



HAL
open science

L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour un organizing alternatif qui prend en compte les vulnérabilités : Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

Silvène Laure Arnaud-Clemens

► To cite this version:

Silvène Laure Arnaud-Clemens. L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour un organizing alternatif qui prend en compte les vulnérabilités : Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. Gestion et management. Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2023. Français. NNT : 2023STET0006 . tel-04540416

HAL Id: tel-04540416

<https://theses.hal.science/tel-04540416v1>

Submitted on 10 Apr 2024

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.



N° d'ordre NNT : 2023STET006

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
Université Jean Monnet Saint Etienne

École Doctorale n° 486
École Doctorale Sciences Économiques et Gestion

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Soutenue publiquement le 12/04/2023, par :
Silvène Laure ARNAUD
nom d'usage : **Silvène ARNAUD-CLEMENS**

**L'Enquête Démocratique *Caring*,
une approche pragmatiste pour un *organizing* alternatif
qui prend en compte les vulnérabilités**

Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise
Solidaire d'Utilité Sociale

Devant le jury composé de :

Nathalie DUBOST , Professeure des Universités, Université d'Orléans	Rapporteure
Anthony HUSSENOT , Professeur des Universités, Université Côte d'Azur	Président
Stéphane JAUMIER , Professeur Associé, Grenoble École de Management	Examineur
Philippe LORINO , Professeur Émérite, ESSEC Business School	Examineur
Nathalie RAULET-CROSET , Professeure des Universités, IAE Paris 1 Sorbonne	Rapporteure

Émilie LANCIANO, Professeure des Universités, Université Lumière Lyon 2 **Directrice de thèse**

« Je suis par ce que (parce que) nous sommes. »

Ubuntu – proverbe africain

« Le soin est la seule manière d'habiter le monde. »

Cynthia Fleury (2019)

SOMMAIRE

Remerciements	5
Préambule	7
Introduction générale.....	8
Structuration de la Thèse	15
Liste des acronymes	16
Partie 1 - Fondements empiriques et design d'une recherche-action ethnographique... 17	
Introduction de la Partie 1.....	18
Chapitre 1. Terrain de l'étude: une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale en émergence.....	20
Chapitre 2. Design d'une recherche-action ethnographique	41
Conclusion de la Partie 1 et transition vers la Partie 2.....	54
Partie 2 - Prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel : revue de littérature et proposition théorique.....	55
Introduction de la Partie 2.....	56
Chapitre 3. Approches managériales et organisationnelles humanistes	58
Chapitre 4. Approcher l'organisation par le <i>care</i>	69
Chapitre 5. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action <i>caring</i> et pragmatiste: l'Enquête Démocratique Caring,	87
Conclusion de la Partie 2 et transition vers la Partie 3.....	121
Partie 3 - Expériences et dispositifs organisants d'une ESUS par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring.....	123
Introduction de la Partie 3.....	124
Chapitre 6. L'Enquête Démocratique Caring, une optique particulière pour donner à voir et analyser l'organisation en train de se faire	127

Chapitre 7. Des dispositifs stabilisateurs de <i>care</i>	151
Conclusion de la Partie 3 et transition vers la Partie 4.....	170
Partie 4 : Discussion et contributions d'une approche pragmatiste- <i>caring</i> de l' <i>organizing</i> et de la recherche.....	172
Introduction de la Partie 4.....	173
Chapitre 8. L'Enquête Démocratique Caring pour un <i>organizing</i> alternatif qui prend en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel.....	175
Conclusion générale	198
Bibliographie.....	202
Annexes	215
Table des illustrations	246
Table des matières détaillée.....	248
Résumé	254

Remerciements

Cette thèse est le fruit de tant de rencontres et d'expériences partagées durant quatre ans que je m'autorise ce premier remerciement général et néanmoins particulier pour chacun·e.

Merci à ceux, de tous horizons, qui, par nos échanges professionnels ou amicaux, ont été source d'inspiration ; et merci à vous tous, famille, ami·e·s, collègues qui avec été présents avec moi, attentifs, bienveillants, inquiets parfois ... dans le souci commun que ce travail aboutisse de manière adéquate pour tous.

Mes remerciements tout particuliers et immenses à vous qui avez fait cette thèse avec moi :

- Émilie Lanciano, ma Directrice de thèse *caring*
Merci, ma chère Émilie, pour ton soutien sans faille, ta présence constante, ton attention, ton engagement, ta clairvoyance, ton exigence et ton amitié.
- et l'équipe d'ÉpicerieRurale
Si j'ai anonymisé l'organisation qui nous a réunis et modifié vos prénoms pour mes travaux de recherche, vous n'êtes en rien anonymes pour moi. Vous avez énormément contribué à ce travail doctoral, par nos expériences partagées et par la rencontre de nos singularités respectives. Un immense merci à vous tous, et tout particulièrement aux "historiques" et aux "mouettes" qui se reconnaîtront.

Merci à celles et ceux par qui c'est arrivé :

- un collègue de ma "vie d'avant" qui m'a présenté sa femme qui démarrait le projet ÉpicerieRurale. *Merci à vous deux !*
- Isabelle Royer, Directrice de l'École Doctorale, qui a eu l'excellente intuition de me présenter ma Directrice de thèse.
- l'équipe pédagogique du Master EDEN en 2016, en particulier Virginie Gallego-Roquelaure qui, d'une intuition, m'a emmenée sur la voie de la recherche et Alain Asquin pour son « *écrire, c'est penser deux fois* » qui s'est tellement confirmé !

Merci à celles et ceux par qui le parcours doctoral se termine :

- Nathalie Dubost, Anthony Hussenot, Stéphane Jaumier, Philippe Lorino, Nathalie Raulet-Croset, les membres du jury de cette thèse

Merci pour vos travaux inspirants et pour le temps et l'attention que vous avez consacrés aux miens.

Merci à tous mes collègues du laboratoire COACTIS, de la chaire et de la mention ESS, et particulièrement à :

- Séverine Saleilles et Pascal Moulette qui ont suivi mon travail et m'ont conseillée avec constance et bienveillance,
- Samuel, Julie-Céline, Tinhinane, Clara, Manon et Charlotte pour nos échanges entre pair·e·s, intergénérationnels et nourrissants.

Merci aux acteur·trice·s des espaces particulièrement inspirants pour ce travail :

- le Collectif Autogestion(s) et la SCIC le ResIn
- le groupe de recherche grenoblois FAO (Formes Alternatives d'Organisation)
- les colloques GESS 2019, AIMS 2020, EGOS 2021 et PHILOS 2022

Enfin, merci, merci, merci à mes proches, vous savez qui vous êtes et tout ce que ce travail vous doit !

Préambule

Cette thèse s'ancre principalement dans deux courants théoriques : les théories du *care* et la théorie pragmatiste des organisations. Cet ancrage influence la façon dont elle est rédigée sur trois points.

Tout d'abord, il a induit la rédaction de la thèse à la première personne, d'une part du fait d'une approche pragmatiste basée sur mon expérience des expériences partagées sur le terrain et, d'autre part du point de vue des éthiques du *care*, parce que « *parler d'une voix différente, c'est parler à la première personne. (...) La différence de la voix est indissociablement celle de la singularité de la personne. (...) Elle laisse transparaître des tensions, des états divers, des conflits : elle n'est pas monolithique mais polyphonique (Gilligan 2003). La différence dans ce sens est un fait, non a priori un problème. C'est aussi pourquoi la voix est toujours différente.* » (Paperman, 2015, p.34)

Il y a, au cœur des éthiques féministes du *care*, l'idée initiée par Carol Gilligan (1982), de faire entendre différentes voix et d'écouter des voix différentes, en particulier celles des femmes et plus globalement celles des invisibles ou moins visibles. Dans cette lignée, je propose, en filigrane de ce texte, une perspective féministe fondamentale et inclusive qui considère les personnes humaines dans tout ce qu'elles sont, chacun-e en tant que personne singulière et étroitement reliée aux autres et à son environnement. C'est donc naturellement qu'une forme d'écriture inclusive s'est imposée pour ce travail. Il ne s'agit pas d'une démarche systématique et puriste, mais plutôt de porter attention à la mixité des rôles évoqués dans la thèse. Pour une meilleure fluidité de lecture, j'ai laissé pour autant certaines formulations au masculin-neutre.

Enfin, toujours dans cette optique de fluidité, j'ai fait le choix de proposer la grande majorité des citations en langue française, dans les termes des traductions officielles lorsque j'en ai disposé (dans ce cas, la référence porte sur cette traduction) ou dans mes propres termes dans les autres cas (pour lesquels la citation originale figure en note de bas de page afin de donner à entendre la voix des auteur-e-s). Restent systématiquement en anglais trois termes structurants pour cette thèse qui ne trouvent pas d'équivalent en français *care*, *caring* et *organizing*, j'espère contribuer par ce travail à en éclairer le(s) sens.

Introduction générale

13 juin 2022, je suis sollicitée par Fabio, coopérateur au sein du ResIn¹, pour intervenir sur mes travaux dans le cadre de leur festival d'été. Une journée sera consacrée au thème "Souffrance et plaisir au travail" « parce qu'on souffre dans les structures autogérées ! », et le besoin exprimé à l'occasion du comité préparatoire du festival est « d'ouvrir une forme de dialogue avec des personnes qui comprennent le genre de fonctionnement qu'on a », « discuter entre nous et également se remettre en question par des nourritures externes » pour « avancer ensemble par rapport à notre propre maltraitance ».

20 août 2022, voilà le programme :

* 10h - 12h : Ateliers

Atelier 1 (10h // 12h) : “ Violences sexistes et sexuelles : dans un cadre autogéré, quels problèmes et solutions spécifiques ? ”

Atelier 2 (10h // 12h) : “Toutes et tous en burn-out ? L'autogestion face à la question des risques psychosociaux au travail”

* Table Ronde (12h-13h) : et nos salaires ? Comparaison des choix de grilles salariales et de leur historique entre ResIn, Coop1 et Coop2

* 13h - 15h : repas, sieste et jeux ;)

* 15h - 16h : Éclairage théorique des travaux de la matinée via les approches de la démocratie radicale et des théories du Care.

J'assiste à l'Atelier 2. L'objectif de l'atelier est de questionner les pratiques des organisations pour identifier ensemble des moyens de limiter les risques psycho-sociaux dans le contexte spécifique de ces coopératives cherchant à pratiquer l'autogestion. La question centrale est la suivante « Dans quelles situations précises de travail ressentez-vous beaucoup de stress, de tensions, de mal être conduisant à une impression de débordement, d'impasse dans votre travail ? ». Les échanges en sous-groupes sont intenses et les témoignages nombreux, à propos des tensions qui font souffrir et aussi de ce qui fait sens dans les activités du quotidien. En clôture, on met en commun les causes de stress identifiées qui serviront ensuite de base à un partage de pratiques inspirantes pour prévenir ces situations. Les mots notés au tableau en synthèse sont les suivants: « polyvalence, expertise métier insuffisante, moyens humains insuffisants, immaturité du collectif, surenchère sur le dépassement des limites, bug par rapport à la décision collective, besoin individuel de contrôle (tout le monde est là tout le temps), mauvaise gestion du timing, aléas mal/non gérés, confiance dans le modèle autogéré (manque de), problème de délégation du fondateur ». N'ai-je pas déjà entendu et lu ces mots quelque part ?²

¹ Le ResIn est une coopérative regroupant une dizaine d'organisations de l'hôtellerie-restauration qui ont en commun l'approvisionnement en circuit court, un mode de gestion coopératif et démocratique et une vision du travail basée sur l'artisanat. Cette coopérative de coopératives a pour vocation l'intrapreneuriat, c'est-à-dire de favoriser et accompagner, parmi ses membres, la création de nouvelles entreprises par les salariés-associés. Celles-ci sont intégrées à la coopérative, dans une logique de renforcement mutuel et d'entraide.

² Ce récit a été construit à partir des notes prises en préparation et durant le festival du ResIn qui a réuni environ 80 coopérateurs et amis de la coopérative sur 3 jours en août 2022 – les éléments entre guillemets « » sont la citation de propos ou d'écrits des participant·e·s tels qu'ils ont été exprimés (JR 4 p.17 à 41)

Après 20 ans sur des fonctions managériales et de direction des ressources humaines à la SNCF, j'ai quitté l'entreprise ferroviaire fin 2016 avec la croyance que des formes d'organisation différentes, plus petites et plus en proximité de leurs réseaux (clients, fournisseurs, partenaires...) permettaient de limiter la souffrance au travail et de se saisir des problèmes de manière plus efficiente, là où ils se posent avec les personnes auxquelles ils se posent. J'ai ensuite rencontré l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sous différentes formes : engagement associatif, accompagnement de la création d'une SCOP et quatre ans de cheminement avec et au sein d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, ÉpicerieRurale, qui constitue le terrain de cette thèse. J'ai également accompagné, hors du champ de l'ESS, des petites entreprises qui avaient une intention affichée de bienveillance, d'horizontalité et de fonctionnement démocratique. Là aussi j'ai vu et vécu des problèmes organisationnels, des tensions, des conflits, des jeux de pouvoir, de la souffrance au travail, de nature parfois différentes mais tout aussi intenses. Le sur-engagement est très présent dans ces organisations "qui font sens" et, dans la majorité des cas, la prise en compte du bien-être au travail est dépendante de la volonté et de l'impulsion de quelques personnes, manager·euse·s ou personnes influentes aux profils et aux statuts très variés. J'ai constaté et expérimenté que l'intention bienveillante des projets et la démocratie souhaitée et/ou imposée par les statuts ne font pas le bonheur. Elles peuvent y contribuer, et elles peuvent aussi conduire à fuir ou occulter les problèmes *parce qu'«on n'aime pas le conflit» ; on en vient parfois à souhaiter qu'il existe un·e Dirigeant·e – « avec un D majuscule » - qui tranche une bonne fois pour toutes ; ou encore on se dit que décider tous·tes ensemble c'est épuisant et on rêve d'être son·sa propre patron·ne.*³ **Comment faire autrement ? Existe-t-il des façons d'organiser, de gouverner, de gérer l'action collective qui permettent de faire avec les situations turbulentes, les tensions, les différences de point de vue et de prendre en compte les fragilités de chacun·e et des collectifs ? Comment, au-delà des intentions et de l'éthique individuelle de leader·euse·s influent·e·s, soutenir le souci des autres au niveau organisationnel et favoriser la prise en compte de chacun·e sur la durée ? Une organisation pourrait-elle intrinsèquement prendre soin de ses parties-prenantes ?**

J'ai réalisé ce travail doctoral en immersion dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise) au sein de l'Entreprise Solidaire

³ Éléments exprimés par des coopérateur·trice·s du ResIn lors du temps d'inclusion du festival d'août 2022 et entendus également régulièrement dans d'autres bouches d'acteur·trice·s d'organisations qui cherchent à développer l'horizontalité dans leur management.

d'Utilité Sociale (ESUS) ÉpicerieRurale. Elle constitue un terrain particulièrement fertile sur ces questions. En effet, le projet de l'entreprise de « *ramener de l'activité économique et du lien social dans les villages* », son appartenance à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et la phase d'émergence durant laquelle nous avons travaillé ensemble en font un espace très riche d'expériences organisationnelles potentiellement alternatives et dans le souci des autres. Le projet, tout d'abord, implique de nombreuses parties prenantes internes et externes pour proposer produits et services en proximité aux habitants de villages qui n'ont plus de commerce, avec comme fils conducteurs le développement du lien social et l'idée de travailler ensemble en réseau au bénéfice d'un territoire. La phase de développement du projet, ensuite, implique de profonds changements dans l'organisation sur la période qui sera étudiée : l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaires par six, les effectifs sont passés de 6 à 40 personnes, le nombre d'épiceries est passé de 3 sur un seul territoire géographique à 11 sur trois territoires distincts et éloignés, etc. Les contraintes externes, enfin, ont fortement évolué sur la période avec, en particulier, le début de la pandémie de Covid-19. **Comment prendre soin des équipes dans ce contexte de turbulence extrême ? Comment construire et faire évoluer une organisation viable qui prenne en compte sur la durée la singularité et les fragilités des personnes qui la composent et de son environnement ?**

Vulnérabilités et interdépendances humaines, une question commune adressée par les théories du *care*

Ces questions dépassent les seules préoccupations d'ÉpicerieRurale : elles sont d'une actualité encore plus brûlante pour les sociétés occidentales depuis la crise sanitaire, et aussi avec la guerre à nos portes et les évènements climatiques à répétition. Le contexte international et la mondialisation donnent à voir de manière accrue la vulnérabilité et l'interdépendance des femmes et des hommes dans leur quotidien, à l'échelle planétaire et avec leur environnement. Les extraits de presse qui suivent témoignent de l'actualité de cette question dans le débat politique et sociétal:

« *La crise sanitaire décape notre regard, rend visible une réalité habituellement tissée dans l'ordinaire de nos vies.* » - Pascale Molinier, sociologue - Le Monde du 1/05/2020

« *La vulnérabilité définit l'humanité même.* » - Sandra Laugier, philosophe - Le Monde - 29/10/2020

« *Derrière chaque personne se cache une autre personne sans l'aide de qui la première ne serait pas autonome.* » - Benoît Meyronin, professeur associé en gestion et consultant - Le Monde du 8/05/2022

« Et si nous n'étions pas invulnérables ? C'est l'une des grandes leçons du Covid-19. Accepter notre vulnérabilité constitue le premier pas vers la prise de conscience, collective, qu'éduquer à la compassion, transmettre nos expériences de solidarité sont essentiels. C'est également un moment opportun, pour la décision publique, de considérer le sujet du soin et de l'attention à l'autre, du « care », comme prioritaire. » - François Taddei, chercheur à l'INSERM et directeur, Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI) - The Conversation du 2/01/2022

Le constat que chaque être humain est fondamentalement vulnérable et se retrouve, à un moment de sa vie, en situation de fragilité et de dépendance est le fondement des éthiques du *care* (Gilligan, 1986; Tronto, 1993; Held, 2005; Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009; Brugère, 2017). Ces travaux de philosophie politique féministe interrogent, depuis une trentaine d'années, la manière de réactiver la question du lien social là où la constitution des États providences issue de la seconde guerre mondiale avait été largement remise en cause par le néo-libéralisme. Ils nous amènent à appréhender l'autonomie dans sa complexité avec ce qu'elle suppose comme jeu entre la dépendance et l'indépendance, en adossant l'aptitude au *care* à l'idée d'une performance collective, démocratique et contextuelle, ancrée dans la diversité des vies ordinaires.

Souci des autres, soin, sollicitude, attention, bienveillance, surveillance... sont autant de traductions du terme anglais *care*. Aucune ne recouvre à elle-seule tout son sens et toute sa complexité. Ce terme renvoie de façon explicite aux thématiques de la souffrance, au travers du souci entendu comme chagrin, et de l'assistance, par les notions de sollicitude et de soin. Il couvre aussi un ensemble de pratiques - faire attention à, s'occuper de, veiller sur ou surveiller, etc. - résolument ancrées dans le quotidien des vies ordinaires, actions concrètes et pouvoir d'agir pour et avec les autres que recouvre l'agentivité du *caring* (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005). *Le care* fait également référence à toutes les activités autour de la question du soin et de l'assistance, dans la sphère privée comme dans la sphère publique, le plus souvent réalisées par des femmes, qui, si on y regarde de plus près, nous montrent à quel point notre autonomie est relative et que « nous dépendons des autres dans tous les domaines de l'existence. » (Molinier, Laugier et Paperman, 2009).

Théories du *care*, management et étude des organisations

« *Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management ?* » (Dubost, 2019). Si les théories du *care* sont largement développées dans la littérature en philosophie morale, sociologie et psychologie sociale, elles sont encore peu mobilisées en management et pour

l'étude des organisations alors même que leurs caractéristiques - concilier sollicitude et performance, définir l'équation autonomie-contrôle adaptée, fonctionner démocratiquement, s'adapter en permanence - correspondent pleinement aux enjeux actuels de transformation des organisations dans un monde de changement radical.

Ce travail doctoral, bien que transdisciplinaire en ce qu'il va mobiliser des recherches en philosophie, sociologie et psychodynamique du travail, souhaite contribuer principalement aux théories des organisations et du management. Il vise en effet à adresser une préoccupation centrale et récurrente dans ces disciplines : la question des relations sociales. Selon Caroline Ibos (2019), l'approche du *care* peut permettre, « *en renversant les points de vue et en prêtant attention à des expériences minoritaires, de reproblématiser des pratiques et des savoirs, de repérer des attachements non vus, de rompre avec des stéréotypes* ». J'ai fait l'hypothèse que le *care* pouvait apporter une vision renouvelée des interactions à l'intérieur de l'organisation et entre les individus et l'organisation, et contribuer à l'articulation de l'individuel et du collectif sur la durée pour "bien" faire le travail. Dans la perspective des études critiques en management (Fournier et Grey, 2000; Jaumier, Picard, *et al.*, 2019), il s'agira, sur la base d'une ethnographie du terrain d'ÉpicerieRurale, d'étudier les aléas autant que les succès du *care* dans le déroulement et la technologie de l'action collective, plutôt que d'évaluer si l'organisation est *caring* ou non. Nous verrons que le rapprochement du *care* et du pragmatisme classique, qui préconisait une approche exploratoire et expérimentale de la transformation et du développement social fondée sur le pluralisme, la construction communautaire, la démocratie participative (Dewey, 1927) et la délibération pourrait contribuer au développement d'une « *culture organisante* » (Lorino et Mottis, 2020) originale, en prenant en compte les vulnérabilités humaines de manière collective, dans le flux des expériences de l'organisation.

Épistémologie et question de recherche

Mon approche s'inscrit dans une ontologie subjectiviste (Cunliffe, 2020) et processuelle forte (Hussenot, Bouty et Hernes, 2019) dans laquelle « *la construction sociale de la réalité et sa dynamique deviennent le principal centre d'intérêt.* » (Desreumaux, 2015, p.21). Dans le cadre d'une recherche-action ethnographique, cette étude va interroger la question du souci des autres dans l'action d'organiser, dans l'*organizing* (Weick, 1969), conception de l'organisation comme ensemble de processus organisants en (re)construction permanente. Elle va adresser la question de la régulation des relations sociales dans l'*organizing*, de la

« *coopération ordinaire* » (Raulet-Croset, 2013a) au travail et de sa place dans les processus organisants. Comment faire pour articuler les besoins, les états évolutifs et les singularités des personnes avec les besoins et la finalité de l'organisation sur la durée? **Comment prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel ?**

Développement de la thèse

Pour aborder cette question, cette thèse se développe en quatre parties. La première présente le contexte empirique et le design de la recherche. La deuxième présente les ancrages théoriques de la thèse et la proposition théorique qui en constitue le cœur. La troisième est constituée de l'analyse du terrain au travers de ce cadre théorique. Enfin, la quatrième propose une synthèse de la thèse et une discussion conclusive.

La première partie, empirique et méthodologique, vise à contextualiser ce travail. Elle se compose de :

- dans le Chapitre 1, une description de l'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale ÉpicerieRurale qui permet, en premier lieu, d'appréhender les spécificités de son modèle et les tensions qui la traversent et, en second lieu, d'identifier la dialectique des enjeux organisationnels et humains qui en découlent,
- dans le Chapitre 2, une présentation du design de cette recherche-action ethnographique qui s'inscrit dans une ontologie subjectiviste et processuelle.

La deuxième partie, théorique, détaille les revues de littérature qui ont permis, dans une démarche abductive avec les expériences vécues sur le terrain, la construction de la problématique et de la proposition théorique. Elle s'articule de la manière suivante :

- Le Chapitre 3 développe les apports et les limites des approches managériales et organisationnelles humanistes – approches par le management bienveillant, approches par le travail et approches par les organisations alternatives – pour traiter la problématique de cette thèse.
- Le Chapitre 4 propose d'approcher l'organisation par le *care*. Après un développement des origines et de l'ontologie de la vulnérabilité et de l'interdépendance des éthiques du *care*, ce chapitre détaille l'approche processuelle, morale, sociale et politique de Joan Tronto et montre que ce prisme est encore peu mobilisé pour l'étude des organisations.

- Partant de la mise en évidence de convergences et de complémentarités fructueuses entre le processus du *care* de Tronto et le pragmatisme classique, et en particulier l'enquête démocratique de John Dewey, le Chapitre 5 développe sur cette base une nouvelle proposition théorique pour prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel : l'Enquête Démocratique Caring.

La troisième partie, empirique, mobilise l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse du terrain d'ÉpicerieRurale en deux temps :

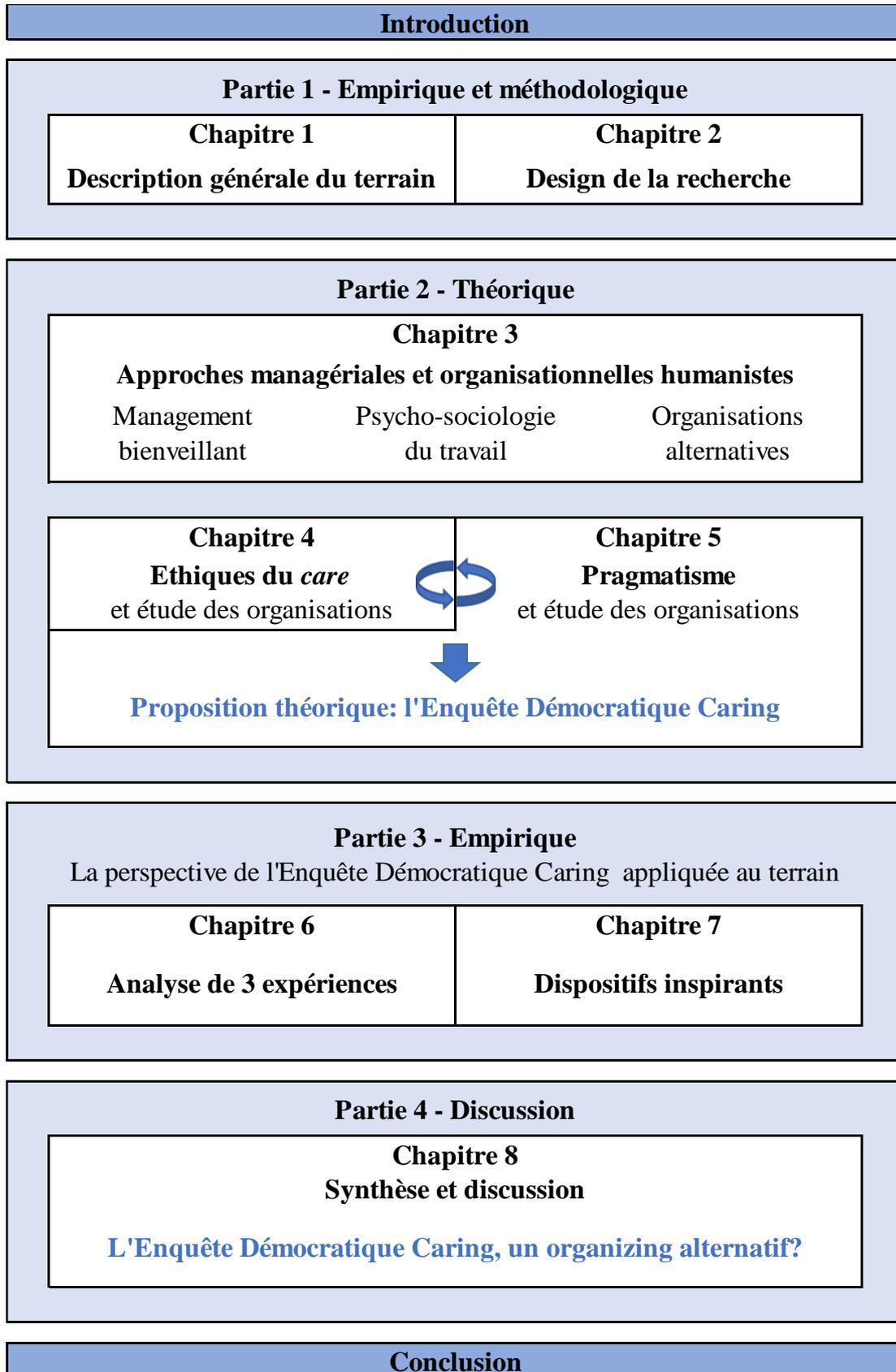
- Dans le Chapitre 6, l'analyse de trois expériences organisationnelles de complexité croissante au travers du processus de l'Enquête Démocratique Caring donne à voir le tumulte et les conditions du *caring organisationnel*.

- Le Chapitre 7 présente quatre dispositifs mis en place par ÉpicerieRurale qui se révèlent, par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, en soutien de la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel.

La quatrième partie, en synthèse et en ouverture, se compose d'un chapitre unique :

- Le Chapitre 8 propose une vue d'ensemble de la thèse pour discuter, sur cette base, en quoi l'Enquête Démocratique Caring constitue une forme alternative d'*organizing*.

Structuration de la Thèse



Liste des acronymes

AIMS	Association Internationale de Management Stratégique
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail
BTE	Bien Travailler Ensemble
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CoDev	Co-Développement professionnel
CPMI	Chef·fe de Projet Marketing et Innovation
CPO	Chef·fe de Projet Ouvertures
DAF	Directeur·trice Administratif et Financier
EGOS	European Group for Organizational Studies
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
FAO	Formes Alternatives d'Organisation
FIS	Fondation d'Innovation Sociale
GRH	Gestion des Ressources Humaines
LGBT	Lesbiennes, Gays, Bisexuel·le·s et Transgenres
LISC	Laboratoire d'Innovation Sociale et Culturel
MOOC	Massive Online Open Course
PHILOS	PHILosophy and Organization Studies
PMSMP	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
QVT	Qualité de Vie au Travail
RDCT	Revue Des Conditions de Travail
RH	Ressources Humaines
SAS	Société par Actions Simplifiée
SCIC	Société Collective d'Intérêt Collectif
SDF	Sans Domicile Fixe
SI	Système d'Information

Partie 1 -
Fondements empiriques
et design d'une recherche-action ethnographique

Introduction de la Partie 1

« *Un village sur deux en France n'a plus de commerce et se transforme en cité dortoir. Comment faire pour redynamiser les villages ?* ». Fin 2015, cette question est au cœur des travaux d'un challenge de l'innovation auquel participe Carole, co-fondatrice d'ÉpicerieRurale. La réponse qui émerge du groupe dont elle fait partie, c'est l'idée d'un commerce multiservices en milieu rural qui proposerait aux habitants des produits en circuit-court, des services du quotidien et un espace de petite restauration, un lieu pour se retrouver et s'approvisionner en proximité qui permettrait de ramener de l'activité économique et du lien social dans les villages. Carole se lance avec un autre participant et le soutien d'une collectivité locale, pour créer un prototype sur la base de cette idée. Leur commerce ouvre en mars 2016. C'est le démarrage d'une première expérience socle du projet ÉpicerieRurale, qui réunit les deux fondateur·trice·s très vite rejoints par deux salariés. Lorsque je rencontre Carole en novembre 2017, deux nouveaux commerces viennent d'ouvrir et la structure support s'est étoffée pour les soutenir sur les approvisionnements en circuit-court, le marketing et la gestion, ainsi que pour valoriser et développer le projet. L'équipe compte six personnes en support, cinq commerçant·e·s et accueille ponctuellement des alternant·e·s en formation sur le métier de commerçant·e et en support administratif. La dirigeante exprime ses préoccupations concernant la qualité de vie au travail dans le tourbillon que représente cette évolution rapide et « *ressent cruellement le besoin de prendre soin des gens* ». Elle souhaite « *structurer et mettre en place des pratiques de GRH bienveillantes, qui prennent soin des collaborateurs* » et propose de m'ouvrir les portes de l'entreprise sur la durée, pour travailler ensemble à la construction de l'organisation dans ce sens. La convergence de nos questionnements constitue un opportunisme méthodologique (Girin, 1989 dans Dumez, 2016) à l'origine de ce travail .

Durant les trois années qui constituent le terrain de cette thèse, j'ai participé à la construction du projet, de la gouvernance et des processus Ressources Humaines de l'entreprise, et j'ai vécu de l'intérieur leur évolution, d'abord en tant qu'accompagnatrice du démarrage de l'activité puis comme membre de l'équipe support dans le cadre d'une CIFRE. J'ai retenu pour ce travail une période qu'on peut qualifier de phase d'émergence de l'organisation, depuis les premières expérimentations du concept, jusqu'à une levée de fonds importante qui marque le passage à la phase de mise à l'échelle. L'analyse de cette phase d'émergence présente un double intérêt au regard de mes questions de recherche. Il s'agit, d'une part, d'une

phase de vie de l'entreprise durant laquelle les turbulences sont particulièrement nombreuses et chaotiques car, dans un tel contexte, les situations incohérentes, les tensions, les motifs de malaise sont nombreux et la question de leur prise en compte est d'autant plus prégnante. D'autre part, c'est une phase où l'on construit l'organisation et où l'on conçoit les modes de faire et d'interagir en son sein, un moment privilégié pour penser, ou non, les modalités de la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel.

Cette recherche est issue des allers-retours nombreux entre les questionnements qui ont émergé au fil des expériences vécues au sein d'ÉpicerieRurale, et les revues de littérature qu'ils ont suscitées. Mon projet doctoral a évolué avec le flux de ces expériences partagées sur le terrain ; nos expériences ont été influencées par mes lectures ; les deux ont révélé et influencé mon positionnement épistémologique par boucles d'abduction successives (Dumez, 2016). Cette partie vise à présenter les fondements empiriques (chapitre 1.1.) et le design de recherche (chapitre 1.2.) qui, nourris de revues de la littérature, m'ont conduite à formuler la proposition de cadre d'analyse et d'action qui constitue le cœur de ma thèse (Partie 2).

Le Chapitre 1 présente le terrain de l'étude et les éléments de contexte susceptibles d'introduire et d'éclairer les expériences qui seront mobilisées pour l'analyse. L'histoire et la trajectoire de l'entreprise sur la période montrent les tensions d'une ESUS en devenir dans un contexte turbulent (1.1.). La focale portée ensuite sur la structure support d'ÉpicerieRurale révèle les fragilités organisationnelles et humaines dans une organisation en évolution constante (1.2.).

Le Chapitre 2 présente le design de cette recherche. Mes rôles de chercheuse et facilitatrice des relations humaines au sein de l'organisation (2.1.) m'ont fourni un accès au terrain à l'origine de la méthodologie de recherche-action ethnographique utilisée (2.2.) et m'ont amenée à une démarche d'exploitation des données abductive et située (2.3.).

Chapitre 1. Terrain de l'étude: une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale en émergence

Introduction

Ce chapitre a vocation à partager le contexte empirique dans lequel ont émergé puis mûri les questions de recherche traitées dans cette thèse. Sur la base de descriptions immersives de l'entreprise puis de sa structure support, il donne à voir une entreprise soumise à de multiples tensions (1.1.) et un flux continu d'évènements et d'expériences partagés qui font bouger les lignes de l'organisation et qui nourrissent et questionnent sa capacité à prendre en compte les vulnérabilités et à générer de la qualité de vie au travail au fil du temps (1.2.)

1.1. Un modèle original soumis à des tensions multiples

Cette section décrit le modèle, la trajectoire et les principes d'organisation d'ÉpicerieRurale sur la période étudiée. Elle montre une organisation hybride soumise à des tensions multiples, qui fait face à une double problématique organisationnelle et stratégique : gérer les tensions entre son projet social à destination des parties-prenantes et son projet économique, d'une part, et consolider l'organisation dans un contexte de croissance rapide, d'autre part.

1.1.1. Modèle et trajectoire du projet ÉpicerieRurale

ÉpicerieRurale a été créée début 2016 avec l'objectif de ramener de l'activité économique et du lien social dans les villages qui n'ont plus de commerce. Cette start-up de l'Économie Sociale et Solidaire développe un modèle de commerces multiservices en milieu rural. Chaque Épicerie propose une gamme complète de produits alimentaires et de première nécessité en circuit-court, de la petite restauration et des animations dans un espace de convivialité, ainsi que des services du quotidien (La Poste, relais-colis, relais cordonnerie et pressing ...). Le modèle innove non seulement par son offre, mais également par son organisation en réseau et le soutien apporté aux commerçants : les Épiceries sont regroupées par grappes sur chaque territoire pour permettre la mutualisation logistique, la massification des achats en circuit-court et pour développer les collaborations locales. Le projet fédère des parties-prenantes de tous horizons, clients en boutique ou en e-boutique, producteurs et

artisans, collectivités locales, partenaires nationaux et l'équipe interne autour de son ambition de contribuer à « *revitaliser économiquement, socialement et de manière durable et inclusive les zones rurales* » (Charte du Projet 2018). Par « *inclusive* », cette charte entend l'idée d'un projet au service des habitants et de la collectivité, qui crée de l'emploi local, et qui se construit en partenariat avec des fournisseurs du territoire en leur proposant un débouché supplémentaire pour leurs produits à un prix juste pour tous.

L'entreprise a ouvert son premier commerce en mars 2016. Elle compte, au bouclage de cette étude en octobre 2020, onze commerces, en propre, sur trois territoires distincts au sein d'une même région. Elle travaille à consolider son modèle avec un réseau de magasins en propre et ambitionne, sur la base de cette expérience, d'accompagner ensuite des porteur·euse·s de projet dans l'ouverture de leurs commerces en milieu rural par le biais d'une franchise sociale. Elle est engagée dans un développement de grande ampleur avec l'objectif de ramener des services de proximité et du lien social dans les villages par le développement d'un réseau d'une cinquantaine de commerces d'ici 2024, ce qui induit la création d'une centaine d'emplois directs et indirects et la fédération de plus de 600 artisans locaux. À moins de 100 000€ en 2016, le chiffre d'affaires d'ÉpicerieRurale s'élève à 1,2 M€ en 2019.

Pour ce qui est de son statut juridique et de son financement, ÉpicerieRurale est une Société par Actions Simplifiée (SAS) qui compte trois associé·e·s à sa création: les deux fondateur·trice·s, Carole et Christophe, et l'accélérateur de projets entrepreneuriaux à l'origine de leur rencontre. Un an plus tard, Christophe quitte le projet et il est remplacé par Laurence. Carole et Laurence sont largement majoritaires au capital qui est également complété par des apports en Love money⁴. L'entreprise peut jusque-là être qualifiée de familiale. En mars 2018, une première levée de fonds à hauteur d'1,3 M€ amène au capital de l'entreprise deux grands groupes partenaires, des fonds de financement de projets à fort impact social et une plateforme d'investissement participatif. Enfin, l'étude terrain de cette thèse se termine en octobre 2020 sur la signature du pacte d'actionnaires issu d'une deuxième levée de fonds de plus de 4 M€ auprès d'acteurs institutionnels (comme la Banque des Territoires et des Fonds d'Investissement Social et Solidaire mutualistes), d'un Family Office⁵, d'un Business Angel⁶, et enfin, auprès de particuliers au travers d'une nouvelle

⁴ fonds apportés par l'entourage proche des fondateurs d'une entreprise à sa création

⁵ gestionnaire de grande fortune pour une ou plusieurs familles

⁶ personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise innovante, à un stade précoce de création ou en début d'activité (à « l'amorçage »), période la plus risquée de l'investissement, et met à disposition

campagne de financement participatif. À cette date, plus de 400 personnes ont investi à travers la plateforme. Depuis la création de l'entreprise, Carole est Présidente de la SAS.

ÉpicerieRurale a été la première entreprise de son département à bénéficier de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) dès 2016. Cet agrément cadre les statuts de l'entreprise en matière d'utilité sociale, de gouvernance démocratique, de lucrativité limitée et de plafonnement des salaires (voir focus 1). Il lui permet de valoriser son engagement social et sociétal, et de bénéficier de financements dédiés aux projets d'utilité sociale.

Focus 1 : Qu'est-ce que l'agrément ESUS ?

L'agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » dit « agrément ESUS » s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) du 31 juillet 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises de l'ESS.

L'agrément ESUS est une « porte d'entrée » pour les entreprises de l'ESS à forte utilité sociale recherchant un accès au financement de l'épargne solidaire à l'instar notamment des encours collectés par l'épargne salariale. Il permet également d'attirer des investisseurs, qui bénéficient, en échange d'un investissement au capital de certaines catégories de PME, de dispositifs de réduction d'impôt.

L'article 1er de la loi de 2014 ouvre le champ de l'ESS, historiquement réservé à certaines formes statutaires d'entreprises (associations, fondations, coopératives et mutuelles) aux sociétés commerciales non coopératives qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, avec recherche d'une utilité sociale
- Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise,

ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps pour accompagner. (Source Wikipédia)

- Une gestion conforme aux principes suivants :
 - a) Les bénéficiaires sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
 - b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Pour être éligible à l'agrément « ESUS », une entreprise doit **relever du champ de l'ESS** et remplir les conditions complémentaires suivantes :

- Poursuivre une **utilité sociale à titre d'objectif principal**, en direction des publics ou de territoires vulnérables, ou en faveur de la préservation et du rétablissement de la cohésion sociale et territoriale, de l'éducation à la citoyenneté par l'éducation populaire, du développement durable et solidaire ou de la solidarité internationale,
- Prouver que la recherche d'utilité sociale a un **impact sur le compte de résultat de l'entreprise**,
- Avoir une politique de **plafonnement des rémunérations** respectant deux conditions :
 - la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à sept fois le smic
 - la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le smic
- Les **titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier**.

Sources :

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique – economie.gouv.fr
Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

1.1.2. Les tensions d'une ESUS en émergence

Avec l'objectif de ramener du lien social dans les villages tout en prenant soin des équipes et des partenaires du projet, ÉpicerieRurale pose le souci des autres comme une finalité de l'action collective susceptible d'encadrer et d'influencer les choix organisationnels. Cette finalité est toutefois mise en tension par l'**hybridité de l'organisation** (Battilana et Dorado, 2010; Besharov et Smith, 2014; Battilana et Lee, 2014) qui associe logique sociale et logique d'efficacité économique. Ce type d'entreprise sociale partage en effet avec les organisations

du secteur privé la recherche de génération de revenus, tout en poursuivant des objectifs sociaux propres aux organisations à but non lucratif (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010). De plus, son appartenance au champ de l'ESS, en ce qu'elle inscrit la gouvernance démocratique dans les statuts de l'entreprise et encadre sa politique de rémunération et de répartition des profits, impose un cadre institutionnel aux choix d'organisation. En parallèle, la question de la viabilité du modèle économique est structurante et omniprésente, avec la nécessité de lever des fonds à deux reprises sur la période afin de financer l'ambition du projet. Ces levées de fonds ont énormément mobilisé Carole et pris plus de temps qu'elle ne l'imaginait, ce qui a fragilisé l'entreprise par la durée et le renforcement progressif de la tension sur les moyens financiers. Durant la phase d'émergence étudiée, l'organisation ÉpicerieRurale va ainsi faire face à une double problématique organisationnelle et stratégique : gérer les tensions entre le projet social à destination des parties-prenantes et le projet économique, d'une part, et consolider l'organisation dans un contexte de croissance rapide, d'autre part. En effet, le développement du projet dans ce contexte nécessitera la mise en place des combinaisons complexes de mobilisation des ressources. Il faudra adapter en permanence le nombre de personnes, leurs compétences et l'articulation de leurs activités, d'une part aux besoins d'accompagnement d'un réseau qui grandit et, d'autre part, aux objectifs en termes d'innovation et de développement du concept. L'entreprise se trouve ainsi confrontée au dilemme premier de l'apprentissage organisationnel qui consiste à « *maintenir un équilibre viable entre la création de potentiel – le "mode entrepreneurial" chez Ansoff – et l'exploitation de ce potentiel – le "mode incrémental"*. » (Martinet, 2002). Elle va penser et faire évoluer son organisation dans la **recherche permanente de l'ambidextrie organisationnelle** (March, 1991; O'Reilly et Tushman, 2013) qui réside dans la capacité de l'entreprise à s'organiser pour en même temps *explorer* de nouveaux marchés, de nouveaux concepts, de nouvelles idées ... et *exploiter* ses activités et son potentiel existant. Ces deux tensions liées à l'appartenance de l'entreprise au champ de l'ESS, d'une part, et à sa phase de vie, d'autre part, contribueront à la **turbulence de son environnement** qui va, à de nombreuses reprises et pour des causes multiples (pandémie de Covid-19, défection d'une collectivité locale ou opportunité inattendue d'ouverture d'un commerce, accidents de la vie, ...), fragiliser ÉpicerieRurale et influencer ses choix organisationnels.

1.1.3. Principes d'organisation de l'entreprise

ÉpicerieRurale est organisée en réseau (figure 1). Les commerces multiservices constituent des "grappes" d'Épiceries de village sur des territoires géographiques correspondant à une zone d'approvisionnement en circuit-court cohérente. Sur chaque grappe, un-e acheteur-euse-approvisionneur-euse a la charge de gérer les achats et les approvisionnements pour les boutiques du territoire, et de développer une activité commerciale au niveau de la grappe afin de trouver des débouchés complémentaires aux produits locaux de sa gamme (cantines scolaires, chambres d'hôte ...). Cette activité de support aux commerces locaux est basée dans les territoires. Nous l'appellerons les "Épiceries-Appro". Enfin, l'"Épicerie-Centrale", localisée dans la métropole régionale, regroupe les activités de support transverse au réseau (gestion administrative et RH, commercial, marketing, achats centralisés, qualité...), de management opérationnel et stratégique, et de développement du modèle. La figure 2 présente l'organisation d'ÉpicerieRurale à la fin de cette étude, telle qu'elle a été partagée en réunions d'équipe et en Comité Stratégique.

Figure 1 : ÉpicerieRurale, une organisation en réseau

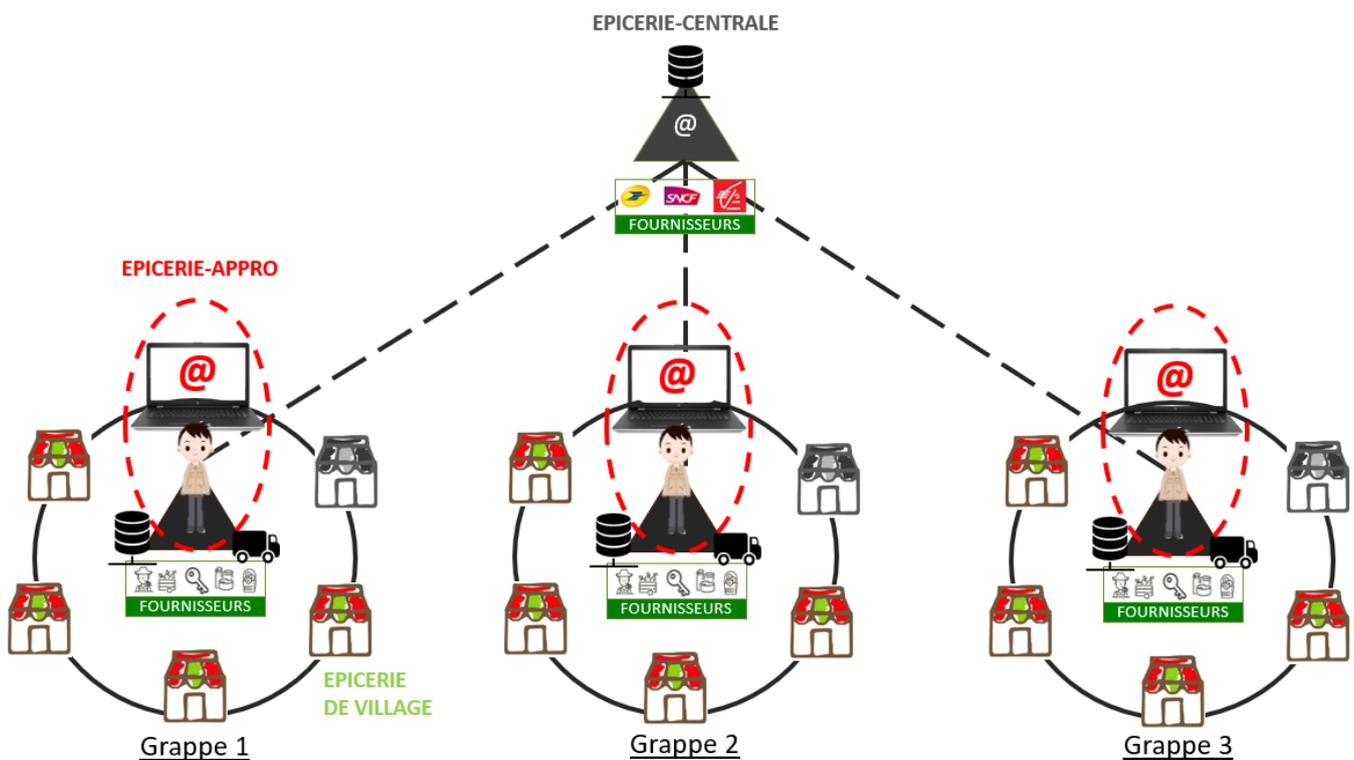
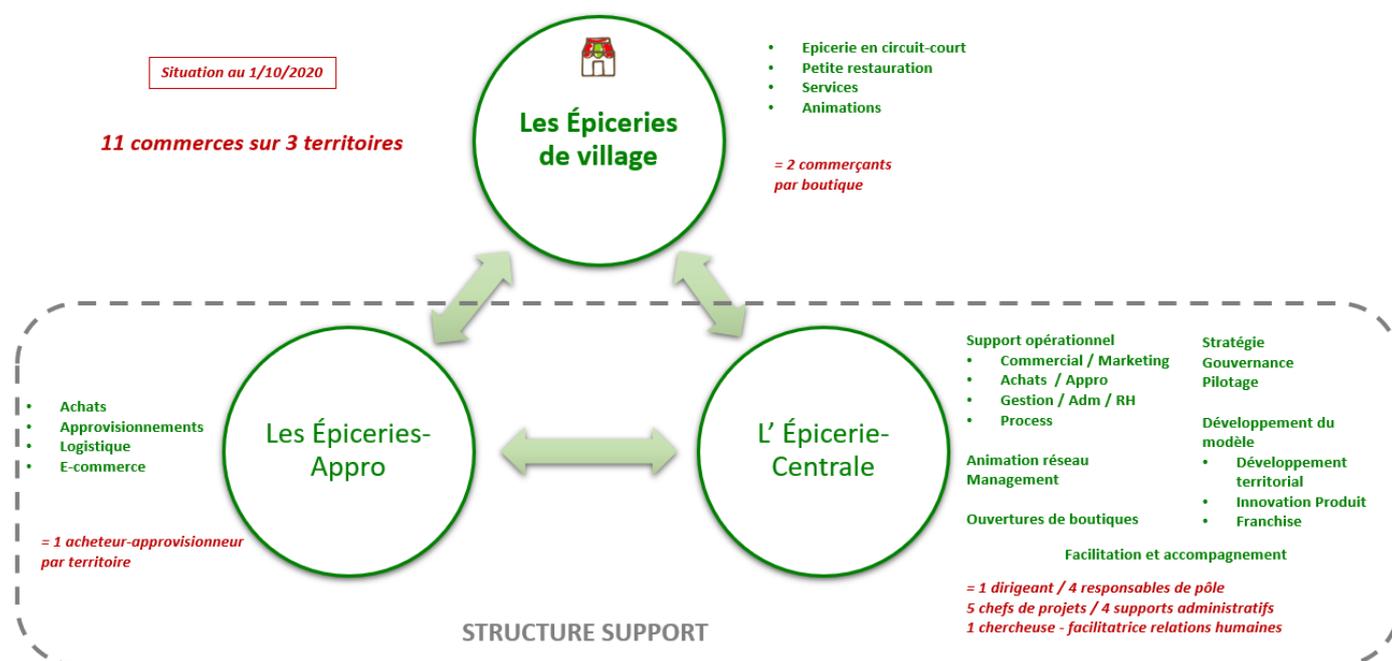


Figure 2 : Organisation d'ÉpicerieRurale au 1/10/2020



Les expériences qui vont être partagées et analysées dans cette thèse ont été vécues au niveau de la structure support de l'entreprise qui regroupe l'Épicerie-Centrale et les Épiceries-Appro. C'est, en effet, à ce niveau que l'on retrouve l'ensemble des tensions identifiées dans cette section et que la transformation organisationnelle sera la plus intense. Le récit de l'émergence de la structure support qui introduit la section suivante va montrer que, avec un passage de six à vingt collaborateurs sur la période, l'environnement, la division et la coordination du travail, d'une part, et l'ambidextrie organisationnelle, d'autre part, seront en évolution constante.

1.2. Des fragilités organisationnelles et humaines interdépendantes dans une structure support en évolution constante

Cette section entre dans la boîte noire de l'organisation de la structure support d'ÉpicerieRurale sur la période. Le récit donne à voir une dynamique organisationnelle fluctuante et sous tension, et révèle la dialectique des enjeux humains et organisationnels dans ce contexte.

1.2.1. Récit de l'émergence de la structure support d'ÉpicerieRurale

À l'ouverture du premier magasin en 2016, l'entreprise est composée de quatre personnes. Deux commerçants occupent les fonctions opérationnelles liées au fonctionnement du magasin : vente et service aux clients, aménagement et entretien du magasin, ainsi que les achats en circuit-court. Les deux fondateur·trice·s contribuent régulièrement à l'activité opérationnelle, gèrent la partie administrative et travaillent au développement du modèle et du projet. Le siège de l'entreprise est basé administrativement chez la fondatrice, et concrètement dans un bureau prêté par une entreprise partenaire dans la métropole régionale. Ils·elles se déplacent régulièrement dans le magasin situé à une centaine de kilomètres. Les échanges au sein de l'entreprise sont informels et permanents, et les décisions sont prises sur le vif.

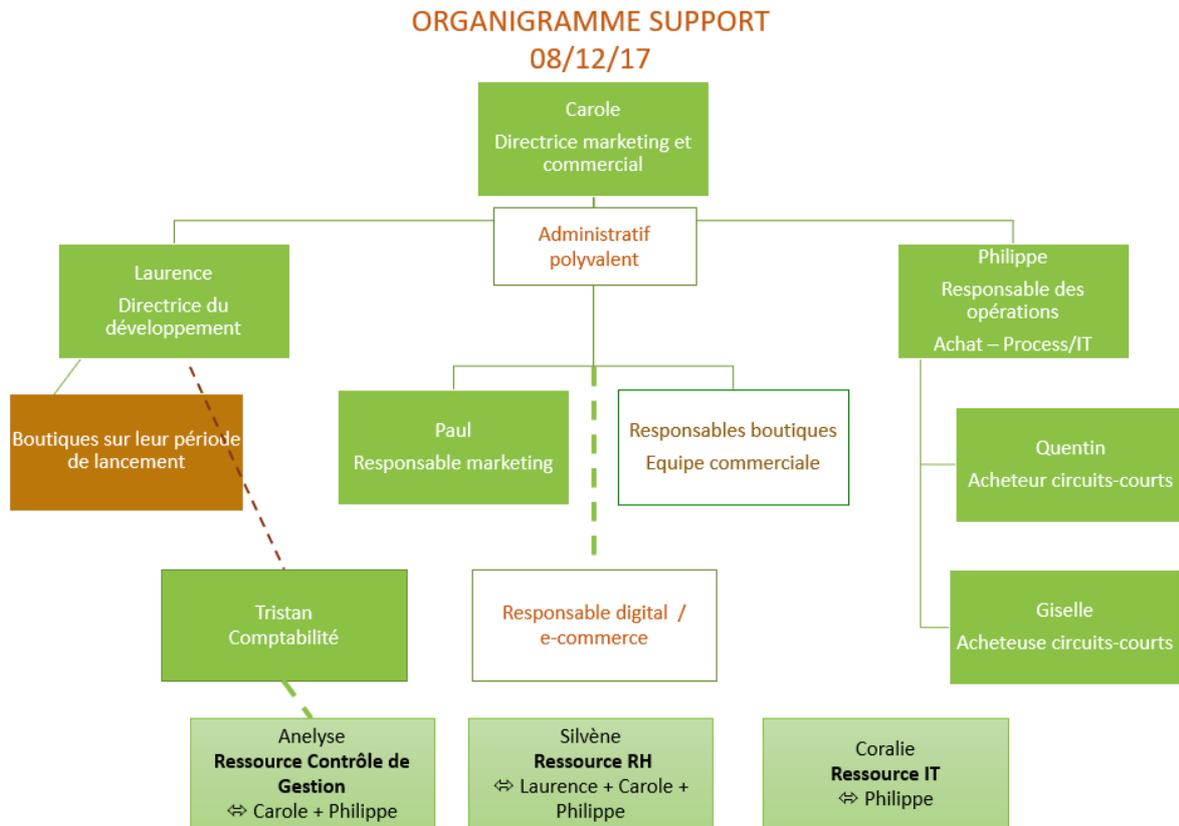
On commence à parler d'équipe support à l'été 2017, avec le recrutement de Paul pour prendre en charge le marketing et la communication, suivi de celui de Tristan, salarié en alternance sur des missions comptables. À ce moment-là, l'équipe support s'installe dans l'open-space Au-Féminin qui accueille des projets entrepreneuriaux portés par des femmes. Le lieu dispose également d'une salle de réunion. C'est le premier endroit véritablement identifié comme le siège physique de l'organisation. Le réseau compte alors deux boutiques sur le premier territoire d'ÉpicerieRurale et prépare l'ouverture d'un troisième magasin sur une nouvelle grappe. Le projet gagne rapidement en visibilité. Il est déjà lauréat de plusieurs prix de l'innovation en ESS et il est retenu pour rejoindre un programme d'accélération de projets à impact social ou environnemental dans la consolidation de leur développement et leur stratégie de partenariat. À ce stade, les associées sont sur tous les fronts : elles tiennent les magasins et accompagnent les commerçants, suivent les travaux pour les futurs commerces, gèrent administrativement l'entreprise et travaillent au développement du modèle en volume de magasins et sur l'offre proposée. Leur budget est extrêmement contraint. Elles démarrent une première levée de fonds pour accroître les ressources financières et cherchent des ressources humaines de tous profils et de tous horizons – salarié·e·s, prestataires, ami·e·s du projet - pour les aider à organiser et développer l'activité.

Six personnes rejoignent l'équipe support **en fin d'année 2017**. Au cœur du modèle, l'approvisionnement en circuit-court doit se structurer au niveau des grappes dans le but d'être en capacité de servir plusieurs commerces et cette activité ne peut plus être assumée par les commerçant·e·s. Deux postes d'acheteur·euse-approvisionneur·euse sont créés, et Giselle et Quentin sont embauchés en novembre 2017. Basés chacun·e sur une grappe, dans les locaux d'une Épicerie de village, ils ont la charge de développer et animer un réseau de

fournisseurs locaux, gérer les approvisionnements des boutiques du territoire et rechercher des débouchés complémentaires pour les produits sourcés (cantines scolaires ou d'entreprises, chambres d'hôtes, ...). Un Directeur des opérations et des process, Philippe, est également recruté pour structurer et modéliser ce service d'approvisionnement et, plus globalement, l'organisation et les process de l'entreprise dans la perspective d'un déploiement en franchise. Enfin, Anelyse, contrôleuse de gestion, et Coralie, cheffe de projet informatique, rejoignent l'équipe en prestation externe en moyenne une journée par semaine. C'est également le moment où je commence à cheminer avec ÉpicerieRurale à raison d'un jour et demi par semaine. L'espace à disposition d'ÉpicerieRurale dans les locaux d'Au-Féminin est déjà trop étroit (ÉpicerieRurale dispose officiellement de quatre places), mais il permet des échanges informels nombreux et fluides qui soutiennent la solidarité entre membres de l'équipe support.

Début 2018, ÉpicerieRurale est lauréate du concours d'une fondation d'innovation sociale (la FIS) qui lui apporte un soutien financier de 200 000 € et un accompagnement adapté au changement d'échelle sur 3 ans. La première levée de fonds se finalise, le réseau compte trois boutiques sur deux territoires et l'équipe support dix personnes, dont trois prestataires-accompagnatrices qui participent au développement du modèle et de l'activité sur les fonctions transverses (contrôle de gestion, ressources humaines et gouvernance, et systèmes d'informations). La coordination de ces ressources humaines et la clarification des rôles et missions de chacun·e deviennent nécessaires. Un premier organigramme de la structure support est dessiné par Carole (figure 3), et nous démarrons un travail collectif sur l'organisation basé sur un état des lieux que je réalise au 1^{er} trimestre 2018. Les associées posent les mots clés de *coopération*, *bienveillance* et *autonomie* comme cadre des réflexions. Des espaces de discussion formels sont mis en place : une réunion hebdomadaire des dirigeant·e·s (Carole, Laurence et Philippe), identifiée par le reste de l'équipe comme « *le lieu où l'on décide* », des réunions bimensuelles avec les commerçant·e·s, des réunions bimensuelles avec les acheteur·euse·s-approvisionneur·euse·s et un séminaire annuel de toute l'équipe. Je participe à toutes ces réunions. Au sein de la structure support, l'information circule par la réunion hebdomadaire, des échanges bilatéraux selon les besoins et la proximité de l'espace de travail partagé.

Figure 3 : La structure support cible dessinée par la Dirigeante au 8/12/2017



La réalité de l'activité quotidienne ne rentre cependant pas vraiment dans les cases de cet organigramme. La frontière entre les missions de chacun-e est extrêmement poreuse et fluctue au grès des actualités et des urgences, en particulier pour ce qui concerne le management des équipes de commerçant-e-s et la gestion administrative. L'organisation évoluera rapidement suivant les priorités issues des expériences, au fur et à mesure du développement du réseau et des contraintes externes en particulier financières. Deux postes semblaient à pourvoir prioritairement début 2018 : administratif-ve polyvalent-e et responsable digital/e-commerce. Une assistante administrative, Marie, sera effectivement embauchée au printemps 2018 dès que la levée de fonds le permettra financièrement. La mission digital/e-commerce verra, quant à elle, ses contours considérablement modifiés et sera confiée à plusieurs salarié-e-s en alternance et à des prestataires externes sur la période étudiée.

Très vite, **deux points névralgiques de l'organisation** se révèlent aux frontières de la structure support: le pilotage et le management des magasins, d'une part, à la frontière avec le réseau commercial et, d'autre part, le pilotage stratégique et le développement du projet, à la

frontière externe de l'organisation, avec la nécessaire recherche de financeurs et de partenaires. Pour ce qui est du **management du réseau**, sur le papier début 2018 c'est Carole qui manage les commerçant·e·s. En réalité, cette activité est diffuse entre Carole, Laurence et Philippe selon les sujets et leur disponibilité, et la responsabilité managériale des magasins va progressivement glisser sur Philippe et Laurence, avant que soit priorisé le recrutement d'un·e responsable du réseau début 2019. Ce poste sera véritablement pourvu en juin 2020 après une longue période de sourcing et deux essais infructueux, ce qui fera peser la responsabilité du management opérationnel des équipes du réseau, en sus de leurs autres rôles dans l'organisation, sur les épaules de Philippe et Laurence, puis aussi celles de Paul et Camille qui prendront temporairement et successivement la responsabilité managériale de la troisième grappe de magasins à partir de l'automne 2019. Pour ce qui est du **pilotage stratégique et du management du projet**, la priorité avait été donnée au développement territorial avec l'arrivée de cette même Camille en août 2018 pour seconder Laurence sur la prospection de nouvelles communes partenaires et sur l'accompagnement des ouvertures de magasin. En complément, les besoins sont également très importants en matière d'outils de pilotage et de contrôle de gestion durant cette phase d'émergence et on bricole comme on peut. Un temps assuré par Anelyse, le Contrôle de Gestion est repris par un salarié en formation en alternance en octobre 2018 et Carole est aidée par des prestataires externes pour le montage des plans d'affaires nécessaires au pilotage et aux levées de fonds. Le besoin d'un·e Directeur·trice Administratif et Financier (DAF), comme celui de Responsable du réseau, apparaît prioritaire début 2019 à la suite du travail collectif sur l'organisation de la structure support. Mais les DAF sont une ressource rare et chère sur le marché du travail et ce recrutement sera longtemps repoussé du fait d'une trésorerie insuffisante. Sur ce poste également le périmètre sera en évolution constante et le turnover important. Les difficultés à définir les contours de ces deux postes stratégiques et à les pourvoir sont multifactorielles, tant économiques, qu'organisationnelles et humaines. Elles évoluent dans le temps et entraînent des conséquences importantes et multiples sur la qualité de vie au travail des personnes en place, ce qui renforce les questionnements sur la capacité organisationnelle à prendre soin des équipes.

En complément de ces deux points névralgiques, la structure support d'ÉpicerieRurale évolue au rythme des ouvertures de magasin et des possibilités financières d'investir sur les deux "fronts" que sont le soutien aux magasins, d'une part, et l'innovation d'autre part. Sept contrats en alternance et ma CIFRE sont signés **à l'automne 2018**, en soutien des huit postes

permanents de la structure support. C'est le moment d'un déménagement dans des locaux plus grands pour héberger cette équipe en croissance forte. Il s'agit d'environ 80 m² dans un bâtiment repris et géré en occupation temporaire avant travaux pour deux ans par le LISC, un laboratoire d'innovation sociale et culturelle ancré sur le territoire de la métropole régionale. Là aussi c'est le bricolage à la mode start-up : nous déménageons avec la camionnette d'une collègue, nous récupérons du matériel auprès d'entreprises partenaires et de nos réseaux amicaux, nous en achetons en complément dans des ressourceries... et l'ancienne salle de cours de physique devient le "siège" d'ÉpicerieRurale. Nous sommes heureux de cet espace plus grand, avec un bureau dédié à ÉpicerieRurale et un autre partagé avec d'autres organisations de l'ESS. Cela deviendra pour autant progressivement un sujet de tensions aux causes multiples : la répartition des espaces entre personnel administratif sédentaire et équipiers itinérants, le froid en hiver, la difficulté à trouver des espaces de retrait pour mener des entretiens ou des réunions, le bruit dans l'open-space, le ménage effectué par l'équipe par manque de moyens ...

Fin 2018, la **tension financière** augmente. L'entreprise est engagée dans une deuxième levée de fonds qui durera deux ans et nécessitera la négociation intermédiaire d'un bridge (voir focus 2) auprès des actionnaires initiaux. Ces négociations mobiliseront fortement Carole et révéleront plus encore le manque d'un·e DAF dans un contexte où il fallait penser l'organisation à coût constant. À ce moment-là, le réseau compte six épiceries sur deux territoires et on prépare l'ouverture d'un troisième territoire qui impliquera, pour ce qui est de la structure support, le recrutement d'un·e nouvel·le acheteur·euse·approvisionneur·euse, l'accompagnement de l'ouverture de trois nouvelles épiceries, ainsi que la formation et le management de trois binômes de commerçant·e·s supplémentaires. Jusqu'au bridge réalisé à l'été 2019, les moyens financiers et humains seront majoritairement concentrés sur l'exploitation, les missions opérationnelles nécessaires au fonctionnement du réseau. Il faut aller remplacer un·e commerçant·e au pied levé, préparer les paniers de Noël, aider aux inventaires... ce qui prend souvent le pas sur les missions d'exploration : l'innovation et le développement du concept.

Au printemps 2019, nous prenons à nouveau le temps de travailler, Carole et moi, sur l'organisation cible et la gouvernance interne de la structure support. À cette période, l'Épicerie-Centrale compte une douzaine de permanents et six à huit stagiaires et alternants selon les mois. Nous sommes répartis physiquement entre plusieurs espaces sur le site du

Focus 2 : Qu'est-ce qu'un bridge ?

Un bridge est une technique de financement ayant pour objectif de répondre à un besoin urgent de trésorerie souvent basé sur une valorisation décotée de l'entreprise qui le met en place. (...)

Cet outil de financement répond à un besoin ponctuel mais urgent de financement pour une société. Il s'agit d'une passerelle entre deux levées de fonds pour financer la société et essayer de faire en sorte qu'elle prospère. (...)

Deux catégories de bridge existent : le bridge constitutif d'une dette, appelé bridge loan (pour « prêt-relais ») qui peut provenir d'un prêt, de subventions ou encore d'aides d'État, et le bridge constitutif d'un apport en capitaux propres, dit equity bridge. Il fonctionne comme une levée de fonds mais se base sur la valorisation du tour précédent ou sur la base d'une valorisation décotée d'une société.

Concrètement, un entrepreneur qui veut lancer son bridge s'adresse à ses investisseurs. Ces derniers recevront, en contrepartie de leur apport financier, un « equity », un pourcentage du capital de la société. Cet equity peut être obtenu sous plusieurs formes : soit sous la forme de bons de souscription d'actions remboursables (BSAR), particulièrement adaptés aux opérations de faible montant, soit sous la forme d'obligations convertibles en action, plus adaptées aux opérations plus importantes. L'equity peut parfois également prendre la forme d'un compte courant d'associés, lorsque des actionnaires disposant de fonds propres suffisants souhaitent les réinvestir dans leur société.

Source :

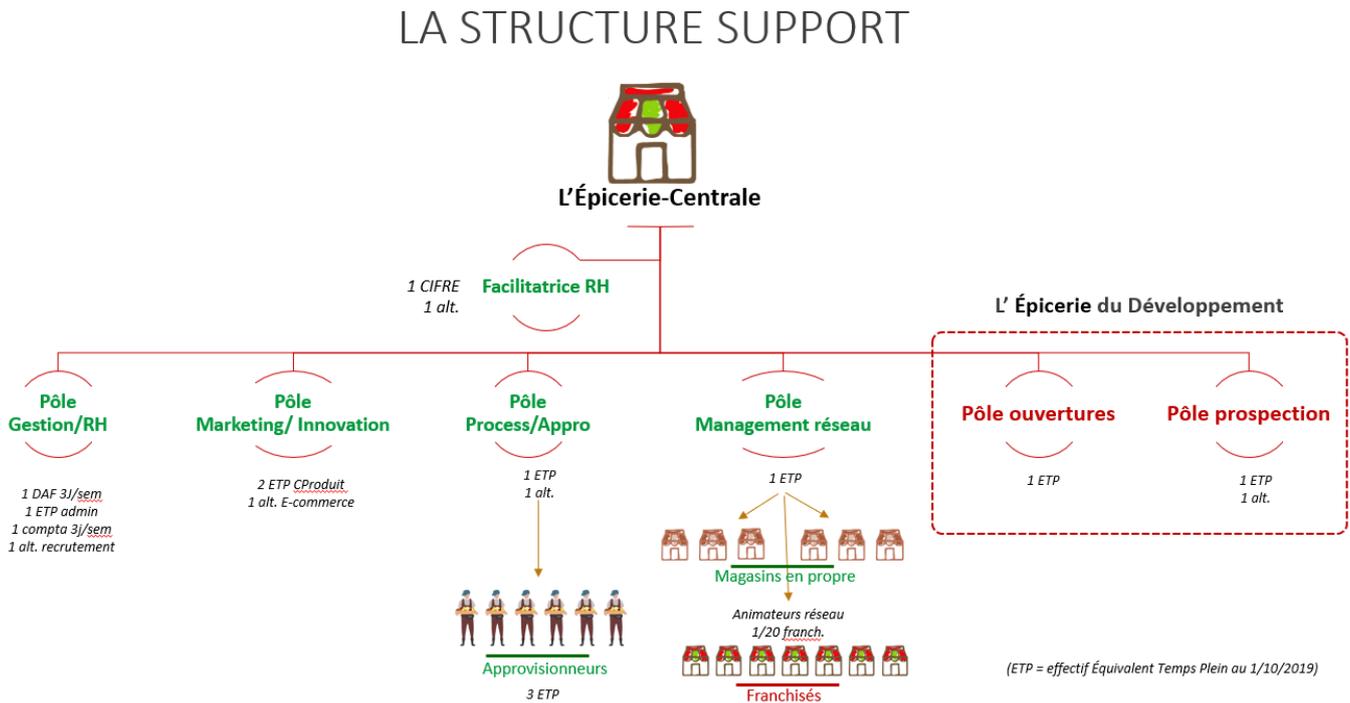
Les Affiches parisiennes du 30 mars 2022 « Incubateur HEC, tout savoir sur le bridge avant une levée de fonds »

LISC ou, de plus en plus, en télétravail. Il est décidé de dédier le lundi et le mercredi matin aux travaux collectifs avec la mise en place, d'une part, d'une réunion hebdomadaire de toute l'équipe pour partager l'information, trier les chantiers collectifs et les affecter, et, d'autre part, des réunions thématiques par métier ou par projet selon les besoins. Il n'existe pas d'organigramme formel et chaque personne, au sein de l'Épicerie-Centrale, est amenée à occuper plusieurs rôles. Des pôles vont commencer à se structurer avec les arrivées, **à l'été 2019**, de Lydie en tant que DAF à temps partagé, d'une comptable à temps partiel, Catherine, et de Xavier sur le poste de responsable du réseau. Mais une longue maladie déclarée début

octobre empêchera Xavier de prendre son poste et l'organisation se retrouve face à un double enjeu : gérer humainement cette absence, pour Xavier et pour l'équipe, et continuer à manager et accompagner un réseau qui compte neuf commerces sur trois territoires dans un rayon de 150 kilomètres autour de la structure support. La gestion de cette situation qui s'impose à l'organisation et à ses membres fait partie des expériences qui seront développées dans la partie 2. Elle illustre les tensions morales et sociales qui les traversent dans la prise en charge de la situation et des vulnérabilités qui la composent, ainsi que les événements qui influencent les choix organisationnels au fil du temps. Cette période marque le début d'une **plus grande spécialisation des rôles**, avec le regroupement des activités commerciales sous la responsabilité de Xavier, des activités d'achat-approvisionnement sous celle de Philippe et des activités administratives sous celle de Lydie, afin de permettre une concentration des autres énergies sur le développement du concept et le développement territorial. En complément, pour accélérer l'innovation et la mise à l'échelle du projet, il est décidé de recruter à l'automne un·e Chef·fe de projet marketing et innovation (CPMI) et un·e deuxième Chef·fe de projet ouvertures (CPO). Moyens financiers ainsi que contextes externe et interne vont une nouvelle fois bouger les lignes : Aurélia prendra le poste de CPMI mais Véronique, recrutée pour CPO prendra dès son arrivée un poste d'acheteuse-approvisionneuse laissé vacant par un départ en rupture conventionnelle. Enfin, la fonction RH, jusqu'ici répartie entre Carole, Laurence, Philippe, Marie et moi avec l'aide du cabinet comptable, apparaît dans l'organisation avec le recrutement en alternance de Sandra sur une mission d'assistante recrutement et formation. Plutôt que de travailler sur le recrutement, Sandra va, dans les faits, structurer et prendre en charge la gestion administrative qui devient de plus en plus chronophage alors que la vingtaine de salariés est atteinte et que le turn-over est important dans le réseau. La figure 4 reprend la structure support cible présentée au Comité Stratégique du 25/10/2019 ainsi que les effectifs correspondant. C'est le moment d'une nouvelle évolution dans la coordination des activités. On tente d'écrire des feuilles de routes par pôle et des points bimensuels sont mis en place le mercredi entre Carole et chaque responsable de pôle pour suivre leur avancement. Les réunions du lundi se concentrent sur le partage d'informations et les décisions opérationnelles à court terme.

Début 2020, Clémentine arrive sur le poste de Responsable du Réseau, puis met fin à sa période d'essai au bout d'un mois. La crise Covid ralentit la levée de fonds et impacte fortement l'activité des épiceries qui ferment les espaces de restauration, réorganisent leurs

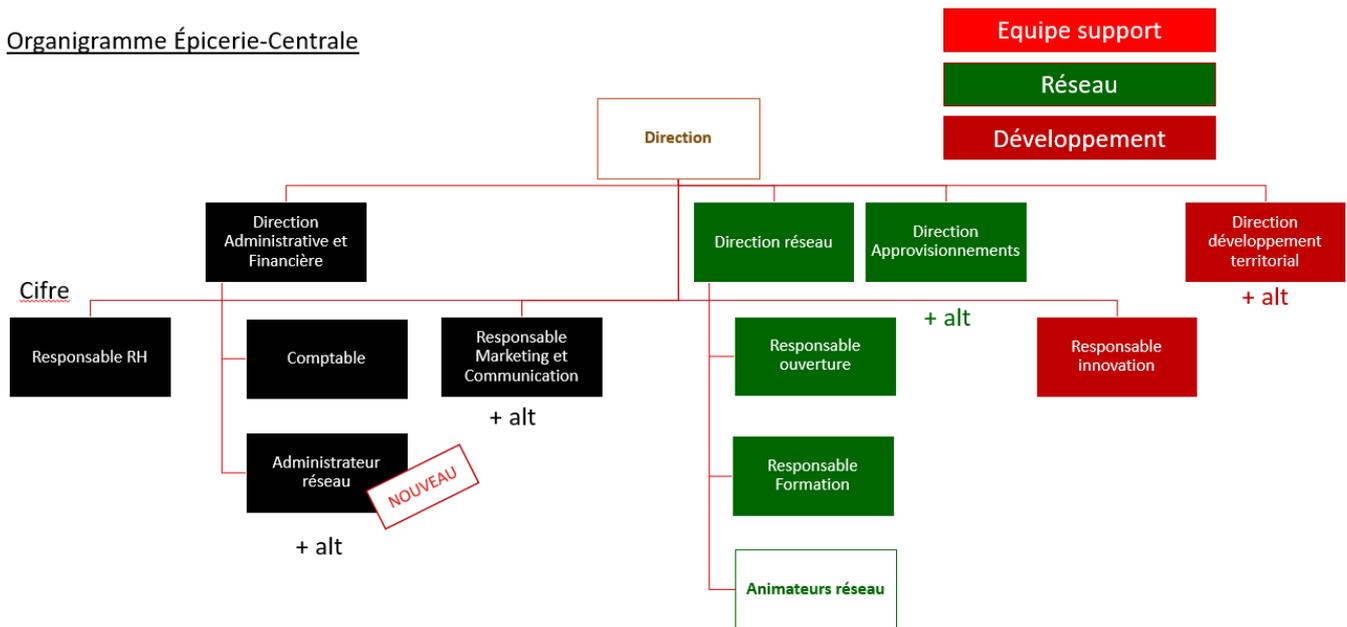
Figure 4 : La structure support cible présentée en Comité Stratégique le 25/10/2019



espaces de vente et doivent s'adapter en permanence aux annonces du gouvernement. Sans responsable de réseau, la structure support doit elle aussi s'adapter et soutenir les commerçant·e·s dans ce contexte hors normes. Et il faut en parallèle tout mettre en œuvre pour que les deux ouvertures de magasin annoncées aux futurs actionnaires et aux collectivités concernées puissent se faire avant l'été. Le télétravail est privilégié pour tous ceux qui ne vont pas sur le terrain, les réunions et séminaires sont annulés ou passent en visio. On gère les priorités! Et une des priorités reste le développement du modèle dans la perspective d'ouvrir des magasins en franchise. Tout en gérant le quotidien mouvementé d'un réseau ce commerce en propre, il faut penser la structure support dans ce sens. C'est l'objet d'un nouveau travail sur l'organisation que nous menons avec Carole et des accompagnements externes experts dans les réseaux de franchise et la franchise sociale dans le cadre de l'accompagnement de la FIS. L'équipe sera associée par des entretiens individuels que je mènerai avant l'été pour proposer une organisation cible adaptée aux nouveaux actionnaires en octobre 2020 (voir figure 5). Entre temps, deux nouveaux magasins auront ouvert à deux semaines d'intervalle, portant à onze le nombre d'Épiceries du réseau. A l'été, Stéphane rejoindra le poste de responsable du réseau et Lydie sera remplacée par Sophie après deux mois de vacance du poste de DAF. Sandra sera embauchée en CDI à l'automne sur un

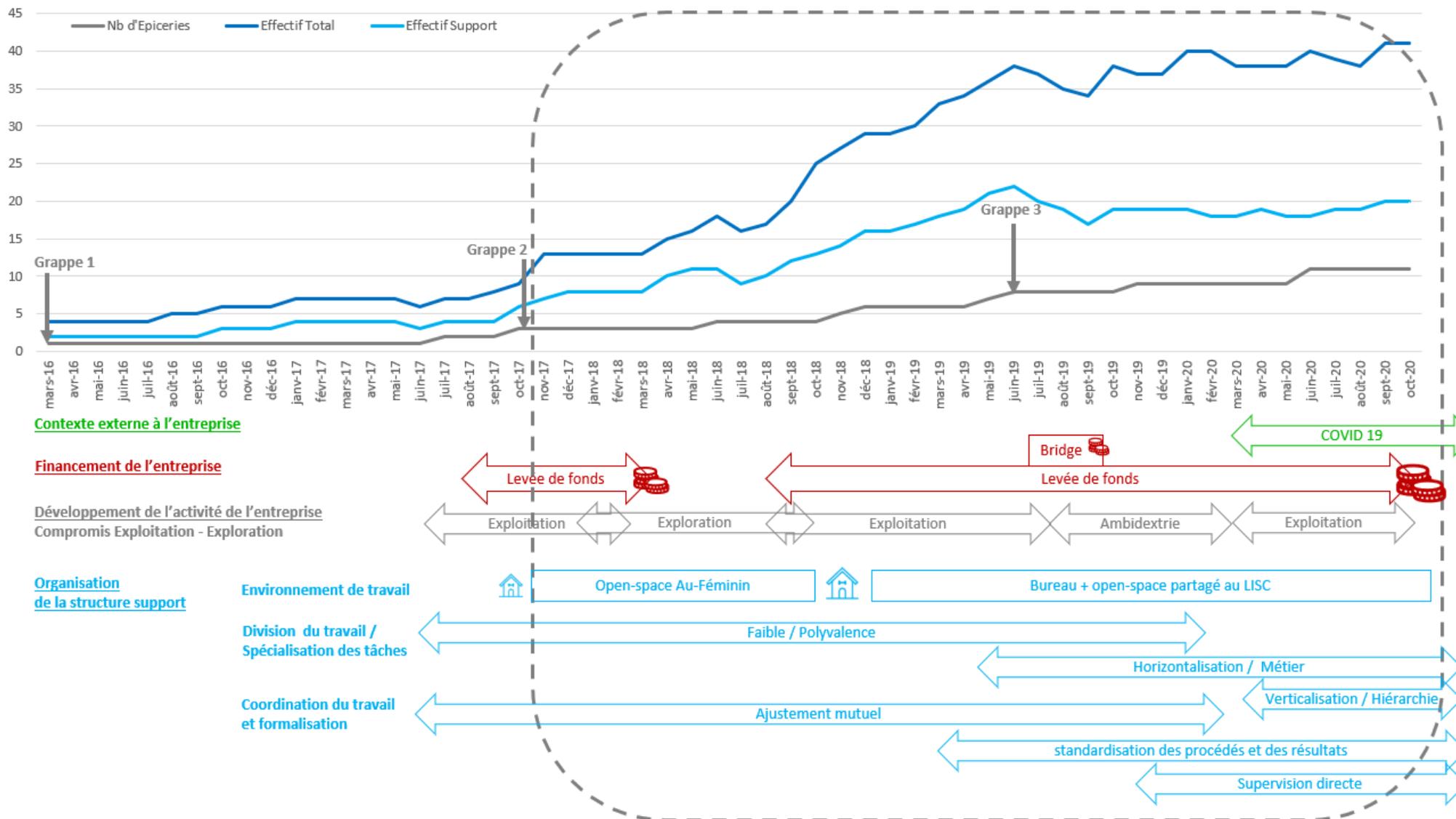
poste de responsable RH nouvellement créé. Après le bricolage du premier confinement, une nouvelle coordination est définie, avec la mise en place d'un Comité de Direction et de réunions par pôles.

Figure 5 : La structure support cible présentée en Comité Stratégique le 09/10/2020



Ce récit, forcément incomplet, de l'émergence et de l'organisation de la structure support d'ÉpicerieRurale montre un flux d'évènements et d'expériences qui ont contribué à la façonner durant trois ans. La figure 6 en reprend les éléments clés et propose une vision longitudinale et contextualisée de cette évolution organisationnelle sur la période étudiée. Il aura fallu composer avec les aléas internes et externes qui influencent la vie d'une organisation (la fluctuation des moyens financiers, le turn-over, les maladies, les transformations imposées durant la période Covid ...), il aura fallu aussi composer avec les personnes afin de construire et faire vivre au quotidien une organisation en constante évolution et afin de prendre en considération ses enjeux organisationnels et humains.

Figure 6 : Vision longitudinale et contextualisée de l'organisation de la structure support d'ÉpicerieRurale



1.2.2. Une dynamique organisationnelle fluctuante et sous tensions

En décembre 2017, on peut, en référence à Mintzberg (1979), qualifier l'organisation de combinaison entre une structure simple et une structure adhocratique. Si la figure de la dirigeante est présente, la coordination se fait principalement par ajustement mutuel, la spécialisation des tâches et la formalisation bureaucratique sont faibles, planification et contrôle sont limités et les dispositifs de liaison sont nombreux et informels. Les organigrammes présentés dans la partie précédente et les expériences qui sont à l'origine de ces premières tentatives de formalisation de l'organisation révèlent une augmentation de la spécialisation des salariés et de la formalisation de procédures et de processus de travail sur les deux ans qui suivent. La spécialisation s'accélère lorsque les moyens financiers apportés par le bridge permettent de recruter des spécialistes dans les fonctions administrative et commerciale, et de dédier un poste à l'innovation. C'est également le moment où l'on commence à mettre en place les premiers outils de planification et de contrôle. En 2020, la pression monte pour boucler la levée de fonds, la planification et le contrôle des performances se formalisent et se concrétisent. Les dispositifs de liaison sont également plus formels, avec notamment la création d'un Comité de Direction, et une structure hiérarchique se met progressivement en place. La configuration organisationnelle aura évolué, à la fin de cette étude, de l'adhocratie à la bureaucratie. En terme de cycle de vie de l'entreprise, on peut dire que la phase d'émergence d'ÉpicerieRurale correspond à la succession des phases *entrepreneuriale* puis *collectivité* qui aboutissent à la phase *formalisation et contrôle* du modèle de Quinn et Cameron (1983). La phase *d'élaboration structurelle et adaptation* reste à venir avec la mise à l'échelle du projet.

Si ce recours à des typologies d'organisation facilite l'appréhension d'une réalité complexe et peut en favoriser l'étude, il passe toutefois à côté de la dialectique de l'ordre et du chaos, de la complexité, et de la non linéarité des relations qui constituent la dynamique organisationnelle (Desreumaux, 2015). En effet, l'entreprise doit faire face, sur la période étudiée, à une double problématique organisationnelle et stratégique qui la fragilise autant qu'elle peut la renforcer: faire évoluer et consolider son organisation et son modèle dans un contexte de croissance, d'une part, et gérer les tensions entre ses enjeux sociaux, internes et externes, et ses enjeux économiques, d'autre part. Il s'agit d'ouvrir les magasins le plus possible tout en préservant les équipes, il s'agit de se structurer et de se spécialiser tout en conservant de la polyvalence, il s'agit de réfléchir et d'innover pour le long terme tout en garantissant la qualité de l'offre et du service au quotidien, il s'agit de "faire du chiffre" et de "créer du lien" ... avec des

ressources très contraintes et avec des personnes qui peuvent être elles-mêmes en situation de fragilité, du fait de ces tensions ou d'évènements externes à l'organisation. Ces fragilités individuelles et collectives jalonnent le développement de l'organisation de l'Épicerie-Centrale et initient un flux de processus organisants sans cesse renouvelés. À trois reprises durant ces trois ans, nous allons (re)démarrer des chantiers pour définir puis clarifier l'organisation. Ils nous permettront de construire une carte de transformation de l'organisation, dessiner des organigrammes, rédiger des fiches de poste, écrire des processus... Certaines décisions issues de ces travaux seront mises en œuvre comme prévu et s'avèreront structurantes pour l'action collective, alors que d'autres seront rapidement remises en question par un évènement externe ou interne qui influera sur l'organisation en train de se faire. Ainsi, les enjeux organisationnels et humains évoluent suivant des expériences organisantes multiples, complexes et interdépendantes qui elles-mêmes génèrent de nouveaux enjeux à considérer.

1.2.3. Dialectique des enjeux humains et organisationnels

La dialogie (Morin, 2014, p.98) est récurrente entre décisions stratégiques et gestion quotidienne de l'activité, comme entre les besoins des personnes et ceux de l'entreprise, et l'organisation doit s'adapter en permanence. Revenons, à titre d'illustration, en janvier 2019. Nous projetons d'être en capacité d'accompagner un premier franchisé mi-2020 et il faut, pour cela avoir structuré les processus et fait la preuve de la rentabilité du modèle. Il est décidé de recruter un responsable commercial pour mieux piloter l'activité des magasins, développer de nouvelles activités et permettre, entre autres, à Philippe de se concentrer sur la rédaction des processus qui constitueront le manuel des savoir-faire d'ÉpicerieRurale. Mais le sourcing prend du temps. Laurence et Philippe conservent le management des magasins et, de ce fait, ont un temps très limité à consacrer au développement territorial, le cœur de mission de Laurence, et à la rédaction des process, le cœur de mission de Philippe. On bricole et on décide que Camille assurera temporairement le management d'une grappe pour les soutenir. C'est le soulagement lorsque Xavier arrive en juillet. Il faut le temps qu'il se forme et le transfert des missions de management du réseau est planifié pour début octobre. Xavier tombe malade fin septembre ce qui reporte une nouvelle fois la possibilité de travailler sur le fond. Camille craque car la charge de travail augmente par ailleurs sur sa mission de Cheffe de Projet Ouvertures. On gère les priorité et Paul, qui est principalement en charge du marketing et de la communication, reprend le management de la grappe de Camille. Laurence et

Philippe, quant à eux, prennent sur eux comme ils le peuvent. Entre autres, le manuel des savoir-faire et la recherche de villages partenaires pour les premières franchises avancent peu. Et l'histoire se rejoue avec l'arrivée avortée de Clémentine en janvier 2020. Il faudra attendre juin 2020 pour que le poste de Responsable du Réseau soit effectivement couvert. Entre temps, l'équipe se sera à nouveau adaptée autant que faire se peut, chacun-e aura revu ses priorités pour gérer avec les commerçant-e-s les adaptations opérationnelles et quotidiennes de l'activité liées au premier confinement Covid-19. L'entreprise s'est développée dans et par ces expériences, en revanche le premier franchisé n'est pas arrivé mi-2020 comme prévu un an plus tôt et certains y auront "laissé des plumes".

On voit ici une partie de ce qui se joue humainement dans de telles expériences. Comment traiter l'absence prolongée de Xavier en prenant en considération sa propre situation, mais aussi la saturation exprimée par Camille et celle, latente, de Laurence et Philippe ? Comment continuer à avancer sur le projet, parce qu'il a du sens mais aussi, plus prosaïquement, parce qu'il faut payer les salaires ? Comment s'adapter aux aléas en évitant le sur-engagement et la souffrance au travail ? Comment trouver et intégrer dans l'organisation les bonnes personnes au bon moment ? Comment prendre les bonnes décisions pour tenir compte des besoins de chacun-e et des enjeux de l'organisation ? Qu'est-ce qu'une "bonne" décision ? Il est ici question d'agir dans le souci des autres et dans celui de l'avenir de l'entreprise, de s'organiser en prenant en compte les fragilités de l'organisation, ces tensions liées à son hybridité, à sa forte croissance, à la turbulence de son environnement et aux fragilités de ses membres. Les enjeux humains et organisationnels apparaissent multiples et contextuels autour de trois axes : la capacité à adapter la façon dont les tâches et les responsabilités sont distribuées, la capacité à disposer des ressources humaines dont l'organisation a besoin et la capacité à coordonner l'action collective au service de la finalité du projet et dans la prise en compte des personnes qui le composent. Ces enjeux questionnent l'articulation de l'individuel et du collectif en organisation, dans la définition des modalités d'une action collective qui permettraient de bien travailler ensemble, en construisant et en faisant évoluer une organisation adaptée au projet et aux acteurs et qui dispose des ressources humaines adéquates sur la durée. La bienveillance et l'intention de prendre soin ne répondent pas, en elles-mêmes, à ces enjeux. Il s'agit de les incarner dans l'action.

Synthèse du chapitre 1. et transition vers le chapitre 2.

Ce premier chapitre a révélé un contexte empirique tumultueux et soumis à de multiples tensions. Après une présentation générale de l'ESUS ÉpicerieRurale, start-up sociale en forte croissance et entreprise hybride tendue entre son impératif d'efficacité économique et sa raison d'être sociale, nous avons commencé à ouvrir la "boîte noire" de la structure support de l'entreprise pour en extraire le contexte des expériences qui feront l'objet de l'analyse dans la Partie 3. Cette première approche de l'entreprise donne à voir un flux d'évènements souvent imprévisibles et inattendus susceptibles de générer des tensions à l'origine d'expériences multiples. Nous voyons plus particulièrement que, dans cette turbulence, les fragilités individuelles et celles de l'organisation sont interdépendantes et que leur prise en compte au quotidien représente un enjeu organisationnel et humain majeur pour l'entreprise.

En tant que chercheuse-facilitatrice des relations humaines, j'ai vécu ces expériences avec les autres membres de l'équipe, en portant une attention particulière à la bienveillance, au souci des autres et de soi-même, à nos manières de transformer l'intention de prendre soin des équipes en action. J'ai cherché à identifier, sur le terrain et également dans la littérature académique, les pratiques, les dispositifs et les outils de gestions susceptibles de soutenir cette transformation au niveau organisationnel sur la durée, dans le flux des expériences organisantes qui constitue le tumultueux quotidien de l'entreprise. Le chapitre qui suit va présenter le design de cette recherche-action ethnographique.

Chapitre 2. Design d'une recherche-action ethnographique

Introduction

Cette thèse s'est construite au fur et à mesure durant trois années d'expériences partagées dans une interaction mutuellement transformative avec le terrain d'ÉpicerieRurale et ses acteurs. Elle correspond en cela à une approche constructiviste (Giordano, 2003). Son objectif est de « *produire des solutions utiles aux acteurs, et qui, par l'ouverture des possibles qu'elle autorise, leur permet d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivent.* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p.102), en suivant une méthodologie de recherche-action qui vise à changer la réalité sociale et produire des connaissances sur ces changements. Elle est située dans les expériences partagées avec les acteurs du terrain, c'est pourquoi ce chapitre commence par la présentation de mes rôles imbriqués au sein de l'organisation ÉpicerieRurale, chercheuse et facilitatrice des relations humaines aux activités et inspirations multiples (2.1.), pour préciser ensuite la méthodologie utilisée et le positionnement épistémologique dans lequel elle s'inscrit (2.2.), puis décrire les modalités de collecte et d'exploitation des données (2.3.).

2.1. Chercheuse et facilitatrice des relations humaines, une approche expérimentale de la connaissance

La période étudiée, de novembre 2017 à octobre 2020 correspond à la phase d'émergence de l'entreprise et également à la période où j'ai été pleinement engagée sur le terrain d'ÉpicerieRurale, à hauteur de trois jours par semaine en moyenne sur des missions opérationnelles. Au niveau institutionnel, j'ai d'abord accompagné l'organisation en tant que prestataire externe le temps du montage et de la validation du dossier CIFRE, pour ensuite en être salariée. Le principe de mon implication opérationnelle dans les activités de l'entreprise en parallèle de temps consacrés à la recherche théorique a été partagé dès le début de la période avec ÉpicerieRurale comme avec le laboratoire COACTIS, ce qui a permis la structuration de la collecte des données dès novembre 2017. J'ai rejoint l'entreprise à cette date avec les deux rôles explicites de chercheuse et d'accompagnatrice sur les sujets de gestion des ressources et des relations humaines, d'organisation et de management, et nous avons rapidement qualifié ce rôle opérationnel de "facilitatrice des relations humaines" (il sera détaillé et analysé dans la section 7.1.). Mon engagement dans le collectif que j'étudiais m'a

permis de connaître ses membres et sa culture, et de faire, personnellement et avec les autres, l'expérience des tensions de l'organisation en train de se faire et de la complexité des relations et des interactions au quotidien. J'ai pu explorer le fonctionnement de l'entreprise en mettant en œuvre une démarche ethnographique et ainsi saisir l'expression de différentes voix au fil du temps.

Les expériences partagées dans ce collectif ont nourri et fait évoluer ma recherche, alors qu'elles étaient elles-mêmes, comme ma recherche, alimentées par des sources d'inspiration externes que j'ai trouvées dans mes lectures, dans des groupes de recherche et des réseaux d'acteurs, et dans des formations théoriques et pratiques. En premier lieu, les revues de littérature itératives et les ateliers et colloques de recherche auxquels j'ai participé ont, à plusieurs reprises, fait évoluer mon approche et ma lecture de ce qui se jouait sur le terrain, ainsi que mes questionnements théoriques. C'est le cas de ma participation aux trois rencontres annuelles du réseau "Formes Alternatives d'Organisation" (FAO) en Auvergne Rhône-Alpes⁷ et à la journée d'étude "Décision et sociocraties" de l'IAE de Paris en juin 2018 pour ce qui concerne mon approche de la notion d'organisation alternative. C'est le cas également de ma participation aux ateliers et formations organisés par le laboratoire COACTIS et l'école Doctorale, aux colloques du GESS 2018, de l'AIMS 2020 puis, après avoir quitté le terrain, aux colloques EGOS 2021 et PHILOS 2022. J'ai également été inspirée par de nombreux échanges avec d'autres acteurs en quête de formes alternatives d'organisation bienveillantes, en particulier dans le cadre d'un cycle de huit journées de "voyages d'apprentissage" (learning expéditions) dans des organisations de l'ESS organisé par un mouvement d'entrepreneurs sociaux sur le thème de la gouvernance partagée. J'ai fait partie du comité de rédaction du guide reprenant les pratiques et témoignages inspirants de ce cycle en 2019. Enfin, je me suis formée sur la période à la gouvernance partagée puis au travail collaboratif avec deux SCIC (Société Collective d'Intérêt Collectif) centres de formations et espaces de réflexion sur les nouvelles façons de faire ensemble. J'ai rejoint un collectif de praticien·ne·s, chercheur·euse·s, étudiant·e·s, consultant·e·s qui organise des journées d'études fondées sur le partage d'expériences d'acteurs et actrices dans des organisations qui entendent pratiquer l'autogestion.

⁷ Le réseau FAO est animé par un groupe de chercheur·euse·s multidisciplinaires du bassin grenoblois (Université Grenoble-Alpes, IAE-CERAG et Grenoble École de Management) intéressé·e·s par l'étude des "Formes Alternatives d'Organisation" et organise, depuis 2017, des séminaires autour de présentations d'articles et de partages d'expériences terrain sur ce sujet.

Mon histoire professionnelle (voir curriculum vitae en Annexe 1) et personnelle, mes croyances, ma posture au sein d'ÉpicerieRurale, mes lectures et toutes ces expériences partagées au sein et aux frontières de l'organisation, dans les univers complémentaires de la pratique et de la recherche, sont constitutifs d'un positionnement épistémologique fondé sur l'expérience, et de la méthodologie de recherche-action ethnographique utilisée pour cette thèse.

2.2. Positionnement épistémologique et méthodologie d'une recherche-action ethnographique

Ce travail doctoral a démarré d'un questionnement empirique, « *comment prendre soin des équipes dans la turbulence de notre quotidien ?* » et s'ancre dans les expériences que nous avons vécues durant trois ans pour faire du mieux que nous pouvions avec cette question. Sur la base de ce questionnement initial, je m'intéresse aux processus d'élaboration de ce qui pourrait être le problème et sur les manières possibles de le traiter. Mon **objectif** était, d'une part, de contribuer à traiter les situations problématiques avec les acteurs et, d'autre part, de donner à voir et étudier en profondeur ce qui s'est joué sur la durée et comment cela s'est joué, en portant attention aux pratiques et aux acteurs qui forment la texture de la vie de l'organisation. Mon positionnement en tant que chercheuse par rapport à l'objet étudié a été celui de participante avec les autres participants dans le partage et la construction de connaissances collectives. Sur ce terrain, comme d'une manière générale, je ne me considère pas comme une observatrice objective, mais comme actrice de la situation que j'étudie, susceptible de l'influencer et d'être influencée par elle, et je m'inscris dans le paradigme de Girin (1981) pour qui « *il est capital de considérer que le chercheur fait partie de l'observation [...] quoi qu'il fasse, l'observateur partage avec ceux qu'il observe un certain nombre de "manières de penser et d'agir"* ». Ma démarche relève ainsi d'une **ontologie** subjectiviste de la construction sociale « *qui suppose que nous façonnons et maintenons nos "réalités" sociales et organisationnelles dans nos interactions et conversations quotidiennes et dans les textes que nous écrivons* »⁸ (Cunliffe, 2020). Elle va de pair avec une ontologie processuelle "forte", au sens de Hussenot, Bouty et Hernes (2019), considérant que les "choses" n'existent que dans l'action, qu'il ne peut donc pas y avoir de distinction entre le

⁸ Traduction par l'auteure de : "a subjectivist social constructionist ontology, which assumes that we shape and maintain our social and organizational "realities" in our everyday interactions and conversations and in the texts we write."

phénomène observé et l'expérience vécue, et que, du point de vue épistémologique, le-la chercheur·euse « vit et construit le phénomène étudié à travers son engagement avec son objet de recherche ». Ce **positionnement épistémologique** correspond à une posture interactive transformative qui relève d'une paradigme constructiviste (Perret et Séville, 2007; David, 2012). Plus précisément, cette thèse s'inscrit dans la perspective épistémologique du constructivisme radical (ou pragmatique) au sens d'Avenier et Thomas, (2015) qui pose les hypothèses fondatrices reprises dans le tableau 1 et dans lequel « la génération de connaissances vise à conceptualiser la compréhension par les chercheurs de leur flux d'expérience sur les phénomènes qu'ils étudient. Plus précisément, les chercheurs tentent d'élaborer les principes permettant d'organiser de manière intelligible les régularités qu'ils perçoivent dans leur flux d'expérience (Avenier et Parmentier Cajaiba, 2012) »⁹ (Vo et Kelemen, 2017)

Tableau 1 : Constructivisme radical (aussi appelé constructivisme pragmatique)¹⁰
(Glaserfeld, 1984, 2001; Le Moigne, 1995, 2001) dans Avenier et Thomas, (2015)

Hypothèses fondatrices ontologiques	Les humains éprouvent une résistance à leurs actions. Aucune hypothèse fondatrice sur ce qui résiste à l'action humaine. Ce qui résiste à l'action humaine existe peut-être indépendamment de l'attention humaine.
Hypothèses fondatrices épistémiques	Relativisme épistémique au sens suivant : l'expérience humaine est connaissable et, dans le processus de connaissance, tout ce qui découle d'une situation est inséparablement entrelacé avec ce qui provient de l'enquêteur. Le but de l'enquête influence l'expérience de la situation par l'enquêteur.
Objectif du processus de génération de la connaissance	Construire des modèles intelligibles de l'expérience humaine active, qui donnent des indications pour organiser le monde de l'expérience.
Statut et forme de la connaissance	Des interprétations plausibles qui correspondent à l'expérience et sont viables pour agir intentionnellement. Modèles génériques et propositions activables

⁹ Traduction par l'auteure de : "In pragmatic constructivism, knowledge generation aims at conceptualizing researchers' understanding of their flux of experience about the phenomena they investigate. More precisely researchers attempt to develop the principles for organizing in an intelligible fashion the regularities they perceive in their flux of experience (Avenier and Parmentier Cajaiba, 2012)."

¹⁰ Traduction par l'auteure – source Avenier et Thomas (2015) p.71

Dans ce cadre, pour cette recherche ancrée dans une problématique managériale concrète, j'ai fait le choix d'une **démarche** de recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003; Allard-Poesi et Maréchal, 2007; David, 2012) qui, partant de l'existant, vise à « *aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative* » (David, 2012), avec le double objectif de « *transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon et Seibel, 1988 dans Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Plus précisément, je qualifie ma démarche aujourd'hui d'approche coopérative de type pragmatiste (Greenwood et Levin, 1998), dont les caractéristiques démocratique, collaborative et contextualisée, ainsi que les dimensions systémique et pluridisciplinaire correspondent à mon expérience dans cette recherche. Les auteurs considèrent la recherche-action comme une "enquête humaine" qui a vocation à générer « *des solutions utiles aux acteurs, et qui, par l'ouverture des possibles qu'elle autorise, leur permet d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivent* » (Allard-Poesi et Perret, 2003). Le·la chercheur·euse est ici une voix dans une conversation démocratique dont il met en exergue le sens pour la communauté, dans une démarche abductive entre actions et théories. Sa compréhension des facteurs contextuels lui permet d'expliquer les résultats et de proposer des scénarios possibles pour l'avenir, à vocation inspirante - et non pas transposables - dans d'autres contextes.

La **méthodologie** de recherche retenue associe une démarche ethnographique (Ybema *et al.*, 2009; Laude, Vignon et Waelli, 2012; Raulet-Croset, 2013; Hussenot, Bouty et Hernes, 2019; Zilber, 2020) à cette approche de recherche-action coopérative, afin de décrire, expliquer et comprendre les croyances et pratiques du groupe (Royer et Zarlowski, 2014) pour mieux appréhender la pluralité des versions de la réalité vues par les différents acteurs impliqués. Fondée sur une immersion de longue durée dans un système social, la méthode ethnographique peut prendre plusieurs formes, qui vont de la simple observation à une interaction forte avec le système observé. Mobilisée pour l'étude des organisations, elle permet de fournir un aperçu plus riche des processus et comportements organisationnels que l'étude de cas classique et propose un accès à ce qui fait la complexité de la vie de l'organisation dans son quotidien. Dans une perspective processuelle, il s'agit de vivre les événements au plus près des acteurs, en situation, afin de partager avec eux l'expérience des phénomènes organisationnels. « *L'ethnographie d'ailleurs n'est pas une méthode de recherche prédéfinie, mais davantage une pratique sans cesse en évolution. On parle alors d'ethnographying* (De Jong, Kamsteeg and Ybema, 2012), pour indiquer que l'ethnographie est un processus qui se structure tout au long de la recherche. » (Hussenot, Bouty et Hernes,

2019). Ybema *et al.*, (2009) identifient sept caractéristiques clés de l'*ethnographying* en organisation dans une perspective constructiviste : (1) l'utilisation de méthodes sur le terrain variées et combinées (temps d'observation, discussions informelles, entretiens, collecte de document, intervention), (2) la description des situations "en scène", au cœur de l'action, (3) l'explicitation de dimensions cachées ou difficiles des situations, en particulier leurs aspects politiques et émotionnels, (4) une analyse sensible au contexte et centrée sur les acteurs, (5) la création de sens à partir des représentations propres aux acteurs, (6) la multivocalité issue de l'attention à l'expression de différentes voix et aux différences d'interprétation des situations dans l'organisation, (7) la réflexivité du chercheur sur l'influence de sa propre personne et de sa position sur « *la connaissance produite par la recherche (ou les "prétentions à la vérité") [qui] est situationnelle, coconstruite par des interactions avec d'autres dans des contextes organisationnels, et reflète la position des chercheurs et de ces autres par rapport aux sujets et aux contextes.* »¹¹ (Ybema *et al.*, 2009, p.9). « *La réflexivité consiste à comprendre que nous vivons dans un monde social et naturel, que nous le façonnons de manière intentionnelle et non intentionnelle et que nous devons donc accepter la responsabilité de ce que nous faisons et disons* »¹² (Cunliffe, 2020). Un *ethnographying* réflexif implique donc dans ce travail d'interroger la manière dont mon expérience organisationnelle et sociale au sein d'ÉpicerieRurale a été façonnée par ma présence au travers de deux rôles dans l'organisation, et a façonné ma recherche et ma perception des situations.

Une démarche ethnographique réflexive influence la façon d'écrire la recherche à deux niveaux. En premier lieu, les récits ethnographiques prendront un style « *confessionnel* » (Van Maanen, 1988 dans Diné, 2011) qui rend visible le·la chercheur·euse, « *un auteur non caché* » (Morin, 2014, p.153), et son vécu des situations en tant que sujet interprétant. En second lieu, le langage utilisé et le développement de la thèse visent à offrir au lecteur, plutôt que des résultats, des perspectives dialogiques sur la connaissance des situations présentées qui pourront résonner pour le lecteur dans différents contextes de façon imprévisible et potentiellement inattendue (Cunliffe, 2020).

¹¹ Traduction par l'auteure de : "*Research knowledge (or "truth claims") is situational, co-constructed through interactions with others in organizational settings, reflective of researchers' and others' positionality with respect to subjects and settings.*"

¹² Traduction par l'auteure de : "*Reflexivity is about understanding that we live in a social and natural world, we shape it in intended and unintended ways and we therefore need to accept responsibility for what we do and say.*"

2.3. Un processus abductif de collecte, d'analyse et d'exploitation des données

Cette section développe le design de cette recherche. Elle présente d'abord le matériau empirique collecté, puis la démarche dialogique et abductive d'analyse et d'exploitation des données en lien avec mes choix d'écriture.

2.3.1. Matériau empirique

Je dispose pour cette étude d'un matériau empirique diversifié répondant au principe de triangulation (Dumez, 2016, p.186). Le matériau collecté durant la période étudiée est composé, d'une part, de données ethnographiques issues de l'observation des pratiques et, d'autre part, de données recueillies dans le cadre d'entretiens « *qui ouvrent la recherche à l'expression de l'opinion des acteurs et permet de recueillir différents points de vue* » (Raulet-Croset, 2013b).

Les données ethnographiques sont nombreuses et variées. Elles sont composées en premier lieu des notes prises tout au long de la période sur mes expériences du quotidien et sur les réunions et événements auxquels j'ai participé en tant qu'observatrice, comme les comités stratégiques qui réunissaient les actionnaires une à deux fois par an. J'ai pris deux types de notes en parallèle. Les notes "en situation", d'abord, composent treize cahiers rédigés dans l'action. Il s'agit des notes prises en tant qu'actrice sur ce qui m'était utile pour mes missions opérationnelles, accompagnées de transcriptions sur le vif de situations ou discours qui ont attiré mon attention de chercheuse en lien avec mon sujet. Ces cahiers sont codifiés par date d'ouverture du cahier (ex : la prise de notes démarre en avril 2019 dans le cahier ER04/2019). En complément, j'ai rédigé un journal de recherche à finalité complémentaire et réflexive. Il se compose de quatre cahiers de notes prises a posteriori, le soir ou le lendemain, avec pour objectif de décrire plus finement les événements de la journée qui me paraissaient intéressants au regard de la problématique, de noter mes ressentis par rapport à ces événements, et enfin d'identifier les connexions que je faisais, sur le moment, avec la littérature. Chaque écrit est daté, et ces cahiers sont codifiés JR et numérotés de 1 à 4. Les citations issues de notes ethnographiques qui figurent dans cette thèse font référence au journal de recherche concerné qui lui-même comporte une mention « voir cahier ERmm/aaaa » lorsque je cite des extraits des notes "en situation", pour la date concernée. Mes données ethnographiques sont, en second lieu, composées d'un grand nombre de documents construits et recueillis sur la

période (processus, supports et compte rendus de réunions, documents de présentation de l'entreprise, supports de communication interne et externe ...). J'ai disposé pour l'analyse a posteriori d'une sauvegarde de l'ensemble des documents du serveur informatique de l'entreprise auxquels j'étais habilitée à accéder, ainsi que de mes échanges par messagerie sur l'ensemble de la période. Enfin, j'ai eu la possibilité de réaliser l'enregistrement de deux situations en lien avec ma recherche : un groupe de co-développement¹³, ou CoDev, durant lequel Carole, la dirigeante, a partagé une problématique autour de la question « *On devient plus nombreux, comment faire pour ne pas créer de la hiérarchie ?* » le 13/03/2019 et que j'ai retranscrit partiellement, et une interview de Carole sur la gouvernance de l'entreprise réalisée par une alternante le 7/05/2019 et que j'ai retranscrit complètement.

En complément, j'ai mené trois séries d'entretiens qui étaient explicitement connectées à ma recherche sur la question initiale de « *comment prendre soin des équipes ?* », à l'article que je souhaitais écrire à ce moment de la recherche, et à un besoin opérationnel de la période. Le matériau est composé des enregistrements, des notes prises pendant l'entretien et de retranscriptions partielles ou totales.

La première série (Série 1- État des lieux), a été réalisée entre janvier et mars 2018 avec tous les salariés et prestataires tenant un rôle opérationnel dans le projet, soit 14 personnes. La grille d'entretien figure en Annexe 2. Mon objectif était de « *réaliser un état des lieux de l'organisation d'ÉpicerieRurale, des rôles perçus et réels de chacun et de la prise en charge des process RH* ». J'ai réalisé quatre retranscriptions partielles de ces entretiens.

La deuxième série (Série 2- Care et démocratie), a été réalisée en juillet et août 2019 avec tous les salariés et prestataires tenant un rôle opérationnel dans le projet, soit 14 personnes. La grille d'entretien figure en Annexe 3. Mon objectif était d'« *identifier les relations entre respect du processus du care et fonctionnement démocratique de l'organisation sur 18 mois + recueillir l'évolution de la perception des salariés de la gouvernance et des processus de décision* ». J'ai réalisé une retranscription totale de ces entretiens.

La troisième série (Série 3- Care et organisation), a été réalisée entre juillet et septembre 2020 avec les membres de la structure support tenant des postes fixes (les personnes en contrat en alternance n'ont pas été interrogées), soit 13 personnes. Mon objectif était d'« *alimenter les travaux sur l'évolution de la structure support + recueillir l'évolution de la perception des*

¹³ Un groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes homologues (pairs) qui croient pouvoir apprendre les unes des autres et veulent améliorer leurs pratiques. L'objectif d'une séance est de trouver collectivement des solutions à une problématique, une préoccupation, un projet actuel d'un membre du groupe à travers un processus d'intelligence défini. (Payette et Champagne, 1997)

salariés de la gouvernance, des processus de décision et du care ». La grille d'entretien figure en Annexe 4 et reprend à l'identique cinq questions posées l'année précédente à propos de la capacité organisationnelle à prendre soin. J'ai réalisé la retranscription totale de cette partie des entretiens.

J'ai eu à cœur de mener ces entretiens dans une posture d' « *écoute risquée* », empruntée à Christophe Dejours par Pascale Molinier (2013), écoute relationnelle dans laquelle toutes les parties prennent une part active et qui s'inscrit dans l'idée que le savoir est du côté de celui qui parle. Il s'agit non pas d'interpréter ce que disent les personnes, mais d'essayer de comprendre avec eux ce qu'ils veulent dire. Le tableau 2 présente les acteurs qui sont nommément désignés dans la suite de cette thèse et reprend les entretiens formels que j'ai eu avec eux, au-delà de nos échanges dans le quotidien de l'organisation (les entretiens menés avec les commerçant·e·s et alternant·e·s ne figurent donc pas dans ce tableau). J'ai eu besoin, lorsque j'ai quitté le terrain, de prendre de la distance vis-à-vis de nos expériences pour pouvoir, en complément de mes propres ressentis et interprétations, me concentrer sur les interactions sociales telles que les révèlent ce matériau extrêmement riche. Aussi, j'ai fait le choix de l'anonymisation afin de favoriser ma réflexivité sur le matériau empirique.

2.3.2. Exploitation et analyse des données

Dans une démarche dialogique et abductive entre théorie et matériau empirique (Dumez, 2016, p.184 et 188), l'exploitation et l'analyse de ces données a été réalisée en plusieurs phases connectées à ma revue de la littérature, aux expériences terrain et aux soumissions d'articles dans lesquelles je me suis engagée.

J'ai exploité les données empiriques pour la première fois au printemps 2019, en vue d'une soumission au colloque GESS 2019 qui visait à identifier les leviers organisationnels pour gérer les tensions et prévenir le risque de dégénérescence d'une entreprise hybride d'une manière *caring*. Les entretiens de la deuxième série et les notes ethnographiques de la période ont été codés avec le logiciel RQDA selon deux catégories. La première catégorie correspond au cadre théorique envisagé pour ce papier, elle reprend les lignes directrices du *care organisationnel* selon André et Pache (2014). La seconde catégorie correspond à un codage ouvert portant sur les manifestations, expressions et ressentis de la gouvernance démocratique. Sans être codé de manière systématique, le reste du matériau a été analysé en regard de ces catégories. Le tableau 3 présente la structure de ce codage.

Tableau 2 : Acteurs, rôles et entretiens réalisés sur la période

Prénom	Rôle(s)	Présence	Entretien Série 1	Entretien Série 2	Entretien Série 3
Analyse	Renfort « externe » Contrôle de Gestion	11/2017 à 09/2018	01/02/2018		
Aurélia	Cheffe de Projet Marketing Innovation	À partir de 10/2019			7/07/2020
Camille	Cheffe de projet / Manageuse	À partir de 08/2018		22/07/2019	7/07/2020
Carine	Acheteuse - approvisionneuse	06/2018 à 09/2019		23/07/2019	
Carole	Associée fondatrice 1/ Dirigeante	Sur toute la période	15/01/2018	24/07/2019	
Catherine	Comptable	06/2019 à 04/2020			
Christophe	Associé fondateur 2	10/2015 à 03/2017			
Clémentine	Responsable du réseau 2	01/2020 à 02/2020			
Coralie	Cheffe de projet Systèmes d'Information	À partir de 03/2018			21/07/2020
Giselle	Acheteuse - approvisionneuse	11/2017 à 06/2018	1/03/2018		
Jeanne	Acheteuse - approvisionneuse	À partir de 02/2019		24/07/2019	15/07/2020
Karim	Comptable	À partir de 05/2020			29/07/2020
Laurence	Associée / Responsable développement / manageuse	Sur toute la période	2/02/2018	19/08/2019	6/07/2020
Lydie	Directrice Administratif et Financier 1	03/2019 à 05/2020			
Marie	Support administratif	À partir de 05/2018		25/07/2019	30/06/2020
Natalia	Coach et consultante RH et Franchise	Prestataire externe sur toute la période			
Paul	Chef de projet	Sur toute la période	19/01/2018	15/07/2019	16/07/2020
Philippe	Responsable Achats et Process / Manager	À partir de 11/2017	15/01/2018	17/07/2019	7/07/2020
Quentin	Acheteur - approvisionneur	À partir de 11/2017	17/01/2018	23/07/2019	14/09/2020
Sandra	Alternante RH puis Responsable RH	À partir de 10/2019			7/07/2020
Silvène	Facilitatrice des relations humaines et chercheuse	Sur toute la période			
Sophie	Directrice Administratif et Financier 2	À partir de 08/2020			
Stéphane	Responsable du réseau 3	À partir de 06/2020			22/07/2020
Véronique	Cheffe de Projet Ouvertures 2 – Acheteuse	À partir de 09/2019			6/07/2020
Xavier	Responsable du réseau 1	07/2019 à 06/2020			

Tableau 3 : Structure du codage des données – printemps 2019

Catégorie	Code	Thème	Code	Sous-thème
CARE ORGANISATIONNEL	CO1	Favoriser le care chez tous les membres de l'organisation	CO11	recrutement de profils caring
			CO12	expliciter la demande d'être caring
			CO13	montrer l'exemple
	CO2	Encourager les relations caring parmi les membres de l'organisation	CO21	care dans la fiche de poste des managers
			CO22	réseaux de soutien
			CO23	formation - groupes de pairs - feed back - mentorat
	CO3	Développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix	CO31	comités avec les différentes parties-prenantes
			CO32	espaces de discussion en vérité où la hiérarchie est de côté
			CO33	attention à la vulnérabilité des travailleurs
GOVERNANCE DEMOCRATIQUE	GD1	Tensions et oscillations de la gouvernance		
	GD2	Cadre / Modalités de prise de décision		
	GD3	Espaces de discussion - Travail réel - rôles - communication		
	GD4	Ressentis des relations entre collègues		
	GD5	Ressentis du soin, reconnaissance		

L'article soumis au GESS 2019 s'intitule: *Le care comme grille de lecture des efforts d'une start-up de l'ESS en matière de gouvernance démocratique.*

Je suis revenue sur l'analyse des données au printemps 2020 pour reprendre cet article sur la base des observations recueillies en colloque, en vue d'une présentation au Workshop annuel de l'École Doctorale 486 en avril 2020. L'article soumis s'intitule: *Le care, stabilisateur organisationnel dans les entreprises hybrides.* Ce retour aux données a également alimenté une soumission à la Revue Des Conditions de Travail (RDCT) publiée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en réponse à un appel à contributions « Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ? » en février 2020. Mon article a été retenu et publié dans la revue n°12 en juillet 2021 sous le titre : *Le care pour appréhender les tensions dans une start-up de l'ESS : vers une prise en charge du "souci des autres" au niveau organisationnel ?* (Arnaud-Clémens, 2021).

Le printemps 2020 constitue une période charnière dans ce travail doctoral car elle correspond à ma découverte de la littérature pragmatiste et à l'émergence de ma proposition théorique. Sur la base de l'intuition de la fructuosité théorique du rapprochement des approches du *care* et du pragmatisme, nous nous sommes engagées, avec ma directrice de thèse, dans la rédaction d'un article sur le sujet pour soumission au colloque EGOS 2021. Cet article correspond à la première formulation du processus de l'Enquête Démocratique Caring présenté dans le chapitre 5. Avec cette perspective d'analyse, je suis brièvement revenue aux données empiriques à l'automne 2021 à la recherche d'une expérience pour illustrer notre proposition. L'objectif était d'identifier un matériau qui permette une illustration rapide et pédagogique des apports de notre proposition théorique. L'article revu avec ces éléments a été présenté au colloque PHILOS 2022. Enfin, pour identifier les expériences qui sont analysées

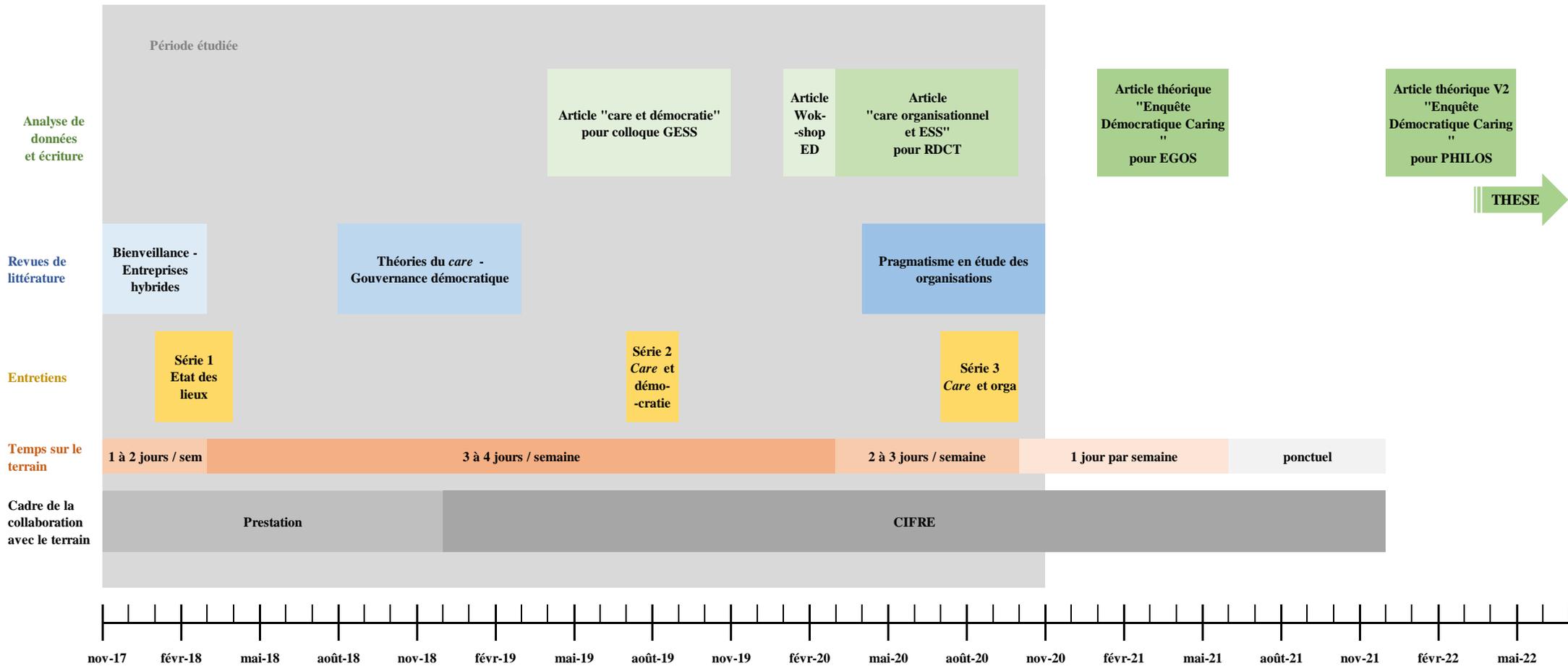
dans la troisième partie de cette thèse, je suis revenue au matériau empirique à l'automne 2022 et lui ai porté une attention flottante, qui consiste à « *considérer le matériau dans son ensemble, son entièreté, en s'empêchant de considérer tel élément ou tel autre* » (Dumez, 2016, p.69). J'ai écouté à nouveau tous les enregistrements, lu tous les cahiers et cherché ensuite dans les documents tous les supports factuels illustrant les expériences retenues. J'ai ensuite effectué un relevé chronologique systématique de toutes les données concernant chaque expérience. Enfin, pour alimenter la présentation du terrain, j'ai constitué un tableau source des données concernant la vie de l'entreprise (ouverture de magasins, évolution des effectifs, évènements clés, etc.).

La figure 7 propose une vision longitudinale de ce travail doctoral.

Synthèse du chapitre 2.

Cette thèse s'est construite dans une démarche dialogique entre les expériences partagées sur le terrain, la littérature étudiée et de nombreuses sources et personnes inspirantes qui constituent l'équation personnelle (Desreumaux, 2015, p.35) de la chercheuse que je suis. Durant la période étudiée, j'ai été pleinement engagée dans la collectivité sociale que j'étudiais, me considérant comme actrices parmi les acteurs-trices, influencée par et influençant le cours des expériences partagées. Aussi, je m'inscris dans une ontologie subjectiviste et processuelle forte qui éclaire le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique de cette recherche. Cette recherche-action ethnographique et réflexive s'appuie sur un matériau empirique conséquent et varié, constitué de notes en situation, d'un journal de recherche, de documents et d'entretiens spécifiques. L'exploitation et l'analyse de ces données a été réalisée de manière abductive, en plusieurs phases connectées à ma revue de la littérature, aux expériences terrain et aux soumissions d'articles dans lesquelles je me suis engagée.

Figure 7 : Vision longitudinale du travail doctoral



Conclusion de la Partie 1 et transition vers la Partie 2

Ce travail doctoral a démarré d'une question managériale prégnante durant toute la durée du terrain : « *comment prendre soin des équipes dans la turbulence de notre quotidien ?* ». Dans cette première partie, une description générale d'ÉpicerieRurale a permis d'identifier le contexte et les enjeux organisationnels et humains de cette entreprise solidaire d'utilité sociale en phase d'émergence. Nous avons vu une entreprise en tension entre sa finalité sociale et ses impératifs d'efficacité économique et prise dans un flux d'évènements multiples et souvent imprévisibles et inattendus. L'enjeu, dans ce contexte, était de construire une organisation agile et évolutive et de faire en sorte de disposer des ressources humaines appropriées en nombre et en compétences, avec des moyens financiers contraints, tout en prenant soin des équipes. Dans cette turbulence, les fragilités individuelles et celles de l'organisation sont interdépendantes et il s'agit d'identifier les modalités d'action collective qui permette de transformer l'intention de prendre soin des équipes en action.

Pour aborder cette problématique, le design de cette recherche-action ethnographique et réflexive s'inscrit dans une ontologie subjectiviste et processuelle forte qui éclaire son positionnement épistémologique constructiviste pragmatique. Mon activité conjointe de chercheuse et facilitatrice des relations humaines au sein d'ÉpicerieRurale durant la période avait pour finalité de traiter la problématique au travers des expériences que j'ai partagées avec l'équipe et nourrie d'une recherche théorique imbriquée. Nous avons vu que cette thèse est le fruit d'une démarche abductive, entre expériences empiriques, revues de littératures et écriture, et que mon immersion dans le terrain m'a permis de recueillir un matériau empirique conséquent et varié, constitué de données ethnographiques et d'entretiens.

La partie suivante vise à aborder la question sous l'angle théorique. Elle présente les revues de la littérature qui ont nourri ma recherche au fil des questionnements et des expériences terrain, et ce qu'elles ont, au fur et à mesure, apporté à ce travail.

Partie 2 -
Prendre en compte les vulnérabilités humaines
au niveau organisationnel :
revue de littérature et proposition théorique

Introduction de la Partie 2

La première partie a montré que, dans la turbulence d'une entreprise en train de se construire, les fragilités individuelles et celles de l'organisation sont interdépendantes et que leur prise en compte au quotidien représente un enjeu organisationnel et humain majeur : comment disposer des ressources humaines dont l'organisation a besoin, comment définir et faire évoluer la distribution des tâches et comment coordonner l'action collective pour développer un projet tout en prenant soin des équipes? Il est apparu que la bienveillance et l'intention de prendre soin ne constituent pas, à elles-seules, une réponse. Aussi, cette deuxième partie vise à aborder ces questions sur le plan théorique. Elle présente la littérature qui a permis de préciser la question de recherche de cette thèse et formule la proposition d'un nouveau cadre théorique pour l'aborder.

Depuis la fin du 20^{ème} siècle, de nombreuses disciplines se sont tournées vers des approches moins instrumentales de l'action collective en organisation, plus axées sur les relations humaines que sur les ressources humaines. Je me suis particulièrement intéressée à trois prismes principaux : le management, le travail et l'organisation, au travers de la littérature managériale sur la bienveillance (Karakas et Sarigollu, 2012; Glaisner et Masclef, 2018; Colle *et al.*, 2020), des travaux en psycho-sociologie du travail (Dejours, 2009 ; Clot, 2010 ; 2017 ; Linhart, 2017), et des recherches sur les organisations alternatives (Parker *et al.* , 2014; Dorion, 2017; Jaumier, 2020). Nous verrons que, si ces approches favorisent une prise en compte de l'humain en organisation, elles présentent également des limites au niveau de la transformation de l'intention de soin en action (chapitre 3.).

Pour approfondir la notion de "prendre soin", j'ai étudié en parallèle les éthiques du *care* (Gilligan, 1982; Tronto, 1993 ; Held, 2005; Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009; Brugère, 2017), ainsi que leur mobilisation en organisation (Liedtka, 1996; Hamington et Sander-Staudt, 2011; Fotaki, Islam et Antoni, 2020) et pour l'analyse des activités de soin et d'assistance (Mol, Moser et Pols, 2010; Molinier, 2013; Gand et Raulet-Croset, 2018). Je développerai en particulier l'approche processuelle du *care* de Joan Tronto (1993), qui combine dispositions morales et activités concrètes pour prendre en charge un besoin de soin, et montrerai qu'elle permet d'aborder la question du souci des autres en organisation dans l'action (chapitre 4.). Nous verrons ensuite des convergences et des interactions fructueuses entre ce processus de *care* (Tronto, 1993), le pragmatisme (Dewey, 1938; Lorino, 2018 ;

Simpson et den Hond, 2021) et les expériences partagées sur le terrain d'ÉpicerieRurale, et je formulerai sur cette base la proposition du cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring pour prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel (chapitre 5.).

Le Chapitre 3 traite des approches managériales et organisationnelles humanistes, de leurs apports et de leurs limites pour organiser l'action collective dans le souci des personnes et la prise en compte de leurs fragilités sur la durée. Il aborde les approches par le management bienveillant (3.1.), les approches par le travail (3.2.) et les approches par les organisations alternatives (3.3.).

Le Chapitre 4 propose une revue de littérature sur les éthiques du *care* et leur mobilisation en organisation. Il présente dans un premier temps la polysémie et les origines des éthiques du *care* (4.1.), ainsi que l'ontologie de la vulnérabilités et de l'interdépendance qui leur est commune (4.2.). Il développe ensuite l'approche processuelle morale, sociale et politique du *care* de Joan Tronto (4.3.) et se termine par un état de l'art sur la mobilisation du *care* en organisation (4.4.).

Le Chapitre 5 rapproche *care* et pragmatisme pour proposer un nouveau cadre d'analyse et d'action pour les organisations. Après avoir présenté le courant de pensée pragmatiste et ses concepts et processus intéressants pour l'étude des organisations (5.1.), il montre les convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatiste (5.2.) et formule, sur cette base, la proposition du processus d'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse et d'action (5.3.).

Chapitre 3. Approches managériales et organisationnelles humanistes

Introduction

La littérature managériale sur la bienveillance (Karakas et Sarigollu, 2012; Glaisner et Masclef, 2018; Colle *et al.*, 2020), les travaux en psycho-sociologie du travail (Dejours, 2009 ; Clot, 2008 et 2010; Linhart, 2017), ainsi que les recherches sur les organisations alternatives (Parker *et al.* , 2014; Dorion, 2017; Jaumier, 2020) s'inscrivent dans ce que l'on peut appeler un tournant humaniste en management qui vise à repenser la place des travailleurs·euses dans l'organisation et à définir les modalités d'une action collective plus soucieuse de l'humain, plus *caring*. Ces approches managériales et organisationnelles humanistes partent le plus souvent de la même observation d'une dérive managériale dans l'organisation qui conduit à des formes physiques et psychologiques de souffrance au travail pouvant affecter tous les types d'acteurs. Elles abordent cette problématique au travers de trois prismes principaux : le management (3.1), le travail (3.2.) et l'organisation (3.3.). Ce chapitre présente et analyse les apports et les limites de chaque approche.

3.1. Le paradoxe du management bienveillant, ou la difficulté de penser les valeurs dans l'action

Le tournant humaniste en management s'incarne en premier lieu dans l'analyse des conditions par lesquelles les catégories philosophiques et morales d'éthique et de bienveillance peuvent contribuer à repenser la place des travailleur·euse·s dans les organisations. Les personnes qui composent les organisations placent de plus en plus la question du sens de leur activité, leurs valeurs et leurs craintes au cœur de leurs engagements organisationnels. Dans ce contexte, les notions de bienveillance, de compassion et de *care* sont introduites dans le vocabulaire managérial en formes de prescriptions morales : les organisations se doivent de produire du bien-être et de la bienveillance pour leurs salarié·e·s et même, plus largement, pour l'ensemble de leurs parties prenantes, et cela passe par la mise en œuvre de formes de management et de leadership bienveillantes. Ainsi, la littérature académique en gestion qui intègre la bienveillance dans son champ d'analyse, conceptualise un modèle de *leadership bienveillant* « centré sur la création du bien commun : éthique des affaires, spiritualité au

*travail, études organisationnelles positives*¹⁴ et *responsabilité sociale des entreprises* »¹⁵ (Karakas et Sarigollu, 2012), cherche à caractériser une *gestion des ressources humaines bienveillante* « *qui pourrait préfigurer un modèle alternatif de développement économique, social et durable, plus respectueux des êtres humains et de la planète* » (Colle et al., 2020), et analyse les éléments matériels d'un *management bienveillant/humain*, les conditions de son opérationnalité ainsi que la compatibilité et les connections entre bienveillance et rentabilité (Cappelletti et al., 2010; Taskin, Dietrich et Gomez, 2016; Glaisner et Masclef, 2018). Ces approches retrouvent les racines plurielles, philosophiques et morales, des premiers rationalisateurs classiques : pacifier les relations de travail en plaçant les travailleurs comme des objets centraux de l'entreprise. Elles ont en commun de considérer la bienveillance, le souci des autres, comme un des buts de l'organisation, comme une condition du fonctionnement optimal de la dimension collective du travail et comme une caractéristique fondamentale du management dans l'organisation. La dynamique communautaire apparaît favorisée lorsque, par un soutien concret aux salariés, des managers répondent à leur besoin d'accomplissement au travers d'un management fondé sur la bienveillance, la confiance et la sincérité (Jacquinot, 2013; Glaisner et Masclef, 2018).

Pour la littérature sur le leadership bienveillant, ces buts sont poursuivis grâce à des leaders qui savent prendre des décisions éthiques, créer du sens, inspirer l'espoir et encourager l'action positive (Karakas et Sarigollu, 2012). Tomkins et Simpson (2015) précisent que, dans une perspective heideggerienne, le leadership bienveillant, au-delà de la simple idée de gentillesse, exige connaissance et maîtrise de soi. En synthèse, pour Levay et Andersson Bäck (2022), « *L'identité de leader bienveillant implique une compréhension de soi comme étant très présent, soutenant et aidant au développement de ses subordonnés* »¹⁶. Et ces articles décrivent et mettent l'accent sur les dispositions éthiques et les compétences relationnelles qu'implique ce type de leadership, qu'il soit centré sur l'importance propre du leader qui prendra en charge les problèmes de ses subordonnés, ou sur sa capacité à les sécuriser tout en leur laissant le soin de définir eux-mêmes les problèmes et d'explorer les solutions.

¹⁴ Traduction de "Positive Organizational Scholarship". Il s'agit d'un sous-domaine dans le champ des sciences de gestion et des organisations qui a émergé au début des années 2000 et a pour objectif de permettre aux dirigeants de créer des environnements de travail positifs, d'améliorer la culture de leur lieu de travail et de les aider à découvrir ce qui est possible avec leurs employés et au sein de leurs organisations. (Source: University of Michigan – Center for positive organizations - <https://positiveorgs.bus.umich.edu/an-introduction/>)

¹⁵ Traduction par l'auteure de : "*centered on creating common good: business ethics, spirituality at work, positive organizational scholarship, and corporate social responsibility.*"

¹⁶ Traduction par l'auteure de : "*The caring leader identity implies a self-understanding as being highly present, supportive and helpful to subordinates' development.*"

Mercier et Deslandes (2020), distinguent deux types de bienveillance en organisation : la bienveillance formelle qui est définie et générée par les processus organisationnels et l'action des leaders, d'une part, et, d'autre part, la bienveillance informelle qui existe dans la discrétion des relations interpersonnelles. Selon les auteurs, le rôle des managers est central. Ils doivent développer la bienveillance formelle en faisant preuve « *d'un leadership efficace sur le plan éthique et mettre en place les outils organisationnels appropriés (récompenses, sanctions, outils de développement, etc.) afin de favoriser la pratique de la bienveillance et de créer un consensus autour de celle-ci.* ». Ils doivent également soutenir la bienveillance informelle en favorisant les espaces où la bienveillance peut s'exprimer en dehors du contrôle de l'organisation, comme le mentorat ou le coaching interne, et en s'y impliquant de manière exemplaire. Une nouvelle fois ce rôle implique chez les managers des dispositions éthiques et morales d'attention, d'écoute et de souci des autres.

Taskin, Dietrich et Gomez (2016, p.40) proposent, quant à eux, une définition d'un *management humain* plus collectif et qui positionne le travail au cœur de la gestion des ressources humaines en entreprise : « *Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. Ce contenu fonctionnaliste s'enrichit d'une dimension normative inspirée par la philosophie du travail, qui considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire comme contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. Le manager, sujet particulier et acteur clé du management, doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter cette confiance.* ». Cette approche managériale, si elle a pour objet central le travail et se nourrit de la réflexivité des travailleurs dans la particularité de leurs expériences ordinaires, est également fondée sur la centralité d'un manager bienveillant aux dispositions éthiques qui se doivent d'être exemplaires. Son levier « *n'est pas un ensemble de pratiques et d'outils, de best practices et autres rhétoriques du genre : c'est d'abord le courage d'être bienveillant d'une femme, d'un homme en position de gérer d'autres hommes et d'autres femmes.* » (ibid., p.222).

Ainsi, si elle se révèle dans tous ces travaux comme potentiellement performative, se nourrissant d'une dimension collective et organisationnelle, et pouvant constituer un motif d'action, la notion de bienveillance mobilisée en organisation demeure une disposition individuelle, une valeur morale, une posture, un choix éthique en distance avec l'expérience

concrète et l'affectif. L'introduction du concept de bienveillance en management apparaît comme la source d'un paradoxe entre perspective utilitariste, d'une part, et perspective éthique de faire le bien, d'autre part. Les managers se trouvent, en effet, face à une demande nouvelle de bienveillance et de considération des personnes qui n'a pas fait diminuer l'exigence de résultat constitutive en premier lieu de leur fonction. Ils se trouvent ainsi en tension entre l'exigence de prendre en compte les vulnérabilités de chacun·e et une exigence d'invulnérabilité au service de la productivité. Aussi, si la résurgence de la fonction morale du travail et des organisations résulte sans aucun doute de l'épuisement de modèles rationnels et rationalisateurs, et de la nécessaire prise en compte des besoins individuels, ces injonctions morales sont susceptibles cependant de produire des effets dévastateurs sur les personnes et les organisations. Si le sens et l'adhésion aux valeurs de l'organisation agissent à court terme sur l'engagement, la motivation et la productivité, ils peuvent conduire rapidement au niveau individuel à des situations d'épuisement professionnel qui amènent à un désengagement. De même, le management par les valeurs possède certainement des vertus mobilisatrices, mais il peut aussi se traduire comme un gouvernement tyrannique qui culpabilise ses membres au nom de critères considérés comme "justes" et "bons".

3.2. Les approches par le travail, une réflexivité contrainte par le système néolibéral

Les recherches menées en psychodynamique du travail depuis les années quatre-vingt-dix, notamment autour des travaux de Christophe Dejours et Yves Clot, constituent un second axe des approches humanistes. Partant d'une démarche clinique, ces travaux se concentrent, sur les processus développés par les hommes et les femmes pour maintenir un équilibre mental face aux contraintes pathogènes exercées par l'organisation du travail. Ils mettent en évidence la fonction psychologique d'un travail qui peut contribuer, dès lors qu'il n'est pas "empêché", à une meilleure santé (Dejours, 2009; Clot, 2015). Les travaux du psychanalyste et psychiatre Christophe Dejours révèlent, d'une part, les fonctions affectives et subjectives du travail, son rôle éthique, créatif et émancipatoire, au-delà de la seule valeur utilitaire que lui accordent les organisations néolibérales et, d'autre part, l'importance de sa dimension collective. En particulier, *“la reconnaissance par les pairs et la capacité de l'organisation du travail à produire de la coopération plutôt que de la coordination verticale apparaissent comme un facteur décisif dans la construction de la santé mentale au travail.”* (Dashtipour et Vidaillet,

2017), et l'implication des personnes directement concernées dans la conception et la définition de l'organisation du travail apparaît comme centrale. Elle passe par le développement du pouvoir d'agir des travailleurs et la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, permettant la délibération collective sur la qualité du travail et la performance (Clot, 2008).

La centralité du travail et de sa dimension collective, pour l'organisation et pour la santé des salariés, est également mise en évidence en sociologie. Ainsi, les travaux de Danièle Linhart, (2017) identifient une surhumanisation du management moderne, au détriment de la prise en considération de la professionnalité des travailleurs et de la réalité concrète de leur travail. Ils révèlent une "psychologisation" des rapports de travail et montrent un management moderne qui disqualifie les métiers, l'expérience et les compétences au motif de reconnaître la dimension humaine des salariés en misant sur leur subjectivité et leur personnalité. « *Le management ne serait pas deshumanisant mais trop humain, dans la mesure où il ne s'adresserait qu'à des humains, à leur besoin de reconnaissance, à leur peur, à leur faiblesse pour les faire adhérer, consentir, et non à des professionnels disposant de ressources, d'atouts susceptibles d'imposer leur point de vue, leurs manières de faire.* » (Linhart, 2017; p.142). Selon l'auteure, cette précarisation subjective des salariés constitue une individualisation des relations de travail qui accentue la vulnérabilité et la dépendance des salariés, et cela tend à renforcer la domination et le contrôle exercés par les dirigeants ce qui peut conduire à la souffrance au travail. L'enjeu semble ici de prévenir les formes d'épuisement psychique et d'isolement que peut générer un management "trop humain", en sortant d'un système qui a érigé la confrontation comme règle de vie collective au profit de la création du cadre et des conditions d'une mise en réseau de compétences au service d'une communauté d'intérêts (Dupuy, 2011).

Ces analyses psychosociales du travail sont à l'origine, en sciences de gestion, de travaux sur les conditions du bien-être au travail et de propositions managériales susceptibles de le favoriser. Ainsi, Abord de Chatillon et Richard (2015) proposent une modélisation des conditions du bien-être au travail autour de quatre dimensions : le sens du travail, le lien social, l'activité et le confort (modèle SLAC). Selon les auteurs, leur mobilisation permet de créer « *une dynamique psychosociale dans laquelle l'individu au travail s'adapte à son environnement* ». Il s'agit en premier lieu d'objectiver l'action de production et ses finalités, et de la connecter avec les valeurs et les compétences du travailleur de manière à ce qu'elle fasse sens pour lui. La dimension relationnelle du travail est une deuxième condition du bien-

être au travail, au travers de la qualité des relations interpersonnelles et des différentes formes de soutien social développées dans l'organisation. Le pouvoir d'agir, sur soi et sur la situation de travail, dans l'exercice de son activité est une troisième condition, tout particulièrement en lien avec ces travaux : « *Le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress: il n'y a pas de bien être sans bien faire* » (Clot, 2010). Enfin, les conditions de réalisation du travail, au travers de la qualité des lieux de travail, de l'implication des salariés dans leur environnement de travail et de la satisfaction de leurs besoins fondamentaux (autonomie, compétence, relation à autrui), contribuent à « *créer les conditions d'un sentiment de bien être à la fois physique, fonctionnel et psychique* » (Abord de Chatillon et Richard, 2015).

On retrouve une ou plusieurs de ces dimensions dans les approches managériales qui s'inspirent des travaux en psycho-sociologie du travail. Ainsi, la condition centrale du *management humain* (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016) évoqué dans la section précédente est de considérer le travail dans sa pluridimensionnalité, comme expériences objective, subjective et collective indissociables (Gomez, 2013). Le travail est à la fois une activité qui correspond à des processus et des résultats concrets qu'on peut évaluer, une expérience de vie singulière pour chacun-e qui appelle une reconnaissance, et un vécu collectif au sein d'une communauté de travail. Un management qui tient compte de ces trois dimensions dans ses dispositifs de gestion développe du bien-être au travail en ce qu'il évite, selon les auteur-e-s, les écueils de la déshumanisation et de la surhumanisation.

Pour Mathieu Detchessahar (2013), « *la santé au travail dépend des dynamiques communicationnelles autour du travail* ». Les espaces de discussion du travail sont opérateurs de santé et de qualité de vie au travail en ce qu'ils constituent des espaces de régulation sur les dimensions objectives et subjectives du travail, tout en contribuant à sa dimension collective. Le dialogue sur le travail réel donne le sens du travail au quotidien et permet l'élaboration de compromis d'action collective qui clarifient la nature du travail attendu de chacun. Aussi, selon l'auteur, le soutien organisationnel aux espaces de discussion est nécessaire et passe par la réinstallation, au cœur de la fonction managériale, de l'activité de régulation et de soutien du travail réel en mettant en place des managers en proximité, qui connaissent le métier de leurs collaborateurs, qui se soucient sincèrement des autres, savent écouter et développer un climat de confiance, et qui sont dotés de marges de manœuvres et de pouvoir d'action. Un nouveau type d'autorité managériale, fondée sur la confiance réciproque et le soutien à l'agir autonome des équipes, est ainsi le socle du *management par la discussion*. Il est couplé à une

ingénierie de la discussion en termes d'équipement des espaces, de temporalité et d'outils de gestions susceptibles de soutenir la discussion. Dans cette continuité, Grimand, Glaisner et Grevin (2017) développent deux repères d'un *management de l'appropriation du travail* : l'importance des espaces de discussion et l'évolution du rôle de manager vers une fonction de régulation du travail qui permet la mise en débat et réalise les arbitrages par l'exercice d'un management bienveillant permettant aux acteurs de construire une réflexivité sur leur travail.

Ces travaux ont en commun de positionner la santé au travail comme principe organisateur et de proposer une vision de l'homme au travail responsable et bienveillant, considéré dans sa capacité délibérative et non plus comme une ressource à gérer (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016). Elles visent ainsi à introduire dans l'entreprise une plus grande culture de la subsidiarité, mais n'en font pour autant pas un principe organisationnel. Elles s'inscrivent, en effet, dans une organisation toujours verticale du travail, où les travailleurs et les travailleuses sont positionnés face à une hiérarchie incarnée par des managers. Si ceux-ci se doivent d'être bienveillants, à l'écoute, responsables et dans le soutien, ils ne disposent que rarement de marges de manœuvre et de pouvoir d'agir pour transformer leurs pratiques vers plus de subsidiarité. Dès lors, si elles posent les bases d'une définition des organisations plus collective et située, on retrouve peu dans ces propositions les modalités concrètes d'une transformation de l'intention en action qui ne dépendrait pas exclusivement des capacités morales d'un·e manager·euse bienveillant·e.

3.3. Les tensions des organisations alternatives, ou le risque de sur-engagement

« Notre point de départ est l'hypothèse selon laquelle les organisations qui repensent la nature de l'activité économique et les modes d'organisation pourraient également donner de nouvelles perspectives "alternatives" sur le care organisationnel.(...) Les formes alternatives d'organisation - avec leur accent sur l'autonomie, l'égalité/équité, la participation et la démocratie, la solidarité et la connexion ainsi que les pratiques et politiques en accord avec ces valeurs (Cheney, 214) - semblent prédestinées à repenser les façons dont les organisations peuvent devenir plus caring. »¹⁷ (Bendl, Fleischmann et Schmidt, 2020, p.264)

¹⁷ Traduction par l'auteure de : "Our starting point is the assumption that organizations that rethink the nature of economic activity and ways of organizing might also give new 'alternative' insights into organizational care.(...) Alternative forms of organizing – with their focus on autonomy, equality/equity, participation and democracy, solidarity and connection as well as practices and policies in accordance with these values (Cheney, 214) – seem predestined to rethink the ways organizations can become more caring."

Les approches en termes d'organisations alternatives, par leur accent et leurs engagements portés sur la subsidiarité, l'équivalence, la coopération, la démocratie, la solidarité et la relation semblent prédestinées à agir dans le souci des autres, nous disent en substance les auteur·e·s. Elles s'inscrivent en cela dans le tournant humaniste. Ces approches constituent un champ de plus en plus important en Théories des Organisations qui, plutôt que de se concentrer sur les valeurs morales dans les relations humaines en entreprise ou sur les conditions d'un management du travail, cherche à qualifier des organisations qui diffèrent d'un paradigme dominant, ne renvoyant pas à la quête de performance telle que pensée par une littérature mainstream en management et en gestion (Dorion, 2017). Les organisations alternatives constituent ainsi « *des formes d'organisation qui respectent l'autonomie personnelle, mais dans un cadre de coopération, et qui sont attentives au type de futur que l'organisation va produire* »¹⁸ (Parker et al., 2014). Ce champ s'alimente principalement du courant critique en management, pour lequel la dimension alternative d'une organisation est qualifiée en référence au capitalisme, par son positionnement en dehors du modèle capitaliste ou contre lui. Il contient également une seconde perspective qui élargit le champ à « *diverses formes d'organisation qui diffèrent du modèle dominant de l'entreprise à but lucratif, mais sans s'écarter des principes capitalistes* » et dont la dimension alternative fait moins consensus (Jaumier, 2020). Partant du constat de l'incapacité des modèles traditionnels à traiter les inégalités qu'ils génèrent et à relever les challenges sociétaux actuels, ces approches ont en commun la recherche de formes d'organisation plus inclusives et humaines (Barin Cruz, Aquino Alves et Delbridge, 2017) « *en explorant des réponses plus respectueuses des travailleurs affectés par les modes de travail contemporains générateurs de souffrance, de dégradation des vécus du travail et des expériences collectives* » (Picard et Martí Lanuza, 2016).

La recherche sur les organisations alternatives s'attache à explorer et documenter des formes d'organisation différentes et un management innovant, en décalage avec les références managériales classiques, mais également à interroger de façon critique ces pratiques qui entendent renouveler les questions de participation, d'autonomie et de délibération pour plus d'horizontalité et de démocratie dans les processus organisationnels (Lanciano, 2022). Le développement des analyses empiriques, s'appuyant souvent sur des enquêtes de nature ethnographique, permet de donner à voir, au-delà des intentions et des concepts à promouvoir,

¹⁸ Traduction par l'auteure de : “*forms of organizing which respect personal autonomy, but within a framework of cooperation, and are attentive to the sorts of futures which they will produce.*”

comment des organisations tentent d'activer le souci des autres dans l'articulation de l'intérêt individuel et de l'intérêt collectif, dans leurs modes d'organisation, de relations et de prise de décision. Ces enquêtes documentent de belles réussites qui s'appuient sur des outils, instruments, dispositifs, rôles assignés et qui diffèrent effectivement des pratiques managériales dominantes. Ainsi, les recherches de plus en plus nombreuses au sein d'organisations du mouvement coopératif révèlent des dispositifs organisationnels et des pratiques singulières de la démocratie en action et de la coopération au-delà des instances formelles (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017; Jaumier, 2017; Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018; Juban, 2019; Lanciano et Saleilles, 2020). Aussi, FAVI, Poult, ChronoFlex, Patagonia, HolacracyOne, Buurtzorg... sont autant d'entreprises libérées (Carney et Getz, 2012), d'organisations sociocratiques (Edenburg et Bowden, 1988), holacratiques (Robertson, 2015), autogouvernées ou opales (Laloux, 2015) inspirantes qui font l'objet de nombreuses études révélant des modes d'organisation et d'action favorisant la prise en compte de la personne humaine dans sa plénitude.

Toutefois, au-delà des succès emblématiques, ces organisations hybrides (Battilana et Lee, 2014; Besharov et Smith, 2014 ; Santos, Pache et Birkholz, 2015) qui combinent des logiques institutionnelles économiques et sociales/humanistes sont soumises à de multiples tensions qui se révèlent au travers des récits ethnographiques, mais dont la gestion est encore peu documentée. Quelques travaux commencent à s'intéresser à l'investissement considérable des personnes dans ce type d'organisation (Lanciano et Saleilles, 2020; Picard et Islam, 2020): les personnes investies dans les organisations dites "alternatives" sont engagées bien au-delà des normes classiques salariales ; leurs engagements traversent souvent les frontières entre vie privée et vie professionnelle et les formes de rémunération monétaire ne sont que rarement conséquentes. Enfin, même si ces organisations sont qualifiées d'alternatives, elles demeurent inscrites dans le champ concurrentiel qui conduit souvent à déployer des compétences managériales, financières de haut niveau et des processus d'action expérimentaux. Ces enquêtes décrivent en somme des figures de salarié·e·s ou dirigeant·e·s surdotés et surinvestis, qui ne peuvent faillir, qui se transforment en "surhommes·femmes de l'alternative", et les organisations alternatives apparaissent assignées à certaines personnes aux compétences particulières. Si l'autonomie, la démocratie et la participation constituent des caractéristiques structurantes de ces organisations, les questions de fragilité et de vulnérabilité sont rarement pensées au préalable et ne sont souvent perçues que comme une conséquence de l'action à suivre et à prendre en charge a posteriori.

Synthèse du chapitre 3. et transition vers le chapitre 4.

Le tournant humaniste en sciences de gestion s'incarne d'une part au niveau managérial, dans l'idée de repenser les pratiques et les modèles traditionnels de management et, d'autre part au niveau organisationnel, dans celle de trouver des formes alternatives d'organisation plus coopératives et humaines. Ce chapitre a montré que ces approches managériales et organisationnelles humanistes introduisent en management une éthique de la responsabilité sociale des entreprises et des valeurs morales comme un champ de réflexion et d'action, et proposent une alternative au modèle instrumental qui domine aujourd'hui la gestion d'entreprise, afin de faire face aux dysfonctionnements des organisations et de mieux intégrer les dimensions humaines dans les pratiques de management (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016). Toutefois, nous avons vu que ces travaux ont tendance soit à se concentrer sur des postures éthiques et morales, soit à s'appuyer sur des hypothèses implicites d'individus surpuissants, et ne parviennent pas pleinement à définir les modalités concrètes d'une prise en compte organisationnelle des fragilités humaines au quotidien et sur la durée. Le tableau 4 synthétise les apports et les limites de ces perspectives managériales humanistes sur cette question. **Comment dépasser le double risque des effets des théories managériales moralisatrices, d'une part, et de la dépendance du *care* en organisation à des personnes surinvesties, d'autre part ? Comment sortir de cette dépendance et porter la question du prendre soin des équipes, de la prise en compte des fragilités humaines au niveau organisationnel ?**

Le chapitre qui suit va explorer en quoi la mobilisation de l'éthique du *care* pourrait y contribuer.

Tableau 4 : Apports et limites des perspectives managériales humanistes

	Approches en termes de catégories morales	Approches centrées sur le travail	Approches en termes d'organisations alternatives
Principales références	<p>Bienveillance : <i>Karakas et Sarigollu, 2012</i> <i>Mercier, 2016</i> <i>Corbett-Etchevers et al., 2017</i> <i>Glaisner et Masclef, 2018</i></p> <p>Management humain : <i>Taskin, Dietrich et Gomez, 2016</i></p>	<p>Psychodynamique et sociologie du travail : <i>Dejours, 2009</i> <i>Clot, 2008 et 2010</i> <i>Dupuy, 2011</i> <i>Linhart, 2017</i></p> <p>Management par le / du travail : <i>Detchessahar, 2013</i> <i>Abord de Chatillon et Richard, 2015</i> <i>Grimand, Glaisner et Grevin, 2017</i></p>	<p>Organisations alternatives : <i>Parker et al., 2014</i> <i>Dorion, 2017</i> <i>Jaumier, 2020</i></p> <p>Coopératives <i>(Jaumier, 2017; Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018; ...)</i></p> <p>Entreprises libérées <i>(Carney et Getz, 2012; ...)</i></p> <p>Sociocratie / holocratie <i>(Robertson, 2015; ...)</i></p> <p>Organisations réinventées <i>(Laloux, 2015)</i></p>
Concepts clés	Bienveillance, éthique	Autonomie – subsidiarité – QVT	Participation, autonomie dissension
Objet central	Les travailleurs	Le travail	L'organisation
Visée	Transformer les organisations et les relations de travail	Développer le pouvoir d'agir des sujets dans l'organisation => bien-être au travail et qualité du travail	Documenter et interroger des formes et des pratiques d'organisation et de travail alternatifs
Niveau privilégié	Individuel	Collectif Activités situées Travailleurs face aux pressions de l'organisation	Organisation Pratiques collectives démocratiques
Apports	Moralisation de l'entreprise Humanisation de la ligne hiérarchique Attention aux besoins des salariés	Prise en compte du travail réel Développement de la subsidiarité Amélioration des conditions de travail Lien social	Autonomie Égalité/équité Participation Coopération Démocratie
Risques	Postures de justification sans effet sur les pratiques	Manque de marges de manœuvre	Réduction des organisations alternatives à des personnes aux qualités/compétences/capacités exceptionnelles
	Injonctions morales produisant des effets dévastateurs sur les individus et les organisations	Transformations du travail contraintes ou empêchées par la verticalité du système	Épuisement ou désinvestissement des personnes impliquées
Non prise en compte effective des fragilités, de la vulnérabilité des personnes			

Chapitre 4. Approcher l'organisation par le care

Introduction

Née du mouvement théorique féministe des années 1980 aux États-Unis, l'éthique du *care* s'interroge sur la manière de réactiver les liens sociaux, la prise en charge et la gestion des vulnérabilités dans le contexte néolibéral de la fin de l'État-providence. D'abord concept philosophique et moral d'une éthique alternative à l'éthique de la justice (Kohlberg, 1981; Rawls, 1971), la notion de *care* sera ensuite développée et mobilisée en philosophie morale et philosophie politique, en sociologie et en psychologie sociale. Elle apparaît dans l'étude des organisations à partir du début du 21^{ème} siècle. Le *care* est polysémique et se fonde sur une vision de l'Homme et du monde radicalement différente de la vision néolibérale dominante. Ce chapitre présente dans un premier temps la dimension polysémique du *care* et les origines des éthiques du *care* (4.1.) puis l'ontologie ancrée dans les notions d'interdépendance et de vulnérabilité qui leur est commune (4.2.). Il développe ensuite l'approche processuelle du *care* proposée par Joan Tronto (1993) qui apparaît comme particulièrement fructueuse pour soutenir la prise en charge des fragilités humaines en organisation (4.3.). Enfin, il propose un état de l'art sur la mobilisation du *care* en organisation (4.4.), ses modalités, ses apports et ses limites.

4.1. Polysémie et origines éthiques du care

Y compris pour la littérature anglophone, la notion de *care* est polysémique. Ainsi, Jennifer Howard-Grenville (2021) reprend différentes définitions proposées par le Cambridge Dictionary - « *penser que quelque chose est important et se sentir intéressé ou contrarié par cette chose* », « *ressentir de l'inquiétude et de l'anxiété* », « *fournir ce dont une personne ou une chose a besoin* », « *porter une forte attention, en particulier aux détails d'une situation ou d'une chose* »¹⁹ - pour suggérer de les prendre toutes en compte dans l'études des organisations. Dans la continuité des théoriciennes françaises du *care* (Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009; Brugère, 2017), j'ai fait le choix pour ce travail de ne pas traduire

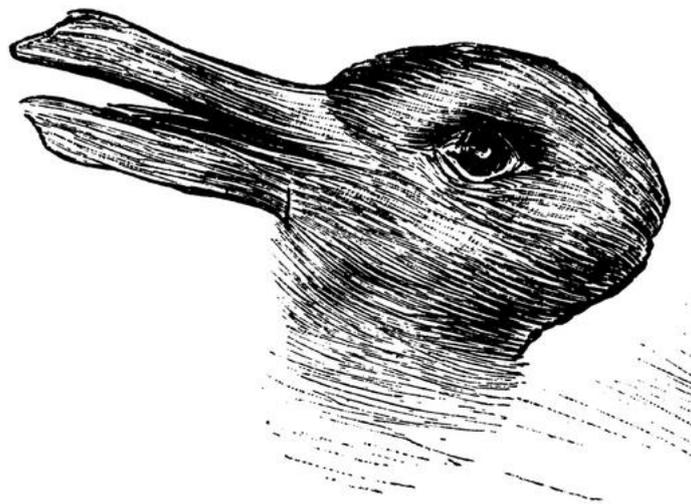
¹⁹ Traductions par l'auteure de : “*to think that something is important and to feel interested in it or upset about it*”, “*feel worry and anxiety*”, “*providing what a person or thing needs*”, “*to give ‘serious attention, especially to the details of a situation or thing’*”

ce mot-notion anglais de *care* qui, à la fois verbe et substantif, fait partie du vocabulaire philosophique intraduisible recensé par Barbara Cassin (2004) et ses co-auteur·e·s. Souci des autres, soin, sollicitude, attention, bienveillance, garde/surveillance, prise en charge... en sont autant de traductions et aucune ne recouvre à elle-seule tout son sens et toute sa complexité. Il renvoie de façon explicite aux thématiques de la souffrance, d'une part, au travers du souci entendu comme chagrin, et, d'autre part, de l'assistance au travers des notions de sollicitude et de soin. Il couvre également un ensemble de pratiques - faire attention à, s'occuper de, veiller sur ou surveiller ... - résolument ancrées dans le quotidien des vies ordinaires, actions concrètes et pouvoir d'agir pour et avec les autres que recouvre l'agentivité du *caring* (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005). Enfin, il recouvre plus globalement le vaste champ des relations de l'Homme avec ce qui l'entoure, relations interpersonnelles entre les hommes-femmes et, aussi, relations avec le non-humain dans la logique avant tout pratique d'améliorer la Vie (Mol, 2009).

À l'origine, dans le contexte néolibéral des années 1980 aux États-Unis, « *les éthiques du care ont fait porter la critique sur la voix majoritaire, le plus souvent masculine, du raisonnement moral avec son arsenal de principes, de règles et de valeurs intangibles pour faire entendre une autre voix minoritaire, largement ancrée dans l'expérience des femmes, le sentiment de responsabilité à l'égard des autres, et faisant appel à l'urgence du "prendre soin" (ce qui relève du caring).* » (Brugère, 2017). Les recherches en psychologie morale de Carol Gilligan sont pionnières et fondatrices. Avec son ouvrage *In a different voice* (Gilligan, 1982), elle dessine les contours d'une éthique du *care* critique de l'éthique de la justice dominante (Kohlberg, 1981) sans pour autant systématiquement les opposer. Au travers d'entretiens avec des femmes sur des problèmes moraux jusque-là systématiquement abordés par le prisme de la justice, elle fait surgir des approches et des pratiques enracinées dans le souci des autres et sous-estimées car largement exercées par des femmes. Elle vise non pas à développer et défendre une morale féminine maternante, mais plutôt à remettre en cause des certitudes bien établies sur la morale en révélant des façons différentes de résoudre les dilemmes moraux. Elle donne à voir deux modes de construction du jugement moral, selon la justice et selon le *care*, dans une éthique de l'égalité des voix. L'exemple souvent repris de l'approche du *dilemme de Heinz* par Jack et Amy, 11 ans, en est une illustration. *Heinz doit-il voler le pharmacien pour obtenir un médicament qu'il n'a pas les moyens d'acheter et qui sauverait la vie de sa femme?* Dans le monde logique de Jack, Heinz doit résoudre un conflit duel entre le droit de propriété et le droit à la vie, et la résolution morale est de voler le pharmacien en en

assumant les conséquences. Dans le monde relationnel d’Amy, Heinz devrait discuter avec le pharmacien et le mettre face à l’urgence de la situation et aux responsabilités qui lui incombent (Molinier, Laugier et Paperman, 2009). Le propos de Gilligan n’est pas d’instruire la question de l’approche la plus morale. Elle illustre l’opposition des points de vue *care/justice*, comme avec l’image du canard-lapin (Image 1), pour montrer la tendance humaine à ne voir qu’un aspect des choses à un moment donné, pour indiquer l’importance du contexte et de l’expérience de la personne confrontée à la situation, et pour suggérer qu’il est possible et utile de changer de regard sur les choses.

Image 1 : Le canard-lapin (auteur·e inconnu·e, Fliegende Blätter, 1892)



L'éthique du *care* revêt ainsi une dimension démocratique forte, en ce qu'elle sort de l'idée d'une morale supérieure, dominante et normative, pour construire les problèmes moraux différemment, en centrant le développement moral sur la compréhension des responsabilités partagées et des rapports humains par l'écoute de différentes voix et de voix différentes. Les travaux de Gilligan sont ancrés dans l'écoute des voix des femmes jusque-là ignorées et donnent à voir leur expérience morale, ce qui constitue un apport majeur dans la littérature féministe. Pour autant, l'éthique du *care* selon Gilligan, si elle ouvre la réflexion sur la place de celle·celui (majoritairement des femmes) qui soigne, qui est dans l'activité de prise en charge des besoins de l'autre, se distingue de l'idée de maternage (*mothering*) des travaux du plus marginal courant normatif et naturaliste (Noddings, 1995; Ruddick, 1995). Elle ne cantonne pas la voix morale différente à l'expression de dispositions naturellement et

uniquement féminines dans l'archétype de la relation mère-enfant, mais désigne, plus généralement et sans l'assigner aux femmes, « *la réponse morale basée sur le souci du bien-être d'autrui et la reconnaissance des interdépendances des relations humaines* » (Dubost, 2019) dans le quotidien des vies ordinaires.

D'abord inspirées par ce modèle de la relation mère-enfant, les éthiques du *care* ont souvent été disqualifiées car considérées comme maternantes, réservées à la sphère privée, comme une relation dyadique entre un soignant plus puissant qui offre des soins, et une personne plus faible qui en bénéficie. Contestant l'idée que le soin des plus démunis, la préoccupation des autres, l'attention, l'écoute, la prise en charge, etc. ne relèveraient que d'une morale féminine, Joan Tronto (1993), positionne le *care* à un niveau général, comme un concept moral, social et politique, sur lequel elle dessine les contours d'une éthique du *care* qui devrait nous permettre de repenser les humains en tant qu'êtres pluriels et interdépendants. Elle sort ainsi Le *care* d'un essentialisme genré en proposant une définition holiste qui vise à rendre visible sa centralité dans la vie humaine :

« *Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en 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* » (Fisher et Tronto, 1990 dans Tronto, 2009a, p.143)

Dans cette perspective, le *care* n'est plus un concept fragmenté, et faire de notre mieux avec notre interdépendance et nos vulnérabilités devient une question quotidienne pour chacune d'entre nous, et une préoccupation collective et politique. *Moral boundaries: a political argument for an ethic of care* de Joan Tronto (1993) constitue le second ouvrage de référence pour les études sur et avec le *care*. Il développe une approche intégrée et non dualiste (voir 4.3.), considérant que « *le care dépasse les antithèses entre le public et le privé, les droits et les devoirs, l'amour et le travail* » (Fisher & Tronto, 1990 dans Tronto, 2009a) et souligne l'importance de regarder le *care* de manière située et contextualisée, dans les interdépendances des activités de la vie ordinaire. La section suivante développe l'ontologie de l'interdépendance et des vulnérabilités dans laquelle s'inscrivent les éthiques du *care*.

4.2. Ontologie du *care* : vulnérabilité et interdépendance

Les éthiques du *care* ont en commun de s'attacher aux particularités des situations, des personnes et des relations, ainsi qu'aux pratiques, enracinées dans le souci des autres et de leurs vulnérabilités, qui ne suivent pas systématiquement les règles morales formelles et abstraites imposées par la perspective de la justice. Contrairement à l'universalisme de l'éthique de la justice, les éthiques du *care* trouvent leurs sources dans l'ordinaire des vies humaines (Garrau, 2014 ; Paperman, 2015) et proposent de penser les gens dans leur globalité, « *en partie constitués par leurs liens sociaux* »²⁰ (Held, 2005, p.46). Ainsi, l'« *ontologie du care s'enracine dans une critique de toutes les formes de puissance, qu'elles soient naturelles ou fabriquées par l'homme, au profit de tout ce qui mérite protection, attention, et risque toujours l'effacement ou la disparition.* » (Brugère, 2017). Précisément, les théoriciennes du *care* fondent leurs travaux sur l'idée d'une vulnérabilité fondamentale des êtres humains, considérée comme un invariant anthropologique incarné dans la particularité de la vie ordinaire. Elles partent de l'observation que nous sommes tous·tes vulnérables, car chacun·e, à un moment donné de sa vie, est exposé à et dépendant de choses qu'il ne contrôle pas nécessairement, et est également appelé, d'une manière ou d'une autre, à aider et à prendre soin des autres. Par conséquent, l'éthique du *care* nous invite à changer nos hypothèses sur les humains, en abandonnant l'idée que nous sommes entièrement autonomes (Tronto, 1993; Laugier, 2009; Garrau, 2018), et à changer notre vision de la vulnérabilité.

Au sens strict de son origine latine, le terme de vulnérabilité s'entend comme une disponibilité à la blessure. Il traduit communément « *une situation de faiblesse à partir de laquelle l'intégrité d'un être est ou risque d'être affectée, diminuée, altérée.* » (Liendle, 2012). Ses usages et applications sont aujourd'hui multiples, c'est pourquoi les philosophes Sandra Laugier et Marie Gaille se sont attachées, en 2011, à produire une grammaire de la vulnérabilité dans un dossier proposant des analyses issues d'approches disciplinaires différentes. Pour ce qui concerne les sciences sociales, Estelle Ferrarese met en évidence dans ce dossier que les travaux se focalisent majoritairement sur des groupes de "vulnérables", des populations définies par leur exposition à des risques spécifiques ou montrant des fragilités spécifiques, à propos desquelles il est possible de dégager des causalités et des régularités identifiables par des indicateurs, plutôt que de s'appuyer sur l'idée d'une vulnérabilité fondamentale induisant une exposition indéterminée. Cette catégorisation mène, selon

²⁰ Traduction par l'auteure de : "*partly constituted by their social ties*"

l'auteure, à une prédominance du risque comme approche de la vulnérabilité en sciences sociales, pour lesquelles il s'agit principalement de tenter de maîtriser l'avenir, de limiter les conséquences économiques pour les "vulnérables" et de préserver les autres. Cette approche dominante de la vulnérabilité installe une frontière entre personnes autonomes et personnes vulnérables, et se retrouve « *strictement insérée dans le vocabulaire et la perspective politique de la capacité d'agir, de la rationalité et de la maîtrise, individuelle ou collective* » et « *placée d'emblée dans le règne de la comparaison qui ne passe que par le général* » (Ferrarese, 2011). Appliquée en organisation, elle dessine un modèle de l'être humain au travail fondé sur les impératifs de l'excellence, de la performance et de la compétitivité qui nie la possibilité de fragilités, failles et défaillances, pourtant constitutive de la condition humaine (Molinier, 2011). Dans cette continuité, la philosophe Marie Garrau, dans son ouvrage *Politiques de la vulnérabilité* (2018), montre qu'il existe deux usages de la notion de vulnérabilité, un usage universel et un usage catégoriel, qui se situent à deux niveaux différents. La conception macro, la *vulnérabilité universelle ou vulnérabilité fondamentale*, qui consiste à considérer la vulnérabilité comme trait inhérent à la nature humaine, est très souvent occultée. La conception micro et contextualisée, la *vulnérabilité socialement différenciée ou vulnérabilité problématique*, qui est à l'origine de la gestion par le risque, consiste à considérer des catégories de personnes "vulnérables" selon les variables identitaires de certains groupes sociaux (LGBT, SDF, personnes handicapées, retraité·e·s, migrant·e·s ...).

Dans la perspective du *care*, le concept de vulnérabilité « *reconnaît la « plénitude de l'être » et le réseau de vie dont l'humanité fait partie* »²¹ (Phillips, 2019). Il inclut les relations entre les êtres humains et celles des êtres humains avec leur environnement. Dans cette thèse, je me concentre sur la vulnérabilité humaine et ses conséquences sur les relations entre les personnes dans les organisations. Loin d'un jugement de faiblesse, qui appartiendrait plutôt à une éthique de la justice, la notion de vulnérabilité humaine se réfère à l'humanité dans ce qu'elle a d'incontrôlé et établit l'interdépendance comme contexte premier des relations interpersonnelles. À chaque étape (enfance, vieillesse, maladie, handicap mais aussi lorsque nous bénéficions d'un service) nous dépendons d'autres personnes qui prennent soin de nous, de leur attention, de leur travail et de leur implication pour répondre à nos besoins. Ces relations de dépendance portent en elles l'idée de soumission à l'autre et le risque de domination, c'est la raison pour laquelle il est central pour les théoriciennes du *care*

²¹ Traduction par l'auteure de : "recognize the "fullness of being" and the web of life of which humanity is part"

d'organiser les relations humaines afin de développer le soutien et la protection mutuelle. La vulnérabilité est alors une notion politique, en ce sens qu'elle concerne la manière dont on s'inscrit dans une communauté plus large et donne un sens à sa position. *«Au lieu de recourir à la fiction qui voit les citoyens égaux, la perspective du care incite à reconnaître l'accomplissement de l'égalité comme un objectif politique »* (Tronto, 2009a, p. 215). Il s'agit ici de repenser la manière dont on pourrait organiser collectivement la société pour vivre bien, en sortant des représentations sociales qui, d'une part, identifient certains groupes, et seulement eux, à une "dépendance" ou "vulnérabilité" perçues comme un manque, un échec, une anomalie, et assignent la prise en charge de ces groupes à des travailleuses du *care* souvent invisibilisées par la société et, d'autres part, qui occultent le *care* dont bénéficient d'autres groupes de "puissants" pour assurer leur apparente autonomie (Garrau, 2018). *« Selon Tronto, on ne pourra politiser le care sans passer par la prise de conscience que nous en sommes tous bénéficiaires. »* (Molinier, Laugier et Paperman, 2009, p.19) et, s'il s'agit de considérer l'idée de la vulnérabilité comme anthropologique, le traitement des vulnérabilités est et doit être différencié, adapté aux formes diverses de cette vulnérabilité et à leurs contextes spécifiques. La section suivante présente le concept de *care* par lequel Joan Tronto propose de *« repenser les frontières morales et, par extension, le champ de la vie morale et politique. »* (Tronto, 1993, p.141)

4.3. Le *care* porté au niveau moral, social et politique par Joan Tronto : une approche processuelle

Le concept de *care* développé par Joan Tronto (1993) s'appuie sur la définition proposée avec Bérénice Fisher en 1990²² qui comporte quatre caractéristiques notoires. En premier lieu, cette définition englobe les relations humaines et les relations des humains avec le non-humain. En second lieu, elle ne pose pas le *care* comme forcément individuel et inscrit dans une relation dyadique et laisse ainsi la place à d'autres formes d'organisation sociales et politiques non déterminées à l'avance pour prendre en charge les besoins de *care*. En troisième lieu, l'activité de *care* est contextuelle et peut varier selon les cultures. Enfin, le *care* est actif, *« il n'est pas simplement une préoccupation intellectuelle, ou un trait de caractère, mais le souci*

²² *« Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en 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 »*

de l'existence, engageant l'activité d'êtres humains dans les processus de la vie quotidienne. Le care est à la fois pratique et disposition » (Tronto, 2009a p.145). Ainsi, Tronto pense le *care* non pas seulement comme une disposition, mais comme une relation active sur la durée, une pratique qui a pour point de départ le besoin des autres. Sur cette base, elle dessine un processus du *care* divisé en quatre phases analytiquement distinctes mais étroitement intégrées:

- *Caring about* (se soucier de), qui correspond à la reconnaissance des besoins de l'autre au niveau individuel, social et politique,
- *Taking care of* (se charger de), qui interroge la responsabilité et la possibilité d'agir pour traiter ces besoins,
- *Care giving* (accorder des soins), qui correspond à l'action concrète et la rencontre directe des besoins, et
- *Care receiving* (recevoir des soins), qui consiste à vérifier si la réponse au besoin était juste pour le bénéficiaire.

Le processus du *care* est ainsi la somme de dispositions - la capacité à prêter attention aux besoins des autres et à ses propres besoins (*caring about*), et le sens de la responsabilité qui amène le(s) pourvoyeur(s) de *care* à se charger de ces besoins (*taking care of*) - et de pratiques concrètes, dans l'action d'accorder les soins (*care giving*) puis celle de valider, en équivalence avec le(s) bénéficiaire(s), que la réponse est adaptée pour les parties (*care receiving*).

A ces quatre phases du processus du *care* correspondent des catégories morales à développer chez les pourvoyeurs et les bénéficiaires de *care*, les dispositions éthiques ou « *moments moraux du processus* ».

Au *caring about*, Tronto associe l'attention qui « *consiste à suspendre la pensée, à la laisser disponible, vide et prête à être investie par son objet(...) la pensée doit être vide, en attente, ne cherchant rien, mais prête à recevoir dans sa vérité nue l'objet qui va la pénétrer.* » (Weil, 1988 dans Tronto, 2009a, p.174). Il s'agit ici de développer une disponibilité attentionnelle aux besoins des autres et à nos propres besoins de *care*.

La *responsabilité* est l'élément moral du *taking care of*. Tronto propose de s'émanciper des injonctions, externes ou que nous nous adressons, liées à notre culture, à nos rôles et à nos statuts dans les sphères privée et publique afin de recourir à « *une idée flexible de la responsabilité plutôt que de continuer à recourir à celle d'obligation pour fonder notre*

compréhension de ce que nous devrions accomplir les uns pour les autres » (Tronto, 2009a, p.179). Il ne s'agit plus ici de soigner par devoir, mais de se soucier de la prise en charge des besoins de soin, de sollicitude ou d'attention dès lors que nous constatons que quelque chose que nous avons fait, ou n'avons pas fait, a contribué à leur apparition.

A la phase de *care giving* correspond la disposition éthique de *compétence*. Il s'agit de se donner les moyens de prendre en charge le besoin de *care*, et donc de disposer des compétences pour répondre à ce besoin ou de s'organiser pour en disposer. Tronto prend sur ce point le contreexemple très actuel du professeur mis face à des élèves alors qu'il n'est pas formé à sa discipline et/ou à la pédagogie. L'élément moral de *compétence* est absent dans cette pratique et l'organisation qui l'emploie n'est donc pas dans le *care giving*. Cette dimension pose en creux la question de la formation de ceux qui sont identifiés à un moment du processus comme pourvoyeurs de *care* et de leur capacité à refuser de prendre en charge le besoin.

Enfin, la *capacité de réponse*, moment moral du *care receiving* fait référence à la capacité à prendre en compte le point de vue de l'autre. « *La capacité de réponse n'est pas l'équivalent de la réciprocité, mais cette notion parallèle en évoque certaines dimensions intéressantes (...) la capacité de réponse suggère une manière de comprendre les besoins des autres différente de celle qui consiste à se figurer à leur place. Je propose plutôt de considérer la position de l'autre telle que lui-même l'exprime : nous nous trouvons ainsi engagés du point de vue de l'autre et non pas simplement en supposant que l'autre est exactement à l'identique de nous-même. À partir de cette perspective, nous pouvons à juste titre imaginer que les questions de l'altérité soient traitées d'une manière plus adéquate qu'elles ne le sont dans les cadres moraux courants qui supposent les personnes interchangeables.* » (Tronto, 2009a, p.182)

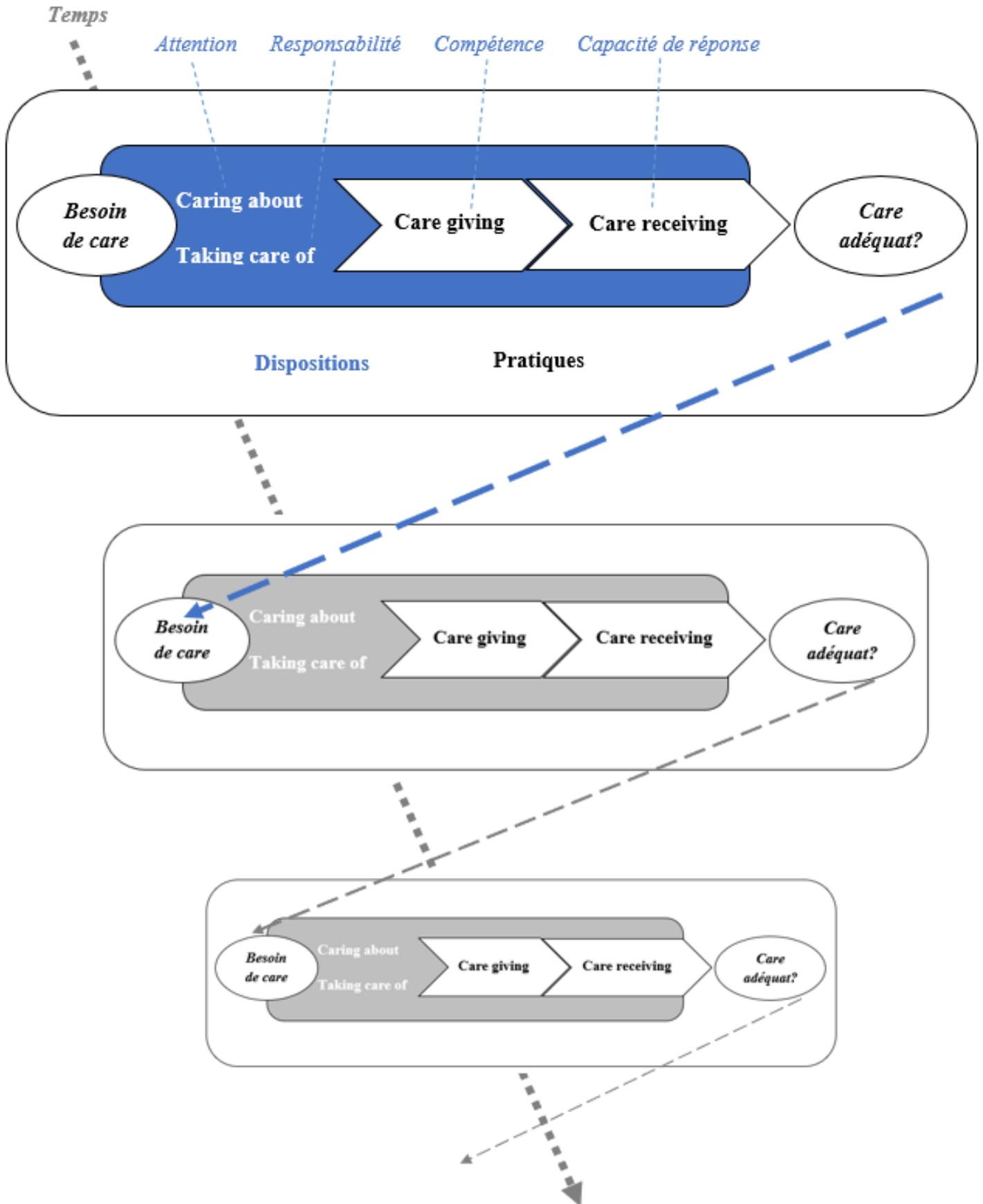
Ces quatre éléments moraux sont inextricablement liés (la capacité de réponse requiert de l'attention, la compétence dépend de la responsabilité...) et doivent être considérés comme faisant partie d'un tout intégré.

La figure 8 reprend le processus et les moments moraux du *care*. Le caractère inséparable de la disposition et de l'activité par l'intégration des quatre étapes du processus associées à leurs dimensions éthiques constitue le socle d'un *care adéquat* sans cesse différent selon le contexte et les acteurs impliqués. L'appréciation de l'adéquation du *care* est l'objet du *care receiving*. Elle engage pourvoyeur(s) et bénéficiaire(s) du *care* à considérer la position de l'autre telle que lui-même l'exprime, en tenant compte des circonstances. Ce moment de

partage social apparaît dans toute sa complexité comme un moment démocratique clé du processus qui pose les bases d'un prochain cycle de *care*. Le *care adéquat* constitue la visée éthique d'un processus de *care* qui n'est pas exempt de conflits, en particulier entre les perceptions ou les besoins des différentes catégories d'acteurs, et également sur les moyens dont ils disposent. En effet, le processus du *care* ne correspond pas à une relation duale entre un pourvoyeur et un bénéficiaire, il implique potentiellement un réseau complexe d'acteurs, « *ceux et celles qui décident, organisent, planifient, encadrent, réalisent, bénéficient directement ou indirectement* » (Molinier, 2013, p.19) du *care*. Le déroulement du processus implique donc une connaissance approfondie des acteurs et du contexte. Il s'inscrit dans le principe d'une relation d'équivalence entre les personnes tout en reconnaissant « *que toutes les relations humaines ne sauraient porter immédiatement l'égalité, que beaucoup sont asymétriques et qu'elles méritent plus que tout l'attention et la protection, une possibilité de réciprocité contre les abus de pouvoir alors même que le point de départ est la différence ou l'écart dans la relation.* » (Brugère, 2017, p.37). Le *care* est en constante reconfiguration, en tension permanente entre autonomie et prise en charge. Sa mise en œuvre nécessite des ressources matérielles, un espace, du temps et des outils de participation démocratique adaptés aux aspirations des catégories d'acteurs, et il porte la potentialité du conflit entre les étapes du processus et entre les personnes qu'il implique (Raïd dans Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009, p.77). Plutôt que de viser un *care* idéalisé qui sera rarement atteint, Tronto propose d'envisager le degré d'intégration du processus pour juger de son adéquation, lorsque nous essayons d'identifier si le *care* est proposé dans de bonnes conditions. « *Le défaut d'intégration devrait attirer notre attention sur l'existence possible d'un problème dans le soin.* » (Tronto, 2009a, p.153).

Ainsi, dépassant l'idéalisation d'un management humaniste ancré dans des principes moraux *caring*, le processus du *care* selon Joan Tronto me semble constituer une véritable logique d'action démocratique qui vise à prendre en charge les vulnérabilités (les interdépendances ordinaires comme la dépendance extrême) de manière inclusive, en gérant les relations sociales sans stigmatiser des catégories "vulnérables". La section suivante va montrer que cette logique processuelle est encore peu mobilisée en organisations.

Figure 8 : Le processus et les moments moraux du care (Tronto, 1993)



4.4. Care et organisations : approche psycho-sociale du travail de care ou approche morale du management

Les théories du *care* sont mobilisées en premier lieu en sociologie et psycho-dynamique du travail pour l'étude des activités de soin et d'assistance (4.4.1.) qui, de manière abductive, (s')alimente (des)les recherches sur l'éthique du *care*. Nous verrons, en second lieu, les caractéristiques de leur plus récente mobilisation dans le champ du management (4.4.2.).

4.4.1. Travaux sur les professions du soin et de l'assistance : donner à voir l'organisation dans l'ordinaire des pratiques

Logiquement, les théories du *care* ont surtout trouvé un écho particulier dans les analyses, les enquêtes et les réflexions sur les professions de soin et d'assistance, qui sont régulièrement attribuées aux femmes et définies sur la base d'attributs stéréotypiquement genrés. Le prisme des théories du *care* permet d'identifier toutes les activités autour de la question du *care*, qui comprend les activités professionnelles de soin, mais aussi les activités professionnelles de service à la personne, telles que l'aide à domicile, l'assistance maternelle ou le soutien scolaire, ainsi que les activités domestiques et le soutien appartenant à la sphère privée. Liés à l'allongement de l'espérance de vie et à l'augmentation de l'activité professionnelle des femmes, les emplois dans les métiers du *care* sont de plus en plus nombreux et sont majoritairement occupés par les femmes. Les théories du *care* sont mobilisées ici pour rendre ces activités visibles et donner à voir leur centralité et leur utilité sociale dans les sociétés contemporaines. Elles permettent également de comprendre les processus par lesquels les pourvoyeuses et pourvoyeurs de *care* parviennent à s'émanciper, d'une part, des assignations de genre et, d'autre part, des cadres normatifs surplombants du "bon *care*" souvent bien éloignés de leur réalité et des besoins des bénéficiaires. Ces travaux constituent une appréhension cohérente et articulée de toutes ces activités, professionnelles ou privées, de soin et de service - le "travail du *care*"- fondée dans l'ordinaire des pratiques. Ils invitent à développer une démocratie du *care* en passant d'une normativité du visible à un espace risqué mais fructueux de mise en débat du travail réel qui considère aussi les voix des "invisibles" (Molinier, 2013).

Ainsi, il s'agit, pour l'ouvrage multivocal *Care in Practice* de Mol, Moser et Pols (2010) de montrer la diversité du "travail du *care*", depuis ses dimensions privées jusqu'à ses dimensions technologiques. Les auteur·e·s mettent en évidence la nature contextuelle,

réflexive et expérimentale du *care* généré par toutes les personnes impliquées dans le processus (Mol et al., 2011). Les contours d'un "bon *care*" sont mouvants, « *un bricolage persistant dans un monde plein d'ambivalence complexe et de tensions changeantes* » (Mol, Moser et Pols, 2010, p.14). Il s'agit aussi pour Pascale Molinier, dans son ouvrage *Le travail du care* (2013), de proposer une ethnographie des pratiques ordinaires dans un établissement d'accueil de personnes âgées atteintes de troubles cognitifs, une « *plongée dans l'ordinaire du travail de care révélant un monde tendu, tissé de rapports de force, de servitude, d'irritation et de lassitude* » (Molinier, 2013, p. 23). Elle donne à voir et analyse tous les bricolages qui font que les patients sont pris en charge au-delà des prescriptions de l'organisation. Encore, sur le terrain des services aux personnes âgées, Gand et Raulet-Croset (2018), montrent la nécessaire adaptation au jour le jour pour assurer le *care* sur la durée, et l'importance d'une co-construction de la prise en charge du besoin par tous les acteurs impliqués, du bénéficiaire à l'État. Il s'agit de penser la coordination mouvante d'un service sans cesse différent et renouvelé. Dans cette logique, et toujours à propos du "travail de *care*", Gherardi et Rodeschini (2016) définissent le *care* « *comme un "faire" collectif apprenant, ce n'est pas un objet ou une qualité ajoutée au travail ; c'est "caring", un accomplissement sociomatériel continu* ». Ces travaux, en ligne avec l'approche de Tronto (1993), dessinent les dimensions processuelle et située de la prise en compte des vulnérabilités dans les métiers du soin, d'une part, et ils visent, d'autre part, à « *renverser l'ordre des priorités politiques, faire des propositions nouvelles à partir des expériences féminines du care et dans l'intérêt de tous, toute en déconstruisant la catégorie de la performance.* » (Molinier, 2013).

Ces recherches sur le "travail de *care*" s'inscrivent ainsi dans la critique du modèle néolibéral de la performance qui génère des contraintes « *peu favorables aux travailleurs et aux travailleuses en général, puisqu'elles sont implicitement ou parfois très explicitement conçues à partir d'un modèle idéalisé de l'être humain qui serait toujours au summum de ses possibilités cognitives, psychoaffectives et corporelles.* » (Molinier, 2013). Ils proposent d'apprendre des expériences sensibles et des pratiques du "travail du *care*" pour organiser entreprises et sociétés fondées sur l'idée de l'importance du *care* pour les vies humaines. Pour Sandra Laugier (2009), l'éthique du *care* permet d'imaginer, à tous les niveaux de la société, une véritable *politique de l'ordinaire* en mettant la focale sur des questions concrètes, ordinaires et néanmoins puissantes : « *Qui s'occupe de quoi, et comment ?* ». Si on les aborde sérieusement, ces questions permettent d'examiner de façon critique nos jugements politiques et moraux et la façon dont nous organisons l'action collective. Aussi, Annemarie Mol (2009)

a analysé en quoi la logique du *care* pourrait présenter des éléments transposables en dehors du domaine de la santé. Elle considère que « *soigner veut dire prendre en charge la vie quotidienne au jour le jour. C'est une activité que, d'une manière ou d'une autre, l'on partage. Elle dépend non pas d'un choix unique, mais au contraire d'efforts persistants. Soigner signifie ténacité, inventivité et sollicitude* » (Mol, 2009, p.11). Dans cette pratique qui s'occupe activement d'améliorer la vie, elle identifie trois éléments majeurs susceptibles d'inspirer d'autres pratiques : l'honnêteté face à l'échec et au malheur, l'attitude expérimentale et la primauté de l'action. En premier lieu, dans la logique du *care*, la maladie, la mort, la souffrance, les difficultés ne sont pas maintenues hors de vue, ni considérées comme à éviter à tout prix, elles sont examinées, discutées et traitées ouvertement dans la pratique quotidienne. En second lieu, une attitude expérimentale gouverne la logique du *care* dans laquelle le doute n'empêche pas l'action, « *vous interagissez avec le monde, tout en cherchant ce qui améliore ou non la situation. (...) Essayer et essayer encore.* ». Enfin, « *dans la logique du soin, l'action est plus importante que l'acteur. Elle peut être partagée ou déplacée. De plus, des activités aussi variées que collecter des faits, vendre des produits, légiférer et injecter de l'insuline ne sont pas disjointes comme si elles étaient différentes en principe. Toutes tentent d'atténuer les problèmes en en créant d'autres en même temps. Toutes donnent forme à la vie.* » Tout et tout le monde est ainsi concerné par l'action dans le cadre d'un processus intégré et évolutif. La section suivante étudie comment les sciences de gestion se sont saisies jusqu'à présent de ces travaux sur le *care*, éthique et travail, pour aborder les formes et modalités d'organisation dans une perspective humaniste.

4.4.2. Care et sciences de gestion : une perspective humaniste de moralisation du management

« *Un langage du care et de la relation est apparu de manière proéminente dans le lexique du business, dans tous les secteurs et toutes les régions du monde.* »²³ (Liedtka, 1996)

Les théories du *care* suscitent un intérêt croissant dans la littérature managériale depuis une vingtaine d'années et ont alimenté de nombreuses journées de recherches thématiques et travaux collectifs (Hamington et Sander-Staudt, 2011; Rynes *et al.*, 2012; Fotaki, Islam et

²³ Traduction par l'auteure de : "A language of care and relationship-building has appeared with prominence in the business lexicon, across industries and geography."

Antoni, 2020). Elles ont été introduites dans le domaine des études organisationnelles portant sur d'autres activités que celles du soin et de l'assistance avec la contribution initiale de Liedtka (1996). L'auteure examine la pertinence du cadre du *care* dans le domaine des affaires, et celle de sa mobilisation pour caractériser particulièrement une organisation *caring*. Elle montre qu'une assemblée d'individus *caring* ne constitue pas forcément une organisation *caring*, les efforts des individus devant être soutenus activement par les objectifs, les systèmes, les stratégies et les valeurs de l'organisation. Sur cette base, McAllister et Bigley (2002) proposent une définition du *care organisationnel* comme « une "structure profonde" (cf. Denison, 1996) de valeurs et de principes d'organisation centrés sur la satisfaction des besoins des employés et la valorisation de leurs contributions »²⁴. D'autres contributions mettent l'accent sur les principes et les pratiques qui pourraient soutenir l'éthique du *care* en organisation et qui pourraient caractériser des organisations *caring*. Ainsi, les auteur·e·s réunis dans l'ouvrage *Applying care ethics to business* de Hamington et Sander-Staudt (2011, p.viii) utilisent l'éthique du *care* comme cadre moral pour proposer « de nouvelles perspectives sur la conduite éthique des affaires qui peuvent améliorer les marchés »²⁵ ; Lawrence et Maitlis (2012) proposent un cadre théorique qui connecte une éthique du *care* avec les pratiques narratives dans les organisations et mettent en évidence les conséquences de ces pratiques pour les équipes; Islam (2013) mobilise la théorie de la reconnaissance pour promouvoir le *care* en management. Enfin, André et Pache (2014), proposent que les entrepreneurs *caring* doivent mettre en place dans leurs entreprises des principes d'organisation qui soutiennent leur éthique du *care*. S'appuyant sur le travail de Liedtka, les auteur·e·s définissent le *care organisationnel* comme « les principes d'organisation qui permettent à chacun dans une organisation d'être pris en charge et de prendre soin des principales parties prenantes externes »²⁶. Ce *care organisationnel* dépend de la volonté et des dispositions éthiques de l'entrepreneur.

D'ailleurs, les approches par le management *caring* et le *caring leadership* dominent la littérature sur le *care* en organisation et se développent dans les discours managériaux. Ainsi, le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), dans son MOOC – ou cours en ligne -

²⁴ Traduction par l'auteure de : "Organizational care is a "deep structure" (cf. Denison, 1996) of values and organizing principles centered on fulfilling employees' needs, promoting employees' best interests, and valuing employees' contributions."

²⁵ Traduction par l'auteure de : "new insights into ethical business conduct that can improve markets for the better"

²⁶ Traduction par l'auteure de : "the organizing principles that entitle everyone in an organization to be cared for and to care for key external stakeholders."

Du manager agile au leader designer et ses newsletters destinées aux acteurs de terrain développe depuis 2022 les contours d'un "management par le *care*" : « *Il ne s'agit pas de QVT, de bien-être au travail, le Management par le CARE, selon nous, c'est donner de nouvelles routines aux collaborateurs et aux managers autour du "Self CARE", "Team Care" et "Planet CARE" pour qu'ils deviennent des collaborateurs responsables d'eux, des autres et de l'impact sur leurs différents environnements. C'est une nouvelle façon de manager mais surtout d'engager des équipes hybrides !* » (Newsletter du 12/01/2023). Il donne à voir des expériences managériales variées pour développer le *care* en entreprise. Les témoignages de DRH, Responsables de la santé au travail ou encore *Care Officers* présentent des dispositifs qui contribuent au bien-être au travail et mettent tous en avant l'importance du lien social développé grâce à l'action bienveillante de managers de proximité qu'il faut réinvestir de cette mission. Les travaux académiques sur le management *caring* convergent avec ceux sur le leadership bienveillant présentés au début de ce chapitre en se concentrant sur la posture morale de dirigeants/managers/leaders investis du bien-être des autres. Ils développent les dispositions éthiques d'un leader qui n'est plus surplombant mais attentif et bienveillant, dont le travail exige qu'il soit responsable des autres en temps de crise, présent pour prendre soin d'eux (Ciulla, 2009); ils posent le cadre éthique d'un leadership relationnel durable basé sur la théorie morale de l'éthique du *care* (Nicholson et Kurucz, 2019), ou encore ils proposent que le *care* soit un levier d'innovation managériale où les managers, « *devenant des tisseurs de liens ou prenant en compte l'angoisse des sujets au travail, se trouvent investis de missions nouvelles, dont le fil directeur est le care.* » (Arras-Djabi, Brasseur et Maisonnasse, 2022)

Tous ces travaux ont en commun l'objectif d'établir une éthique du *care* dans les organisations en déconstruisant ou en inversant les processus d'exploitation. Ils mettent en évidence des formes d'émancipation, de délibération et de prise de décision partagée pour une meilleure gestion des besoins réels de sollicitude et de sens, mais révèlent également les limites d'un *caring management* (Ottaviani et Picard, 2020), les frontières mouvantes du bien commun dans l'organisation, les contradictions entre l'intérêt personnel et le *care*, et l'ambiguïté de la position du leader, toujours présenté comme une autorité morale (Bendl, Fleischmann et Schmidt, 2020). Ainsi, la plupart du temps, les théories du *care* sont mobilisées en *business ethics* dans une perspective humaniste de moralisation du management et du business dans la recherche d'une "bonne" gestion. Si quelques travaux récents appellent à une nouvelle éthique des organisations *caring*, « *qui s'engage dans le flux de ce qui*

advient »²⁷ (Fotaki, Islam et Antoni, 2019, p.5), suggèrent de rechercher dans le quotidien des organisations alternatives des pratiques politiques et *caring* (Phillips, 2019) et s'intéressent aux leviers et dilemmes du *care* dans la vie quotidienne de l'organisation (Antoni, Reinecke et Fotaki, 2020), la littérature porte encore de façon très marginale sur la perspective processuelle et intégrée du *care* selon Tronto (1993) et ses potentialités au niveau organisationnel pour prendre en compte les vulnérabilités humaines.

Synthèse du chapitre 4. et transition vers le chapitre 5.

Les éthiques du *care*, si elles se constituent dans une diversité d'approches, se fondent sur une ontologie commune qui amène à considérer la personne humaine dans sa vulnérabilité anthropologique d'être fondamentalement interdépendant avec les autres personnes et avec son environnement. Nous sommes tous·tes vulnérables car chacun·e à plusieurs moments de notre vie - petite enfance, maladie, invalidité ou vieillesse mais aussi lorsque nous bénéficions d'un service ou d'une assistance -, nous sommes amenés à dépendre du *care* d'autres personnes. Les travaux fondateurs de Carol Gilligan (1982) mettent en lumière une approche majoritairement féminine des dilemmes moraux basée sur le souci des autres dans leurs singularité et l'interdépendance, l'éthique du *care*, qu'elle oppose à la morale dominante de la justice (Kohlberg, 1981) fondée sur l'universalité des règles et l'autonomie. Quand l'approche par le *care* est une activité inscrite dans le principe éthique de responsabilité et s'intéresse aux relations et aux circonstances concrètes dans une situation, l'approche de la justice correspond à une morale formelle et abstraite qui s'appuie sur le Droit et les règles. Joan Tronto (1993) va s'attacher ensuite à "dégenrer" le *care* et en faire un concept moral, et aussi social et politique. Elle a dessiné les phases et les moments moraux d'un *care* processuel, à la fois principe moral – il faut se soucier de ceux qui nous entourent et avec qui nous formons société -, ensemble de pratiques sociales – les pratiques publiques ou privées qui transmettent et renforcent ces préoccupations morales – et engagement politique à valoriser le *care*. Pour Tronto, le *care* est une pratique ancrée dans l'ordinaire des vies humaines. Elle est localisée et contextualisée, et tous ses acteur·trice·s, pourvoyeurs comme bénéficiaires du *care*, sont des éléments actifs du processus.

²⁷ Traduction par l'auteure de : "*that engages with the flow of what happens*"

Ce chapitre a montré que la mobilisation en organisation des éthiques du *care* s'incarne dans deux types de travaux. D'une part, les études du "travail du *care*" proposent une approche psychosociale des activités de soin et d'assistance. Elles donnent à voir l'invisible, le travail réel des travailleuses·eurs du *care*, leur bricolage au quotidien pour prendre en charge des besoins de soin, d'aide ou d'attention toujours différents dans un contexte mouvant et complexe (Mol, Moser et Pols, 2010). Comme les approches centrées sur le travail présentées au chapitre précédent, ces travaux dessinent les contours d'un "bon" *care* situé, contextualisé, produit dans le lien social et par la subsidiarité, souvent empêché par la verticalité du système. D'autre part, les travaux qui mobilisent les éthiques du *care* en management, s'ils révèlent pour les plus récents les limites et les dilemmes du *care* en organisation, correspondent pour la majorité d'entre eux aux approches en termes de catégories morales du chapitre précédent. Ils visent une moralisation de l'entreprise dont il apparaît qu'elle dépendrait principalement des dispositions *caring* de dirigeants/managers/leaders. Nous constatons à l'issue de ce chapitre que le *care* est mobilisé pour repenser les modalités d'une action collective plus soucieuse de l'humain principalement au travers des deux prismes du management et du travail, y compris lorsqu'il s'agit de définir la notion de *care organisationnel*, et que la prise en compte des vulnérabilités humaines dépend principalement de l'engagement et des dispositions morales d'une personne ou d'un petit groupe de personnes. **Comment sortir de cette dépendance au(x) surhomme(s)·surfemme(s) et prendre en charge la question au niveau organisationnel ? Comment prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel ?**

La perspective processuelle et intégrée du *care* selon Tronto (1993) pourrait constituer une approche renouvelée de l'organisation « *dans le flux de ce qui advient* » (Fotaki, Islam et Antoni, 2019) qui traite cette question. Dans le chapitre suivant, je montrerai ses convergences avec le pragmatisme classique, et en particulier la théorie de l'enquête selon Dewey (1938), ainsi que leurs interactions potentiellement fructueuses. Sur cette base, je proposerai un nouveau cadre théorique, le cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring, pour prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel.

Chapitre 5. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action caring et pragmatiste: l'Enquête Démocratique Caring,

Introduction

« L'activité collective est au cœur même de l'organisation et de la recherche. Le management semble obsédé par l'individu héroïque et son omnipotence (sic !) cognitive et son omniscience. Cela occulte les processus centraux d'invention collective et créative de nouvelles pratiques en réponse à de nouveaux défis. Le pragmatisme propose une perspective de processus sur l'organisation dans laquelle les relations entre l'organisation, la cognition et la créativité, ainsi qu'entre la représentation et la médiation, sont toutes essentielles à l'unification de l'action (habitude) et de la pensée (croyance). Ainsi, l'organisation est une dimension de l'activité ordinaire, et non la prérogative des élites managériales. »²⁸ (Kelemen, 2019)

Nous avons vu que l'éthique du *care*, et en particulier la perspective de Tronto (1993), présente la vulnérabilité fondamentale humaine comme un élément central des questions et des relations sociales. Elle est apparue comme un cadre pertinent d'analyse et d'action pour dépasser les effets des théories managériales moralisatrices et surplombantes, et la difficulté à considérer les personnes dans leur entièreté et à répondre à leurs besoins de *care* dans l'organisation au fil du temps. Nous avons également constaté que les approches émergentes qui mobilisent le *care* en sciences sociales ont encore tendance à négliger les dimensions organisationnelles, collectives et situées des pratiques de *care*. Le pragmatisme présenté par Michaela Kelemen dans la citation introductive, perspective processuelle de l'organisation considérée comme une dimension de l'activité ordinaire, apparaît lui aussi comme une approche de l'organisation permettant de sortir de la dépendance à des élites managériales « *héroïques, omnipotentes et omniscientes* ». La philosophie pragmatiste née il y a cent cinquante ans aux Etats-Unis propose une approche processuelle, exploratoire et expérimentale du développement social focalisée sur l'action et l'expérience humaine et fondée sur le pluralisme, la construction communautaire, la démocratie participative et la délibération. La question de la prise en charge des vulnérabilités était au cœur des

²⁸ Traduction par l'auteure de : "Collective activity is at the very heart of organizing and inquiry, and yet so many leadership and management theories seem obsessed with the heroic individual and his (sic!) cognitive omnipotence and omniscience. This obscures the central processes of collectively and creatively inventing new practices in response to new challenges. Pragmatism proposes a process perspective on organization in which the relationships between organizing, cognition and creativity, and between representation and mediation, are all key to the unification of action (habit) and thought (belief). Thus, organizing is a dimension of ordinary activity, not the prerogative of managerial elites."

préoccupations et des expériences des fondateurs et fondatrices de la pensée pragmatiste. Cette perspective inspire aujourd'hui un courant grandissant de recherches sur les processus organisants, l'*organizing*, dans lequel ce travail s'inscrit. En effet, nous allons voir qu'elle présente des convergences nombreuses avec l'approche par le *care* dans sa perspective processuelle et ancrée dans l'expérience ordinaire (Tronto, 1993; Molinier, Laugier et Paperman, 2009; Mol, Moser et Pols, 2010 ; Paperman, 2015; Brugère, 2017; Ibos, 2019; Mol et Hardon, 2021) et je fais l'hypothèse que leur rapprochement permet une approche renouvelée de la question des vulnérabilités en organisation. Tout au long de ce travail doctoral en CIFRE, ces deux perspectives, au fur et à mesure que je les étudiais, ont résonné avec les expériences vécues sur le terrain d'ÉpicerieRurale et les processus mis en place pour s'organiser et prendre soin des équipes. Ces résonances, ainsi que les convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatistes, ont nourri la proposition théorique qui constitue le cœur de cette thèse et que je vais développer dans ce chapitre formulée en termes d'Enquête Démocratique Caring. Elle est issue, plus précisément, de la rencontre et de la confrontation des façons dont nous avons pris en compte, ou non, les vulnérabilités humaines dans les expériences organisationnelles vécues sur le terrain, avec le processus du *care* de Joan Tronto et le processus d'enquête démocratique de John Dewey. Je fais la proposition que l'Enquête Démocratique Caring constitue un cadre de problématisation et d'action inédit en théorie des organisations qui amène à une lecture de la réalité renouvelée en ce qu'elle met la focale simultanément sur l'organisation en train de se faire et sur le *care organisationnel*. Ce chapitre présente dans un premier temps les ancrages théoriques pragmatistes de cette proposition (5.1.), puis montre les convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatiste (5.2.). Il développe enfin le processus de l'Enquête Démocratique Caring et propose qu'il constitue une approche renouvelée des organisations pour prendre en compte les vulnérabilités (5.3.).

5.1. Pragmatisme classique , théorie de l'enquête et étude des organisations

Le pragmatisme est un courant philosophique américain né à la fin du 19^{ème} siècle autour des quatre figures fondatrices que sont Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910), John Dewey (1859-1952) et George Herbert Mead (1863 – 1931). Les travaux de Mary Parker Follett (1868-1933), pionnière du management, et de Jane Addams (1860-1935), réformatrice sociale et prix Nobel de la paix, ont également contribué à ce courant dit du "pragmatisme classique" qui a largement inspiré la pensée managériale anti-taylorienne

dans les années 1930, puis le néopragmatisme à partir des années 1980 avec, entre autres, les travaux de Richard Rorty, Hilary Putnam et Hans Joas. Cette section s'appuie sur les travaux portant spécifiquement sur les apports du pragmatisme classique en études d'organisation (Dumez *et al.*, 2007; Elkjaer et Simpson, 2011; Farjoun, Ansell et Boin, 2015; Lorino, 2018; Simpson et den Hond, 2021) et sur quelques ouvrages fondateurs pour présenter les principales dimensions du pragmatisme classique intéressantes pour l'étude des organisations (5.1.1.), et plus particulièrement la théorie de l'enquête de John Dewey (5.1.2.); puis pour mettre en perspective les apports de leur mobilisation pour l'étude des organisations (5.1.3.).

5.1.1. Fondamentaux du pragmatisme classique pour l'étude des organisations

«Nous relisons le pragmatisme comme une philosophie du processus qui peut profondément informer une vision processuelle de l'organisation et de l'organizing. Notre lecture particulière met en évidence l'accent mis par le pragmatisme sur le processus et l'émergence, sa théorie de la connaissance comme étant faillible et expérimentale, sa dénonciation des dualismes, son méliorisme orienté vers l'avenir, sa sensibilité à l'éthique et à la démocratie, et son positionnement de l'expérience comme étant à la fois le début et la fin de l'enquête. Nous soutenons que ces caractéristiques constituent une base inestimable pour l'étude de l'organisation et de l'organizing.»²⁹ (Simpson et den Hond, 2021)

Le développement de la pensée pragmatiste s'inscrit dans le contexte socialement tendu de l'après-guerre de sécession aux États-Unis et d'une révolution industrielle et technologique extrêmement rapide qui bouleversent le quotidien des américains. Elle part du constat des limites de la pensée cartésienne dominante pour aborder la complexité et les tensions provoquées par ces bouleversements et se construit sur la remise en cause des dualismes cartésiens - la séparation du corps et de l'esprit, de l'action et de la pensée, de l'individu et de la société, du théorique et de la pratique, de la réalité et de la représentation...- et sur le rejet d'une quête de vérités absolues dont nous pourrions être les observateurs neutres et externes (Lorino, 2018). Sur cette base, les pragmatistes classiques partagent une vision sociale du monde « *en termes de processus qui relie toutes sortes d'entités de manière relationnelle et*

²⁹ Traduction par l'auteure de : « We reread Pragmatism as a process philosophy that can profoundly inform process views of organization and organizing. Our particular reading highlights Pragmatism's emphasis on process and emergence, its theory of knowing as fallible and experimental, its denouncing of dualisms, its future-oriented meliorism, its sensitivity to ethics and democracy, and its positioning of experience as both the start and end of inquiry, arguing that these features lay invaluable groundwork for the study of organization and organizing. »

réursive »³⁰ (Farjoun, Ansell et Boin, 2015). Expérience, action et faillibilisme sont au cœur de l'ontologie pragmatiste. Ainsi, l'expérience est considérée comme première car, en tant qu'être humain, nous sommes inévitablement engagés dans un flux d'expériences qui constituent notre condition humaine. Cet engagement se traduit par le fait que nos choix d'action, que nous faisons selon nos expériences sensibles autant que par nos réflexions, influencent ce flux d'expériences et sont influencés par lui. En d'autres termes, la pensée humaine et les transformations sociales, pour les pragmatistes, partent toujours de l'expérience, se développent dans l'expérience et aboutissent à une expérience immanquablement nouvelle. La valeur de la connaissance est ainsi située, ancrée dans l'action et dans « *dans la vie pratique d'êtres humains particuliers* », et « *les pragmatistes en viennent à embrasser le faillibilisme (Dewey, 1938, p. 40), la doctrine selon laquelle "nous ne pouvons en aucun cas atteindre la certitude parfaite ni l'exactitude. Nous ne pouvons jamais être absolument sûrs de quoi que ce soit. " (Peirce, 1931, vol. 1, pp. 147-9). Au contraire, notre connaissance "nage, pour ainsi dire, dans un continuum d'incertitude et d'indétermination" (Peirce, 1931, vol. 1, p. 171).* »³¹ (Martela, 2015). Si les aboutissements des expériences ne peuvent ainsi pas être prévus à l'avance, l'action collective dans une perspective pragmatiste est orientée vers un futur amélioré, sous-tendue par l'idée que les humains peuvent toujours agir pour améliorer leur situation, chaque situation ayant un contexte et des perspectives d'évolution propres dans un faisceau d'interactions plus vaste. Car l'ontologie pragmatiste s'est également développée dans le contexte de la parution des travaux de Charles Darwin sur l'origine et l'évolution des espèces (1859), avec la prise de conscience que l'espèce humaine fait partie du mouvement général de la nature et n'est pas une exception, comme l'illustre ce passage de Dewey (1927, p.104) : « *Chaque être humain naît petit enfant. Il est d'abord immature, impuissant, dépendant des activités des autres. Que beaucoup de ces êtres dépendants survivent est la preuve que dans une certaine mesure d'autres font attention à eux et en prennent soin.* ». On retrouve ici l'idée de l'interdépendance humaine et avec le non-humain de l'ontologie du *care*.

³⁰ Traduction par l'auteure de : "*in terms of processes that connect all sorts of entities in relational and recursive ways.*"

³¹ Traduction par l'auteure de : "*the practical life of particular human beings* », et « *pragmatists come to embrace fallibilism (Dewey, 1938, p. 40), the doctrine according to which 'we cannot in any way reach perfect certitude nor exactitude. We never can be absolutely sure of anything' (Peirce, 1931, vol. 1, pp. 147-9). Instead our knowledge 'swims, as it were, in a continuum of uncertainty and of indeterminacy' (Peirce, 1931, vol. 1, p. 171)*"

Dans son refus des dualismes, l'approche pragmatiste propose une vision processuelle et faillibiliste des organisations fondée sur l'expérience humaine, radicalement différente des visions rationalistes, cognitivistes ou structuralistes. Elle apporte ainsi une base théorique féconde aux approches processuelles des organisations (Vaujany *et al.*, 2016), particulièrement intéressante pour la recherche en gestion au travers de six concepts et processus : *médiation sémiotique, habitude, enquête, trans-action, abduction* et *valeur et valuation* (Lorino, 2018). Je propose ici une approche générale et synthétique de ces notions, largement inspirée de l'ouvrage de Lorino (2018/2020) *Pragmatism and Organization Studies / Pragmatisme et Étude des Organisations*, ainsi que des articles d'Elkjaer et Simpson (2011), Journé et Raullet-Crozet (2019) et Simpson et den Hond (2021), qui permettra ensuite de mettre en évidence les éléments de convergence entre *care* et pragmatisme.

Médiation sémiotique - La médiation sémiotique, ou médiation par les signes, a été étudiée par les quatre fondateurs de la pensée pragmatiste. Il s'agit de considérer « *les signes sur lesquels les acteurs s'appuient pour construire le sens d'une situation et guider leur action* » (Journé et Raullet-Crozet, 2019). Les dispositifs de médiation en organisation sont innombrables (règles, chiffres comptables, plans, budgets, indicateurs, procédés, habitudes de travail, pratiques professionnelles, théories de gestion, conventions, vocabulaires spécialisés, dessins, gestes, mimiques, etc). Ils ne constituent pas une reproduction à l'identique d'une situation, mais en véhiculent et transmettent un sens lié au contexte et aux acteurs, et également sont porteurs de référents sociaux beaucoup plus larges (identités professionnelles, histoire et culture de l'organisation, métiers, etc) qui peuvent faciliter l'approche collective d'une situation. Leur pouvoir médiateur provient du fait qu'ils sont choisis et utilisés pour donner du sens à une situation précise, dans un contexte précis et sont susceptibles d'évoluer par l'expérience et avec le flux des expériences.

Habitude - Les habitudes, dans la pensée pragmatiste, ne sauraient relever du seul niveau individuel auquel les assignent souvent les théories des organisations, par opposition à la routine qui relèverait du niveau organisationnel. Selon les deux fondateurs de la théorie de l'habitude, « *l'essence de l'habitude est une prédisposition acquise à des modes de réponse. (Dewey, 1922/2002). Une habitude est une "disposition à agir d'une certaine manière sous certaines conditions" (Peirce, 1992a), dans une certaine catégorie de situation* » (Lorino, 2020, p.90). Les habitudes sont sociales et culturelles, des dispositions acquises qui guident l'action et sont afférentes à chaque groupe social et à chaque situation. Elles correspondent à une potentialité d'agir d'une certaine façon à un moment donné dans certaines circonstances

face à une situation qu'elles font évoluer et qui peut les faire évoluer. Elles sont ainsi la « *médiation sémiotique ultime de l'action* » (Lorino, 2020, p.75), un langage au travers duquel chaque acte ordinaire est porteur d'une signification socialement constituée. L'habitude constitue, avec l'enquête, un des deux concepts fondamentaux de la théorie pragmatiste de l'action qui établit un lien étroit entre croyance et habitude, et entre pensée et action.

Enquête – La notion d'enquête est conceptualisée par Peirce et Dewey. Elle apparaît comme un processus où le doute, l'action et le sens se coconstruisent : « *l'enquête est le processus social par lequel les habitudes sont transformées, adaptées, abandonnées ou réinventées, démarrant d'habitudes mises en échec et aboutissant à des habitudes renouvelées.* » (Lorino, 2020, p.120). Pour Peirce, l'enquête est le processus qui transforme le doute en croyance, là où pour Dewey, il transforme une situation incohérente et indéterminée en une nouvelle situation considérée comme cohérente et déterminée. Au démarrage de l'enquête, il y a un doute, la sensation qu'il y a quelque chose qui ne va pas et que le cours normal des choses ne peut continuer. Le processus passe ensuite par des phases entrelacées et récursives de délibération qui visent à comprendre ce qui pose problème, d'analyse et de diagnostic afin d'imaginer différentes expériences qui pourraient traiter ce problème, et d'implémentation de l'hypothèse de travail qui remporte l'adhésion, implémentation susceptible de générer de nouveaux doutes et donc de nouvelles enquêtes (Elkjaer et Simpson, 2011).

Trans-action – La notion de transaction, orthographiée trans-action par Dewey et Bentley (1949) afin d'éviter la confusion avec les sens classiques du mot en économie et psychologie (Lorino, 2020), repose sur l'idée, centrale pour la philosophie pragmatiste, que le soi social est toujours en devenir, et que nos interactions sociales sont mutuellement transformatives avec la situation à laquelle elles correspondent, à la fois le fruit et l'origine de conduites habituelles et d'improvisations créatives porteuses de sens nouveaux en lien avec la situation. « *La notion de transaction promeut une compréhension des pratiques sociales comme continuellement émergentes tissant ensemble les soi sociaux et les situations sociales.* »³² (Elkjaer et Simpson, 2011). Ainsi, Dewey et Bentley opposent la notion d'interaction, qui correspond à l'idée que les actions se déroulent *entre* entités séparées, à celle d'inter-action dans le cadre de laquelle les actions se déroulent *à travers* les entités, les personnes et les situations qu'elles impliquent et qui constituent un tout intégré. (Simpson et den Hond, 2021).

³² Traduction par l'auteure de : “*the notion of transaction challenges the more conventional view of social systems operating at various, more or less discrete levels, by promoting instead an understanding of social practices as the continuously emergent weaving together of social selves and social situations.*”

Ainsi, selon Dewey, les organismes vivants et leur environnement ne peuvent pas être pensés l'un sans l'autre, ils sont engagés dans un processus permanent d'adaptation mutuelle active et située qui correspond à l'idée de trans-action et interdit de penser de manière absolue.

Abduction – Peirce est à l'origine de la notion d'abduction. Il a eu très tôt l'intuition de cette troisième forme d'inférence logique nécessaire à l'explication de la création de connaissances nouvelles. Se distinguant de « *la déduction qui procède par nécessité (la conclusion est nécessairement présente dans les prémisses)* » et de « *l'induction qui établit ce qui est en généralisant d'un échantillon à une classe entière de phénomènes* », « *l'abduction porte sur ce qui peut être* » (Dumez, 2016, p.189). Peirce la définit en premier lieu comme un processus de création d'hypothèses situées, aux conclusions faillibles puisque considérées comme la théorie la plus plausible à un moment donné et que de nouveaux faits sont susceptibles d'invalider. (Lorino, 2018). Il en propose ensuite une définition épistémologique, moins technique, comme mode de pensée relationnel qui constitue la première étape de l'enquête et dans lequel « *les enquêteurs relient des éléments qui semblaient sans rapport les uns avec les autres afin de rendre les faits et les événements intelligibles.* » (Lorino, 2020, p.219). Dewey développera la dimension sociale de l'abduction, processus concret et situé initié par le doute, constitué d'une succession de formulation d'hypothèses qui seront testées, questionnées, reformulées, retestées, requestionnées reformulées, etc. jusqu'à la levée du doute dont le succès ou l'échec dépendra du processus social à l'œuvre. (Journé et Raulet-Crozet, 2019).

Valeur et valuation – La théorie pragmatiste de la valuation (Dewey, 1939/1988 dans Lorino, 2020) s'appuie sur le refus du dualisme "moyens-fins" qui amène à la définition de buts finaux statiques qui transcenderaient les situations. Au contraire, Dewey considère que toute situation appelle un exercice d'attribution de valeurs à l'action, la valuation, qui est forcément situé. Pour les pragmatistes, il s'agit d'attribuer de la valeur à l'action, pas à des objets ou à des personnes, et cela passe par la réponse collectivement construite à des questions du type « *Agissons-nous bien ? Satisfaisons-nous les attentes ? Sommes-nous bons pour faire ce que nous devons faire ?* » (Lorino, 2020). Il s'agit « *d'observer les éléments réels et d'estimer leur efficacité potentielle pour produire un résultat particulier* » (Dewey, 1939 dans Lorino 2020), et de recourir à un processus d'enquête collectif pour donner une valeur à l'action, valeur qui tirera sa pertinence du processus de valuation. Ainsi, la valeur au sens pragmatiste est pratique et située, et les outils de médiation utilisés dans le processus de valuation correspondent et doivent s'adapter à des « *fins en vue* », un avenir souhaité projeté dans la situation actuelle,

qui sont requestionnées par le processus. Ainsi, dans l'approche pragmatiste, l'estimation de la valeur, au travers d'un processus de valuation, « *est une pratique active et située qui, simultanément, tente d'attribuer des valeurs à l'activité en cours et de garantir la pertinence des outils et méthodes utilisés à cette fin.* » (Lorino, 2020, p.258)

Enfin, Journé et Raulet-Crozet (2019) ajoutent la notion de *situation* comme consubstantielle à ces six concepts ou processus pragmatistes clés pour appréhender les organisations : « *la situation est constituée par les "habitudes", qui contribuent à la qualifier ; elle est là où se fait la "médiation sémiotique", où l'on relie l'éphémère et le durable, le situé et les espaces environnants. La situation est aussi ce que l' "enquête" va construire dans l'action, un tout unifié, qui proscrie en particulier les dichotomies qui pourraient séparer l'action et la construction du sens.* ». Le concept de situation est défini par Dewey (1938, p.72 et 74) comme « *l'ensemble des conditions dans lesquelles un organisme fonctionne à un moment donné* » et « *chaque situation est une situation indivisible et non reproductible* ». Son rôle est crucial pour le processus d'enquête dont il est le point de départ, le squelette composé des situations qui constituent les expériences et le point d'arrivée.

Parmi ces éléments structurants pour une approche processuelle des organisations, l'enquête, processus par lequel un malaise est transformé en une situation considérée comme déterminée et cohérente par les membres du public de l'enquête n'est pas sans faire penser au processus du *care* de Tronto, c'est pourquoi le point suivant lui est consacré.

5.1.2. L'enquête pragmatiste selon John Dewey: un processus exploratoire, social et démocratique

« *L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation si déterminée dans ses distinctions et ses relations constitutives qu'elle transforme les éléments de la situation initiale en un tout unifié.* » (Dewey, 1938, p. 108).

Parmi les pragmatistes classiques, John Dewey a particulièrement cherché à étendre le pragmatisme à des questions sociales, politiques, esthétiques et pédagogiques, avec pour projet de construire une intelligence expérimentale dans ces domaines, comme dans celui de la morale, au travers d'enquêtes. Cette notion d'enquête, centrale dans la pensée pragmatiste, correspond au processus réflexif et démocratique par lequel des personnes qui se trouvent face à une situation problématique se saisissent du problème ensemble, interrogent cette situation

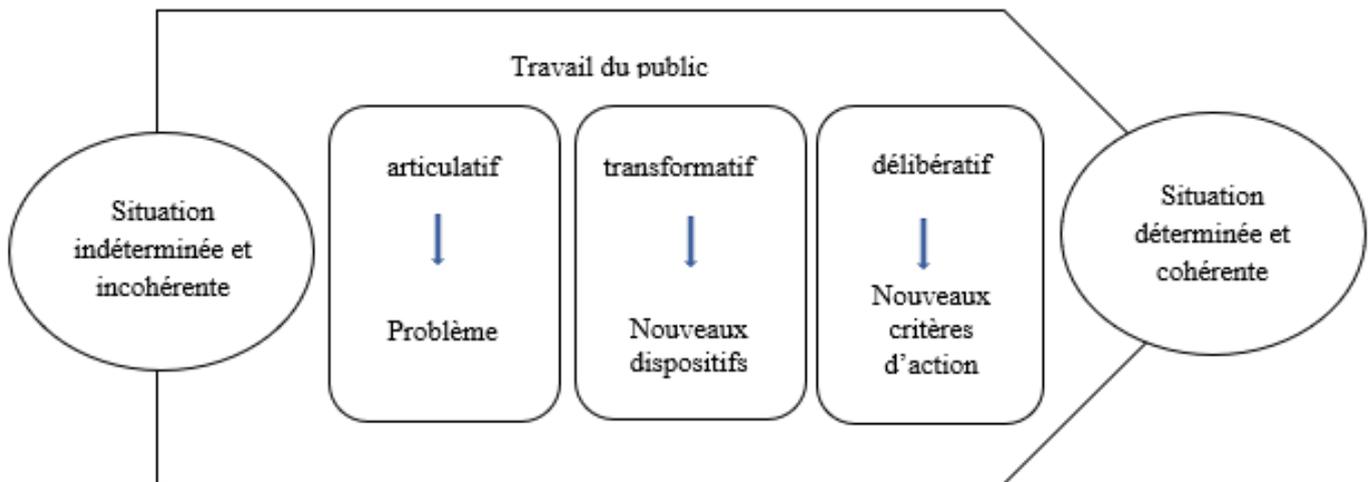
et leurs pratiques, et les font évoluer au travers d'une pluralité d'expériences jusqu'à arriver à une situation qu'ils considèrent comme cohérente.

Une situation « *perturbée, ambiguë, confuse, pleine de tendances contradictoires, obscure, etc* » (Dewey, 1938, p.170) est à l'origine du déclenchement de l'enquête lorsque le doute, le malaise qu'elle suscite génère une « *communauté d'inquiétude* » (Lorino, 2020, p.203) qui amène la constitution d'un public autour de cette situation. Il s'agit d'une inquiétude existentielle, qui correspond à la notion de "questions d'inquiétude" (matter of concern) de Bruno Latour « *comme combinaisons mouvantes et incertaines de choses qui ne prétendent pas à l'objectivité scientifique mais véhiculent des questions existentielles.* » (Lorino, 2020, p.203). La communauté d'enquête correspond au groupe d'enquêteurs qui se constitue autour d'un problème qui fait "communauté d'inquiétude" pour eux. Pour les pragmatistes, c'est le lieu du pluralisme et de la controverse, espace de développement de liens sociaux et d'apprentissage de pratiques démocratiques par l'expérience au service du traitement de la situation indéterminée.

Pour Dewey (1938) dans Zask (2015), une première phase de « *clarification de la situation dérangée et confuse* » est essentielle, dans le processus d'enquête destiné à supprimer le trouble, afin de définir le problème qui se pose. Une seconde phase consiste à identifier des hypothèses et construire un plan d'actions qui coïncide avec le(les) problème(s) identifié(s) et les effets escomptés. Ensuite, le plan d'actions est mis en pratique dans le cadre d'expériences dont l'issue est incertaine et qui conduiront à une mise à l'épreuve des hypothèses formulées en phase de problématisation en fonction des changements observables s'il y en a. Dans ce processus, l'action « *implique que l'idée est placée sous le contrôle des conséquences de l'expérience qu'on peut appeler un évènement, et, réciproquement, que l'évènement résulte de la mise en œuvre du plan d'action initial* » (Zask, 2015, p.58). Le processus est ainsi abductif et récursif jusqu'à ce que la situation problématique soit transformée en situation unifiée : « *des faits observés indiquent une idée qui tient lieu de solution possible. Cette idée suscite de nouvelles observations. Certains des faits nouvellement observés s'associent aux faits précédemment observés et sont ainsi constitués qu'ils éliminent d'autres choses observées, eu égard à leur fonction de preuve. Le nouvel ordre de faits suggère une idée modifiée (ou hypothèse) qui occasionne de nouvelles observations dont le résultat de nouveau détermine un nouvel ordre de faits et ainsi de suite jusqu'à ce que l'ordre existant soit unifié et complet. Au cours de ce processus sériel les idées qui représentent des solutions possibles sont éprouvées ou "prouvées"* » (Dewey 1938 dans Journé, 2007).

Sur les épaules de Dewey (1938), Frega (2012) et Sambugaro (2016), Lanciano et Saleilles (2020) décrivent le processus d'enquête démocratique en termes de trois dimensions - travail articulatif, travail transformatif et travail délibératif (Figure 9).

Figure 9 : Le cadre d'analyse du processus d'enquête démocratique (Lanciano et Saleilles, 2020)



Travail articulatif - La première dimension, décrite comme articulative, correspond à la(les) phase(s) de (re)construction du problème. Elle fait référence au processus par lequel les acteurs transforment la situation indéterminée et incohérente en problèmes. La situation doit être articulée en une situation problématisée qui révèle l'incohérence de la situation et les besoins du groupe. Le travail articulatif consiste donc à rendre explicites les déterminations conceptuelles possibles de ce qui restait auparavant implicite avant l'enquête. Le travail articulatif implique de caractériser les cadres de référence à partir desquels les acteurs se saisissent de la situation indéterminée (Sambugaro, 2016) et de construire sur cette base les cadres de référence de la communauté d'enquête. Le travail articulatif se révèle primordial dans l'enquête pour expliciter et partager les différentes représentations du problème afin « *d'éviter d'apporter des solutions efficaces à des problèmes non pertinents, écueil fréquent dans la vie des organisations.* » (Lorino, 2020, p.125)

Travail transformatif – Cette dimension du travail du public de l'enquête correspond à la formulation et à l'expérimentation d'idées susceptibles de faire évoluer la situation problématique définie par le travail articulatif dans le sens d'une harmonisation de la situation

problématique. «*Il s'agit, pour les acteurs engagés dans l'enquête, de parvenir à expérimenter des voies d'action et dispositions alternatives à celles établies au sein de leur situation.* » (Sambugaro, 2016, p.40). Les phases transformatives du processus d'enquête sont constituées d'expériences concrètes, créatives (Follett, 1924) et sensibles (Journé et Raulet-Croset, 2012), combinant plusieurs registres d'intelligence et de rationalité et susceptibles de modifier les cadres d'action et de pensée pour faire émerger de nouveaux dispositifs à éprouver.

Travail délibératif - La troisième dimension est délibérative et correspond au travail collectif par lequel les enquêteurs, sur la base des expériences transformatives, déterminent et font évoluer les critères de l'action. Il s'agit d'organiser des délibérations qui prennent en compte la pluralité des logiques constitutives de la situation et des expériences vécues durant le processus, afin de déterminer de manière démocratique de nouveaux critères d'action.

Ces dimensions sont décrites successivement pour une meilleure compréhension, pour autant elles sont, dans l'enquête démocratique pragmatiste comme pour celles du processus du *care* de Joan Tronto, articulées, mutuellement transformatives et inévitablement récursives.

L'enquête est un élément central des travaux du tournant pragmatiste en organisations (Lorino, 2018) mis en perspective dans le point suivant.

5.1.3. Le pragmatisme en étude des organisations, mise en perspective et apports

Au début du siècle dernier, dans un contexte turbulent et tourmenté marqué par les guerres, les troubles sociaux et les révolutions techniques et technologiques, la pensée pragmatiste a inspiré et s'est construite d'expériences organisationnelles à vocation sociale, politique et d'apprentissage par l'enquête. La *Hull House* cofondée par Jane Addams à Chicago en 1889 en est l'illustration. Cet espace atypique d'innovation sociale avait pour objectif de fournir des opportunités sociales et éducatives aux habitants du quartier, majoritairement immigrants européens récemment arrivés, en les construisant avec eux. Au fur et à mesure de son développement, il a proposé des programmes éducatifs pour adultes, des activités sportives et culturelles, des conférences et débats, des concerts, et également des services sociaux tels que l'accompagnement à la recherche d'emploi, des soins médicaux, des hébergements et la fourniture de nourriture et de vêtements. Le projet s'est encadré de trois principes éthiques issus de l'expérience : apprendre par l'exemple, être coopératif et vivre en toute démocratie. Son objectif était de contribuer à la réforme sociale du pays par l'association de l'implication

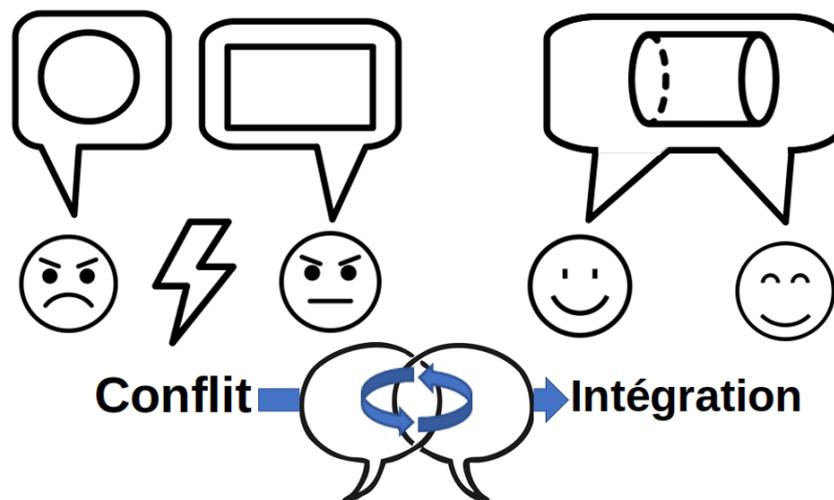
des habitants et d'une communauté d'universitaires dans des expériences partagées, concrètes et évolutives en fonction de réflexions elles aussi partagées issues de l'expérience. Objectif à la fois politique et social dans le souci des autres, cadre moral, soin, implication des bénéficiaires du soin, etc., ce projet préfigure les dimensions du processus du *care* que Tronto dessinera presque un siècle plus tard. Il a été le lieu et le déclencheur de nombreuses enquêtes démocratiques, un espace d'inspiration pour les figures fondatrices du pragmatisme classique, en particulier Dewey et Mead avec lesquels Addams a partagé « *une critique du "laissez-faire" et un projet de démocratie expérimentale, adossés à une éthique sociale qui s'enracine dans la mise en relief d'un individualisme "critique" et élargi au-delà de ses limites classiques pour mieux tenir compte de l'interdépendance* » (Le Goff, 2013).

Également forte d'une expérience de travailleuse sociale qui a contribué à transformer son point de vue sur la démocratie, mais aussi diplômée de Radcliffe et consultante en gestion, Mary Parker Follett a développé une pensée pragmatiste appliquée à la gestion des situations ordinaires de l'organisation, et peut être considérée comme pionnière dans les études des organisations et du management consacrées aux relations humaines plutôt qu'aux ressources humaines. Elle a proposé et défendu dans ses conférences et ses interventions les principales dimensions (pouvoir, exercice de l'autorité, coordination, conflit, contrôle) d'un management holistique et diffus qui suit la *loi de la situation*, un système fondé sur la démocratie et le bon sens, un management *avec* qui s'écarte du management *sur* et des systèmes de domination et de contrôle de la perspective rationnelle taylorienne. Deux concepts clés de la pensée follettienne influenceront particulièrement les études pragmatistes des organisations : la *réponse circulaire* et le conflit constructif géré par l'*intégration*. L'idée de trans-actionnalité des relations humaines sous-tend ces propositions. Ainsi, pour Follett, la réponse circulaire correspond au processus récursif par lequel « *nous nous créons mutuellement en permanence... "Je" ne pourrai jamais influencer "tu" car tu m'as déjà influencé*»³³ (Follett, 1924, p.62 dans O'Connor, 2017). *L'Expérience créative* (Follett, 1924) émerge ainsi non pas des individualités prises isolément, mais des processus qui les mettent en relation et qui transforment les interactions organisationnelles en permanence. « *Dans la réponse circulaire, quelque chose de nouveau peut être créé, quelque chose de différent de la somme des valeurs des deux parties, un "intérêt composé", qui ouvre de nouvelles possibilités d'action conjointe. Elle appelle cette émergence de la nouveauté à travers le dialogue "intégration", un troisième*

³³ Traduction par l'auteure de : "we are creating each other all the time ... "I" can never influence "you" because you have already influenced me"

mode de coordination qu'elle oppose à la domination (lorsque l'une des parties impose ses choix aux autres) et au compromis (lorsque chaque partie doit sacrifier une partie de ses intérêts pour parvenir à un accord, dans un jeu à somme nulle). » (Lorino, 2020, p.26). La figure 10 illustre la notion d'intégration selon Follett. Elle s'apparente au processus d'enquête démocratique de Dewey qui permet d'exposer les « *conflits au grand jour, là où leurs revendications particulières peuvent être vues et évaluées, où elles peuvent être discutées et jugées à la lumière d'intérêts plus inclusifs que ceux représentés par chacun d'entre eux séparément* »³⁴ (1939, p.56 dans Kelemen, Rumens et Vo, 2019).

Figure 10 : Le traitement constructif du conflit par l'intégration selon Follett



Extrêmement populaire au début du siècle dernier, la pensée pragmatiste a durablement influencé la manière des américains de penser l'éducation, la démocratie et la justice. Pour autant elle a été déformée, souvent réduite à une acception "grand public", matérialiste et individualiste du terme "pragmatique" pour qui "la fin justifierait les moyens" et, malgré une certaine continuité dans les travaux assurée par les néo-pragmatistes dans les années 1970 à 1990, elle a été reléguée au second plan par le renouveau d'une pensée rationaliste dominante des sciences sociales et organisationnelles soutenu par « *le développement rapide du contrôle stratégique et opérationnel, du traitement de l'information, de l'investissement*

³⁴ Traduction par l'auteure de : "conflicts out into the open where their special claims can be seen and appraised, where they can be discussed and judged in the light of more inclusive interests than are represented by any of them separately"

*technologique et de la sociologie fonctionnaliste depuis les années 1950, [qui] a en quelque sorte renouvelé l'illusion du contrôle » en véhiculant l'idée qu'il existe une forme de vérité sur l'action collective (Lorino, 2020 ; Elkjaer et al., 2022). Depuis une quinzaine d'années, dans un contexte définitivement volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA³⁵), ce que Lorino (2018) appelle le tournant pragmatiste en organisation (re)met en lumière le pragmatisme et montre en quoi il peut constituer une source d'inspiration et une référence théorique pour explorer la complexité et l'incertitude organisationnelle (Elkjaer et Simpson, 2011; Farjoun, Ansell et Boin, 2015; Lorino, 2018; Kelemen, Rumens et Vo, 2019; Simpson et den Hond, 2021). En premier lieu, le recours à la philosophie pragmatiste apporte à l'étude des organisations une position empirique qui s'intéresse à l'action pratique d'organiser dans le flux des expériences qui constituent la vie de l'organisation. Il s'agit de regarder l'organisation du point de vue de l'*organizing*, le flux des processus organisants, plutôt que d'un point de vue structuraliste qui considérerait l'organisation comme une structure qui se transforme par exception. « *Le pragmatisme offre un système philosophique bien élaboré qui nous permet de comprendre l'organisation comme un mouvement toujours changeant de significations et d'actions ponctué d'événements qui incarnent les compréhensions socialement construites découlant du flux autrement indifférencié de l'expérience* »³⁶ (Elkjaer et Simpson, 2011). L'approche pragmatiste part d'expériences concrètes et met l'accent sur les processus en émergence, le caractère exploratoire et expérimental de l'organisation en action, plutôt que sur la résolution de problèmes par des méthodes éprouvées. Elle s'attache à l'éthique et la démocratie qui sont, pour le pragmatisme classique, inhérentes aux processus d'enquêtes récursifs qui constituent l'*organizing*, et elle donne accès à une connaissance située et évolutive de l'organisation et des trans-actions qui la constituent. (Simpson et den Hond, 2021). Elle propose ainsi « *une vision radicalement relationnelle, écologique (aucun élément n'existe indépendamment du réseau de relations dans lequel il est engagé) et émergente (le tout dépend des parties qui dépendent du tout) des processus organisants.* » (Lorino, 2019) dans laquelle le·la chercheur·euse est, de fait, partie intégrante de l'*organizing* qu'il·elle·étudie. Différents aspects de cette vision sont aujourd'hui étudiés par les*

³⁵ VUCA est l'acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity. Utilisé pour la première fois par des études sur l'armée américaine pour décrire le contexte de l'après-guerre froide, il est maintenant couramment utilisé, notamment dans le monde de l'entreprise, pour décrire les quatre caractéristiques d'un environnement en constante évolution et dont il est difficile de prévoir l'avenir.

³⁶ Traduction par l'auteure de : "*Pragmatism offers just such a well elaborated system of philosophy that allows us to understand organization as an ever-changing movement of meanings and actions punctuated by events that signify the socially constructed understandings arising out of the otherwise undifferentiated flux of experience*"

chercheur·euse·s de la communauté pragmatiste en études des organisations qui se développe depuis quelques années, et également mis en relation avec les théories « *adjacentes* » (Lorino, 2018) du tournant processuel en théories des organisations (Vaujany *et al.*, 2016) pour lesquelles l'influence pragmatiste existe, revendiquée ou non, telles que les théories du sensemaking (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005; Weick, 2020) ou de l'apprentissage organisationnel (Elkjaer et Simpson, 2011). L'enquête est au cœur de ces travaux (Journé, 2007; Lorino, Tricard et Clot, 2011; Martela, 2015; Wegener et Lorino, 2021). Elle a fait très récemment l'objet d'un ouvrage collectif *Pragmatic Inquiry, Critical Concepts for Social Sciences* (Bowen *et al.*, 2021) qui « *examine une série de concepts critiques qui sont au cœur d'une évolution des sciences sociales vers une enquête pragmatique reflétant une préoccupation du 21e siècle pour les problèmes particuliers plutôt que pour les grandes théories* »³⁷ et dans lequel Annemarie Mol et Anita Hardon consacrent un chapitre au *caring*, qualifié par les auteures de « *processus itératif de bricolage* », qui s'est développé dans le domaine du soin et pourrait être pertinent en organisation dans d'autres domaines.

Les sections suivantes vont montrer les convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatistes et l'intérêt du rapprochement de ces deux processus pour l'étude des organisations.

5.2. Convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatiste

« Notre expérience quotidienne nous montre que nous ne pouvons soutenir de façon mécanique une exigence morale pour y recourir dans les rares moments d'exaltation, lorsque nous en avons la force : c'est de la vie même que naît l'idéal, et par conséquent, c'est l'intérêt porté à la vie qui donne la force d'atteindre cet idéal. » (Addams, 1902, p.35)

« En nous concentrant sur le care, nous nous concentrons sur le processus par lequel la vie est soutenue, nous nous concentrons sur les acteurs humains qui agissent. » (Tronto, 2009a, p. 168)

Nous allons voir dans cette section que les travaux fondateurs de Tronto (1991, 1993) présentent des filiations et références pragmatistes certaines, sur le plan ontologique et dans leur approche processuelle du *care* (5.2.1.). Le rapprochement des processus du *care* (Tronto,

³⁷ Traduction par l'auteure de : “*this book examines a range of critical concepts that are central to a shift in the social sciences toward “pragmatic inquiry” reflecting a twenty-first century concern with particular problems and themes rather than grand theory.*” – 4ème de couverture

1993) et du processus d'enquête pragmatiste (Dewey, 1938 ; Frega, 2012 ; Sambugaro, 2016 ; Lanciano et Saleilles, 2020) montrera également des phases spécifiques à chaque approche qu'il me paraît utile d'articuler pour une étude du *care organisationnel* et une étude *caring* des organisations (5.2.2.).

5.2.1. Les convergences des approches *caring* et pragmatiste

Le *care* de Tronto converge avec la philosophie pragmatiste classique, mais aussi avec de nombreuses contributions appartenant à sa récente renaissance et à son développement en théories des organisations (Elkjaer & Simpson, 2011; Lorino, 2018; Simpson & den Hond, 2021) en particulier sur une vision du monde holistique et relationnelle, une base expérientielle et une approche spécifique de la valeur et de la valuation qui alimentent des processus d'enquête situés, démocratiques et récursifs au service du développement humain comme fin morale, sociale et politique.

Vision du monde alternative et socialité trans-actionnelle - Le pragmatisme organisationnel conduit à un examen des catégories traditionnelles entre les individus et les organisations, afin de prendre en compte les expériences et les relations dans lesquelles les individus se trouvent et sont impliqués. Les individus sont insérés dans un tissu de relations sociales (communautés) qui contribue à les construire. Ancrés dans une éthique fondamentalement relationnelle, les pragmatistes partagent une conception spécifique du monde social, dynamique, processuelle et interconnectée. Nous avons vu que leur perspective s'appuie sur une vision spécifique de la nature humaine, loin des visions rationaliste et cognitiviste des individus et proche de l'ontologie de l'interdépendance des théoriciennes du *care*. « *Ils considèrent la nature humaine comme intrinsèquement holistique, sociale, relationnelle, complexe et temporelle* »³⁸ (Farjoun et al., 2015), et rejettent les dualismes, tels que le corps/l'esprit, la théorie/la pratique ou l'individu/la société, et l'idée rationaliste de vérité universelle. En particulier, la philosophie sociale de Dewey « *nous propose de repenser la manière dont nous énonçons et identifions les problèmes issus de notre interdépendance* » (Zask, 2015, p.112). Pour Dewey, ni les organismes et leur environnement, ni les êtres humains entre eux, ne peuvent être considérés séparément. Cela rejoint la définition de Tronto et Fischer d'un monde comprenant « *nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous*

³⁸ Traduction par l'auteure de : "*They see human nature as inherently holistic, social, relational, complex, and temporal*"

éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie. » (Fischer et Tronto, 1991), et correspond à l'idée darwinienne de transaction entre les organismes et leur environnement qui interdit de penser de manière absolue. « *Les prétendus "sujets individuels" (...) se construisent eux-mêmes continuellement en s'adressant aux autres et n'ont aucune autre façon d'exister dans le monde* » (Lorino, 2020, p.144): cette vision trans-actionnelle de la socialité, qui correspond au concept d'interdépendance des théoriciennes du *care*, structure la philosophie de Dewey. Dans l'idée pragmatiste de la trans-action, les personnes sont interdépendantes et dépendent de leur environnement. L'action, l'évolution de chaque partie est continuellement susceptible d'avoir des conséquences pour les autres. Cela implique une modification continue de la situation et une transformation continue des participants. En conséquence, reconnaissant la précarité et l'incertitude de l'expérience de vie (Simpson & den Hond, 2021), les approches pragmatistes et *caring* considèrent chaque situation comme unique et située, et tentent de trouver des réponses adaptées à travers des expériences sociales incluant le plus large éventail possible d'acteurs concernés.

Base expérientielle - Les approches pragmatistes et *caring* sont caractérisées par une sorte d'empirisme radical, « *une sorte d'ethnographie morale qui laisserait toute sa place aux expressions propres aux agents davantage qu'une approche surplombante, qu'elle soit philosophique ou sociologique* » (Paperman & Laugier-Rabaté, 2005, p.16). Le *care* de Tronto et les approches pragmatistes ont en commun de considérer le doute, les questions, problèmes ou dilemmes moraux non pas du point de vue d'une ontologie abstraite et universelle, mais du point de vue d'une pratique sociale. L'expérience est un élément clé de la pensée pragmatiste pour laquelle elle « *se rapporte très spécifiquement à la relation dynamique entre la connaissance (ou le sens) et l'action dans la conduite du présent vivant* »³⁹ (Elkjaer & Simpson, 2011). La notion pragmatiste d'expérience est constituée par des pratiques trans-actionnelles intégrant les habitudes, la pensée et les émotions (Simpson & den Hond, 2021). Selon Dewey, faire et penser, théorie et pratique, constituent un tout intégré dans des expériences concrètes qui informe et donne un sens à l'action sociale à un moment donné, sans jamais constituer une vérité définitive. L'éthique du *care* découle également de l'expérience sensible et ordinaire des personnes, et des liens qu'ils ont avec le monde. Le travail de Tronto introduit particulièrement dans le domaine de la philosophie morale l'idée

³⁹ Traduction par l'auteure de : “*relates very specifically to the dynamic relationship between knowledge (or meaning) and action in the conduct of the living present*”

que le *care* n'est pas seulement une valeur ou un principe moral, mais aussi une pratique sociale: « *Pour le dire vite, la morale se réfère, dans les termes de Dorothy Emmet, à des "considérations sur ce qu'il nous semble important de faire et de quelle manière; la conduite de nos relations avec les autres; la conscience et la disposition à adopter une attitude critique à l'égard de ce que, fondamentalement, nous approuvons et nous désapprouvons". Nous pourrions aussi définir la morale dans un contexte ayant une dimension plus sociale, comme l'a fait John Dewey lorsqu'il concluait que "l'intérêt à apprendre de tous les contacts qu'offre la vie est ce qui constitue l'intérêt moral essentiel".* » (Tronto, 2009a, p.33). Le *care* en tant que pratique sociale (et non en tant que disposition privée et affective) permet de décrire des phénomènes sociaux qui appartiennent et sont contrôlés par des personnes et des groupes qui définissent eux-mêmes leur justesse, et offre la possibilité aux acteurs d'apprendre de ces phénomènes et de mieux les maîtriser (Lawrence et Maitlis, 2012). L'expérience *caring* est donc un ensemble de pratiques sociales et situées pour traiter des questions morales, ce qui peut conduire à de nouveaux dilemmes moraux de manière continue et processuelle. Comme le souligne Paperman (2015, p.41), une analyse du point de vue du *care* « *gagne à commencer avec la connaissance et la compréhension morale qu'ont les sujets de leurs activités. Cette compréhension et cette connaissance sont produites dans le cours même de l'enquête (au sens que donne à cette notion le pragmatisme de Dewey) menée par des pourvoyeuses et des pourvoyeurs de care qui assument la responsabilité du bien-être des autres et de leur propre personne, quand bien même cette responsabilité n'est pas formellement instituée.* »

Processus d'enquête – Nous avons vu que Tronto introduit la dimension processuelle et indéterminée dans l'éthique du *care*. Sa conception du *care* peut être considérée comme pragmatiste en ce qu'elle se concentre, plutôt que sur des pratiques isolées, davantage sur *les* « *processus par lesquels la vie est soutenue* » et sur *les* « *acteurs humains agissant* » (Tronto, 2009a). Il ne s'agit pas d'identifier des motivations ou des dispositions individuelles, mais de saisir les efforts individuels et collectifs pour s'engager dans un processus de *care*. La fin du processus du *care* décomposé en quatre ensembles de dispositions et de pratiques n'est en aucun cas déterminée à l'avance. Elle dépend du contexte, des parties prenantes et du flux d'expériences qui contribuent au processus. « *Le care étant une pratique, rien ne garantit que les problèmes moraux indiqués ici trouvent une solution. Nous ne pouvons invoquer aucun principe universel qui garantisse automatiquement qu'à partir du moment où les personnes et la société s'engagent à pratiquer le care, celui-ci soit libéré du localisme, du paternalisme et des privilèges. Mais l'absence d'une telle solution ne fait que souligner que le care, parce*

qu'il est une pratique, est contextualisé et localisé» (Tronto, 2009a, p.203). Cette approche, qui consiste à saisir le sens que les gens donnent au monde et à leurs relations bien au-delà des catégories dichotomiques de la pensée dominante, consiste, pour les auteur·e·s du *care*, en une enquête collaborative ou dialogique durant laquelle la connaissance et la compréhension résultent d'une confrontation entre une diversité de sujets concernés. Elle apparaît comme une enquête pragmatiste car il s'agit d'une expérience complètement sociale, un processus trans-actionnel dans lequel un public, concerné par une situation spécifique et incohérente, « *transforme la situation indéterminée en une situation suffisamment unifiée pour que l'on puisse de nouveau anticiper un cours d'action cohérent.* » (Lorino, 2020, p.121). Comme pour l'épistémologie pragmatiste de Follett (1918) et de Dewey, l'action démocratique est incarnée par les trans-actions entre une variété de parties-prenantes (praticiens et experts) qui sont réellement engagées dans les problèmes et les processus auxquels ils sont confrontés et qu'ils analysent. Elle s'incarne dans un ensemble de processus d'enquête collectifs, situés et intégrés qui constituent la vie démocratique des organisations. Dans les deux approches, l'évaluation continue et collective de la réalisation des attentes est une dimension clé.

Valuation - L'éthique du *care* « *voit comment nous nous en sortons, non pas pour abstraire à partir de ces solutions particulières (ce qui serait retomber dans la pulsion de généralité) mais pour percevoir la valeur même du (dans le) particulier* » (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005, p.16). Dans le processus du *care* de Tronto, la phase de *care receiving* apparaît cruciale et complexe. Elle consiste à évaluer, en équivalence, si la réponse au besoin spécifique est adéquate pour le bénéficiaire, mais aussi pour toutes les parties prenantes du processus. L'évaluation de l'adéquation du *care* est une phase dialogique clé qui permet d'explicitier l'évolution des besoins et de la perception que chacun·e a de l'expérience vécue ensemble. C'est une base pour déclencher de nouveaux processus de *care*. Les valeurs attribuées à l'action sont ici intimement liées à la communauté d'enquête et à la combinaison d'actions particulières qui constituent un processus de *care* singulier. Cette phase de *care receiving* correspond au mouvement pragmatiste de la valeur à la valuation décrit par Lorino: « *La valeur n'est ni une manifestation affective et éruptive de sujets solitaires, ni une caractéristique objective, scientifique ou physique, d'objets ou de situations. La valeur résulte du processus social de valuation, dimension fondamentale de tout processus social d'action* » (Lorino, 2020, p.249). Dans la perspective de Dewey, la valeur est ancrée dans l'activité sociale et émerge, dans l'organisation, de la (in)congruence entre les valeurs privées et

personnelles véhiculées par chaque membre et les valeurs organisationnelles. Le processus de valuation pragmatiste est collectif, pluraliste et constitué de pratiques dont on peut débattre, qui évoluent au fur et à mesure que l'action se déroule et qui peuvent influencer également l'action qui se déroule. C'est une dimension clé du processus d'organisation car elle constitue une évaluation continue de l'action sociale par l'expérience. « *Agissons-nous bien ? Satisfaisons-nous les attentes ? Sommes-nous bons pour faire ce que nous devons faire ?* », ces questions « *de navigation* » sont omniprésentes dans les processus d'enquête et dans les processus organisants (Lorino, 2020, p.249) et dans le *care receiving* de Tronto. Dans les deux cas, l'évaluation de ce qui est « bon » ou « juste » est faite en fonction du contexte particulier, des valeurs de l'organisation et des participants, avec le développement humain comme *general end (fin générale)* (Dewey, 1920, p. 177).

Le développement humain comme finalité morale, sociale et politique - Pour les pragmatistes, « *l'action morale émerge continuellement, de sorte que « la seule "fin" morale est la croissance ou le progrès vers une vie plus épanouissante* »⁴⁰ (Dewey, 1920 dans Simpson & den Hond, 2021). Plus qu'un problème, un « *malaise existentiel associé à une situation imprévue qui remet en question les habitudes* » déclenche une enquête (Lorino, 2020, p.124). L'action pragmatiste n'est pas dirigée vers un objectif prédéfini, elle est ouverte à l'émergence de solutions inattendues qui peuvent être dérangeantes, perturbatrices, conflictuelles... pour autant qu'elle contribue au soulagement du "malaise existentiel" de départ et au développement continu de l'humain. Le Goff (2013) souligne l'importance de la « *connaissance sympathique* » ou de l'empathie pour les pragmatiques classiques et souligne leur « *contextualisme éthique* ». Selon Dewey dans *La Formation des Valeurs*, « *toute connaissance est colorée par une expérience émotionnelle singulière et indissociable d'une forme de participation affective. Corrélativement, il a souligné en quoi la valeur est une dimension de toute expérience immédiate et en quoi elle se manifeste prioritairement sous la forme d'une attitude active d'attention ou de sollicitude.* » (Le Goff, 2013, p.31). Comme dans le *care*, l'attention à l'humain apparaît ici comme une fin générale, sociale et politique, et comme une disposition pour mener l'enquête. Le processus du *care* décrit par Tronto, comme plus largement l'éthique du *care*, est dirigé par le souci des autres et vers la prise en charge des vulnérabilités en prenant en compte l'expérience sensible. C'est même la motivation générique de l'action *caring* selon Tronto; il s'agit d'amener une logique privée,

⁴⁰ Traduction par l'auteure de : "moral action emerges continuously, so "the only moral "end"" is growth or progress towards a more fulfilling life"

celle du *care* et des vulnérabilités, dans le domaine public et politique par la réalisation d'un processus de *care* (Laugier, 2021). Les pragmatistes et les théoriciennes du *care* ne promettent pas de résoudre les problèmes, ils·elles promettent d'améliorer/de faire avec les problèmes de manière démocratique, avec une préoccupation commune pour la question du développement humain (Le Goff, 2013). Ainsi, l'action pragmatistes et le *care* ont en commun d'être téléologiques, en poursuivant une *fin générale* de développement humain démocratique, et de ne pas être téléologiques en ce qu'elles s'opposent à l'idée selon laquelle les résultats des actions sont, ou peuvent être, prédéterminés (Elkjaer & Simpson, 2011). Nous pouvons parler ici de « *développement humain contextualisé* » (Paperman, 2015) où l'autorité de dire ce qui est un point de vue moral se trouve dans les sujets eux-mêmes.

Au-delà de ces nombreuses convergences, le processus du *care* de Tronto et celui de l'enquête démocratique de Dewey présentent des phases spécifiques dont l'articulation va se montrer fructueuse.

5.2.2. Les spécificités complémentaires des processus du *care* et de l'enquête

Le rapprochement des deux processus repris dans les figures 8 et 9 permet de dire que le *care* selon Tronto (1993) s'incarne dans un processus d'enquête pragmatiste. En effet, il démarre par un besoin de *care* - un malaise ou situation incohérente et indéterminée – et aboutit à un *care* adéquat – situation cohérente et déterminée – dans une démarche processuelle et récursive fondée sur l'expérience et qui implique les pourvoyeur·euse(s) et bénéficiaire(s) du *care* - le public de l'enquête – de manière démocratique et au travers de pratiques, les phases de *care giving* et de *care receiving*, qui correspondent à du travail transformatif et du travail délibératif. Ce rapprochement montre également des spécificités à chaque processus pour ce qui concerne la dimension morale de la fin générale de l'action collective, la qualification démocratique du processus et la problématisation.

Là où la « *fin générale* » de Dewey est plutôt une orientation existentielle générale et floue, le *caring about* et le *taking care of* de Tronto posent explicitement le *care* comme la disposition initiale et la prise en compte des vulnérabilités comme la fin générale du processus de *care*. Contrairement au *care*, l'action pragmatiste n'a pas un caractère a priori intentionnel; seule l'expérience sensible et ordinaire déclenche l'action et mobilise les gens. Il n'y a pas de motif préexistant autre que la prise en charge des problèmes qui les préoccupent par le déclenchement de ce que Dewey appelle l'enquête démocratique. Nous avons vu que

l'enquête est ce processus par lequel une situation indéterminée et incohérente se transforme en une situation déterminée « *dans ses distinctions et relations constitutives, de manière à transformer les éléments de la situation initiale en un tout unifié* » (Dewey, 1938, p.108). La démocratie constitue pour Dewey le cadre essentiel de la vie collective à travers le début du processus d'enquête démocratique conçu comme un processus collectif, en perpétuel mouvement. Précisément, l'engagement des individus dans les questions publiques, qui définit le fonctionnement démocratique, est réalisé par le processus qui conduit des citoyens, à titre individuel, à se saisir des problèmes qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne et à proposer des solutions, à travers une méthode expérimentale. La méthode de l'enquête est donc ce que Dewey appelle la démocratie, cette entreprise collective de production de connaissances, à laquelle toute personne intéressée par un problème public contribue, à égalité de compétence et en s'engageant dans une démarche expérimentale, à apporter une solution rationnelle. C'est dans l'organisation du groupe en tant qu'unité organisationnelle élémentaire et fondamentale, et dans les processus par lesquels les personnes entretiennent des relations, que réside le cœur de l'action démocratique. La qualité morale de l'action transformationnelle est peu développée par Dewey à propos du processus d'enquête, elle est cependant abordée par les pragmatistes classiques, en particulier par Mead qui « *soutient que les choix que nous faisons face à des situations ambiguës et incertaines sont nécessairement sociaux et moraux. Ils exigent que nous soyons "prêts à reconnaître les intérêts des autres, même lorsqu'ils vont à l'encontre des nôtres. la personne qui fait cela ne se sacrifie pas vraiment, mais devient un moi plus grand. Lorsque nous arrivons à la question de savoir ce qui est juste... le seul test. . . est de savoir si nous avons pris en compte tous les intérêts en jeu."* (Mead, 1934, pp.386-387) »⁴¹ (Simpson & den Hond, 2021). Le processus du *care* de Tronto incarne explicitement cette préoccupation constante pour la démocratie et la récursivité de la relation entre la moralité et l'action. Les phases de *caring about* et de *taking care of* constituent une prémisse éthique de l'enquête qui implique la capacité morale du public à l'attention et à la responsabilité, tandis que la phase de *care receiving* correspond à une valuation démocratique de l'action qui peut conduire à une nouvelle enquête.

⁴¹ Traduction par l'auteure de : "He argues that the choices we make when faced with ambiguous and uncertain situations are necessarily social and moral. They require us to be: ready to recognize the interests of others even when they run counter to our own, ... the person who does that does not really sacrifice himself, but becomes a larger self ... When we reach the question of what is right ... the only test ... is whether we have taken into account every interest involved. (Mead, 1934, pp.386–387)"

La mise en commun des processus démocratiques d'enquête et de *care* apparaît ici doublement fructueuse. En premier lieu, le *care* en tant que prémisses éthiques pourrait apporter au processus d'enquête démocratique pragmatiste une dimension morale explicite qui peut faciliter l'émergence de "communautés d'inquiétude", et créer et maintenir explicitement des habitudes de bienveillance dans le public de l'enquête. En second lieu, la phase clé, dans l'enquête démocratique, du travail articulatif n'est pas développée dans le processus de Tronto. Cette phase de problématisation est un apport majeur de la philosophie sociale de John Dewey qui « nous propose de repenser la manière dont nous énonçons et identifions les problèmes issus de notre interdépendance » (Zask, 2015, p.112) en travaillant collectivement à définir et expliciter ce qui pose vraiment problème dans la situation qui génère le malaise à l'origine de l'enquête. Elle pourrait soutenir le processus du *care* en permettant une discrimination démocratique qui fixe les limites entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas (Lorino, 2020 p.124) par rapport à un besoin spécifique de *care*. Le *care* et l'enquête pragmatiste ont en commun de s'incarner dans un processus démocratique d'action ordinaire et sensible qui commence, pour Dewey, dans l'indétermination d'une situation, alors que Tronto l'inscrit dans un impératif moral, une intention de prendre en compte et en charge les vulnérabilités. Une perspective pragmatiste sur le *care* revient donc à spécifier le processus du *care* du point de vue de l'enquête démocratique. Cela signifie que le travail de *care* doit faire l'objet d'une délibération collective sur ce qui compte. Ainsi, c'est à travers une enquête *caring* que le problème, souvent considéré comme privé, des vulnérabilités devient, grâce au processus d'enquête, un enjeu public et donne un sens à la communauté. C'est pourquoi je propose de construire le cadre intégratif de l'*Enquête Démocratique Caring* que je vais développer dans la section suivante.

5.3. Le processus de l'Enquête Démocratique Caring pour prendre en compte les vulnérabilités

Nous avons vu les filiations et les références pragmatistes explicites et implicites dans le travail de Tronto, ainsi que les points communs et les complémentarités du processus d'enquête démocratique de Dewey et du processus du *care* de Tronto. Il existe une profonde connivence entre le *care* et la conception de l'*organizing* dans les théories pragmatistes, c'est pourquoi je propose d'articuler ces perspectives pour réfléchir à un *organizing* alternatif *caring* et pour prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel. Dans cette

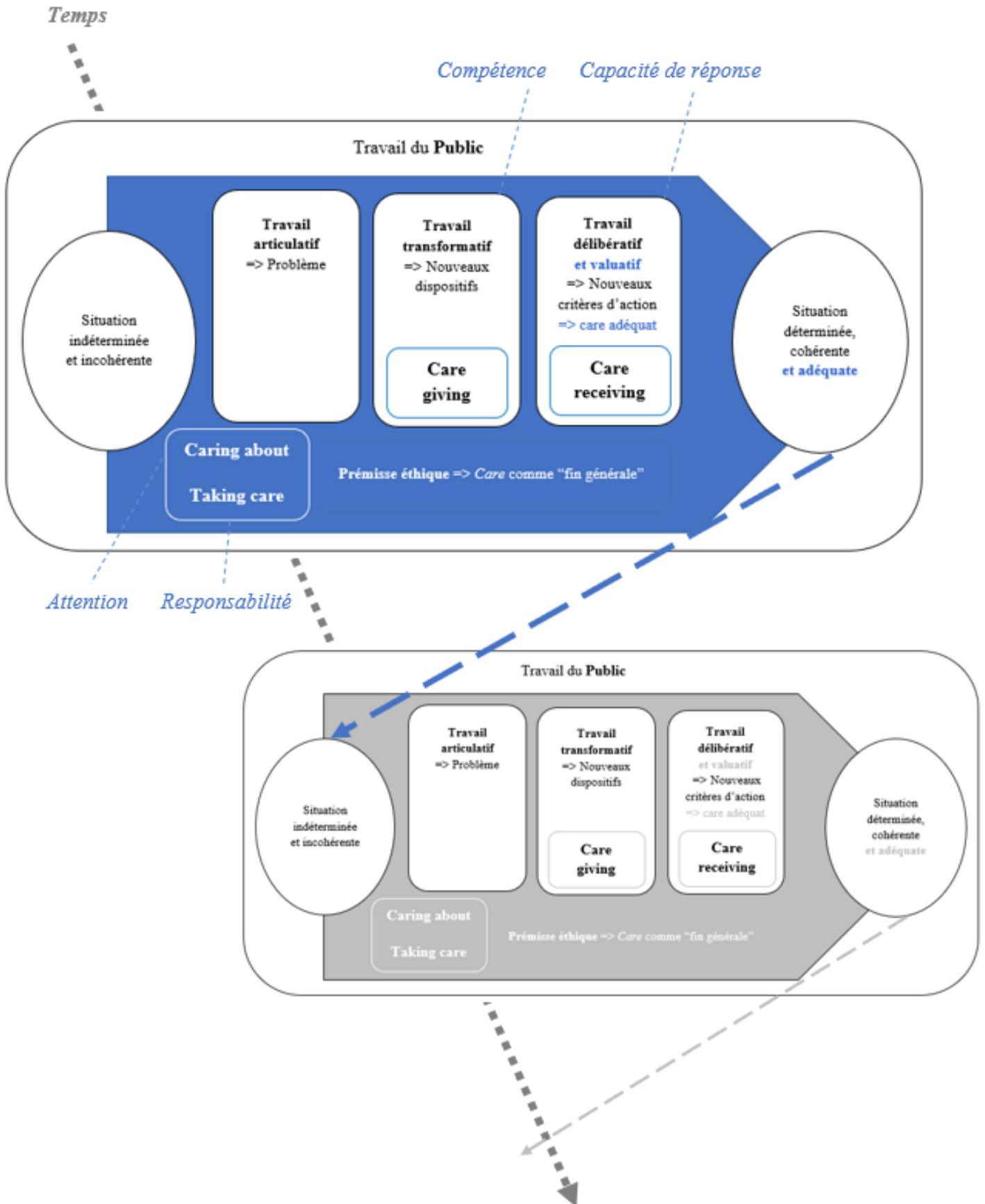
section, je développe mon analyse et ma proposition en termes d'Enquête Démocratique Caring (5.3.1.). Dans ce cadre de l'Enquête Démocratique Caring, j'applique les théories du *care* à l'*organizing*, en les associant au concept de l'enquête de Dewey. Cette proposition conceptuelle permet de dépasser les perspectives moralistes ou inopérantes des différentes contributions humanistes au management ; elle implique également, comme nous l'avons vu, de considérer le *care* non seulement comme une disposition ou une activité bienveillante, mais aussi à travers des processus d'action. Je propose ensuite qu'il pourrait s'agir à la fois d'une manière pragmatiste et *caring* de faire de la recherche (5.3.2.) et d'un outil pragmatiste pour un *organizing* qui prend en compte les vulnérabilités (5.3.3.). Enfin, j'ouvre les portes d'une discussion sur les apports de l'Enquête Démocratique Caring pour définir et qualifier des formes de recherche et d'*organizing* alternatives *caring* (5.3.4.).

5.3.1. Le processus de l'Enquête Démocratique Caring

L'enquête démocratique consiste à prendre en main les problèmes sociaux par les individus et à activer un processus collectif de résolution. Ce que Dewey (1916 ; 1927, 1938) appelle "enquête" est donc constitué par un processus de prise de conscience, de problématisation et d'action qui tourne autour de la formulation d'un problème et de la mise à l'épreuve d'une situation éprouvée. Je propose d'introduire la dimension *caring*, et donc l'attention à l'Autre et à ses besoins, comme prémisse éthique de l'enquête démocratique, qui devient alors *caring*. Le *care* n'est plus seulement une affaire privée ou morale, mais une affaire collective ou publique par l'initiation d'un processus d'Enquête Démocratique Caring formalisé. La figure 11 dessine ce processus issu de l'articulation des processus du *care* selon Tronto (1993) (figure 8) et de l'enquête démocratique (figure 9).

Dans l'Enquête Démocratique Caring, la dimension articulative est basée dès le départ sur les dispositions morales des personnes à prendre en charge des vulnérabilités, ce qui ne se trouve pas dans l'enquête démocratique de Dewey. Plus précisément, les phases de *caring about* et *taking care of* correspondent à la capacité de reconnaître les besoins des autres au niveau individuel, social et politique et de se sentir responsable d'eux ; elles s'incarnent dans le souci des autres et, par exemple, dans la capacité de suspendre ses objectifs personnels afin d'être attentif aux autres. Si le processus d'action et d'enquête renforce ces dispositions morales et les transforme en action, ces dispositions sont, à leur tour, nécessaires pour l'initiation de

Figure 11 : Le processus d'Enquête Démocratique Caring



l'enquête et, d'une manière ou d'une autre, pour exécuter le processus. Ici, l'approche de Joan Tronto apporte à l'enquête pragmatiste la question des moments moraux du processus, ou comment développer les éléments moraux d'*Attention*, de *Responsabilité*, de *Compétence* et de *Capacité de Réponse* au sein du Public.

Par ailleurs, Tronto ne mentionne pas comment les personnes, à partir de ces dispositions ou capacités individuelles, les transforment en action collective. Un travail de problématisation et d'articulation est pourtant nécessaire. Il est en effet important de comprendre comment les acteurs de saisissent du besoin, sur la base de quelles expériences antérieures et quelles compétences, puis d'identifier quelles opérations de problématisation et d'explication ils déploient pour élargir, clarifier et partager la perception du problème. Pour le travail articulatif, il est conseillé de s'intéresser particulièrement aux cadres d'action que les acteurs mobilisent individuellement et collectivement.

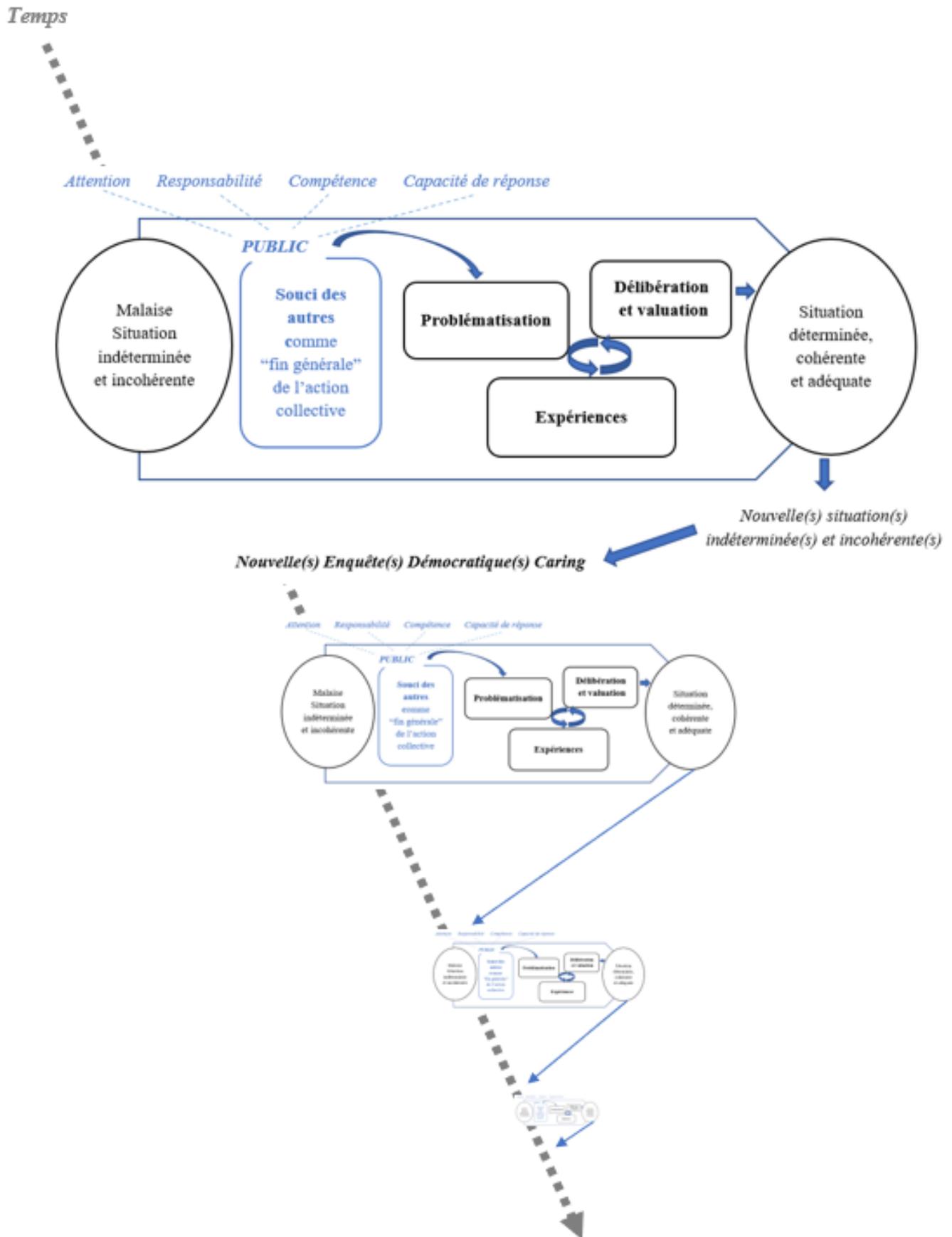
Au-delà des dispositions morales et de l'activation du travail de problématisation, la phase de *care giving* assume la responsabilité du besoin et représente sa prise en charge concrète ; cela correspond à la dimension transformative de l'enquête. En effet, cette dimension vise à confronter l'indétermination et l'incohérence vécues en modifiant les cadres de pensée et d'action établis jusque-là : le travail de transformation consiste donc à ce que les acteurs « *élaborent et expérimentent des pistes d'action alternatives* » (Sambugaro, 2016, p. 40). C'est donc au niveau du travail transformatif que de nouvelles règles et normes sont susceptibles d'émerger par rapport à la situation vécue. Cette phase du processus nécessite le développement des compétences concrètes nécessaires à l'expérience.

Enfin, le processus du *care* est caractérisé par *le care receiving*, qui consiste à vérifier si la réponse au besoin est juste pour le bénéficiaire. Il s'agit d'une valuation pragmatiste du *care adéquat*, en situation et en équivalence entre les parties, plutôt que par rapport à un objectif défini à l'avance, transcendant et figé. Cette phase du processus est basée sur le principe de l'égalité de vulnérabilité entre différents êtres, ce qui implique que les acteurs sont capables de considérer la position de l'autre telle que lui-même l'exprime. Elle correspond à et complète le travail délibératif d'enquête, qui consiste à organiser la manière dont les acteurs s'accordent collectivement sur de nouveaux critères d'action. Ces critères d'action stabilisent le processus d'enquête et permettent de résoudre le problème. Ils doivent également être considérés comme adéquats par toutes les parties prenantes grâce à un processus démocratique d'évaluation *caring*.

Pris dans sa globalité, le cadre de l'Enquête Démocratique Caring révèle l'importance de fonctions cognitives et interprétatives pour analyser collectivement des situations complexes et manager démocratiquement avec les vulnérabilités. Le développement de ces fonctions au sein du Public, comme celui des éléments moraux du processus, apparaît crucial et renvoie aux travaux de John Dewey sur l'éducation pour qui la finalité de l'école est d'accroître la capacité d'agir des enfants pour les préparer aux conditions sociales qu'ils connaîtront dans la société (Dewey, 1916, 1938) et pour les préparer à prendre part de façon active et engagée à des enquêtes démocratiques. En effet, alors que certaines éthiques féministes du *care* peuvent avoir tendance à se concentrer sur les figures du soignant et du bénéficiaire de soins d'une part, et sur les dispositions morales d'autre part, la formalisation par l'enquête développe le caractère démocratique du processus où l'initiation multiple d'enquêtes n'attribue pas nécessairement une position de pourvoyeur ou de bénéficiaire, mais produit une dynamique d'autonomisation collective. Comme le souligne Sandra Laugier dans un article récent dans le quotidien AOC (Analyse Opinion Critique), le travail du *care* devient, par l'enquête, l'objet d'une délibération collective sur ce qui compte, et il devient ainsi démocratie (Laugier, 2021).

D'ailleurs, en complément des interactions fructueuses entre *care* et pragmatisme, la formalisation du processus de l'Enquête Démocratique Caring s'est nourrie de cette dimension collective et délibérative, dans l'expérience des acteurs. En premier lieu, au sein d'ÉpicerieRurale, l'expérience itérative de dispositifs que nous avons vécus comme stabilisateurs du *care* (voir chapitre 3.2.) a donné une réalité concrète aux phases du processus. En second lieu, la présentation de mes travaux dans le cadre d'un regroupement d'acteurs·trices de l'Économie Sociale et Solidaire qui pratiquent des formes d'autogestion, et les discussions qui ont suivi, m'ont amenée à une formulation "simplifiée" du **processus de l'Enquête Démocratique Caring comme itération de phases de problématisation, d'expériences, de délibération et de valuation de l'action collective qui permettent à un groupe de personnes concernées par une situation qu'ils·elles considèrent comme indéterminée et incohérente de s'en saisir collectivement et d'arriver à une situation qu'ils·elles considèrent comme déterminée, cohérente et adéquate par rapport au contexte et aux acteurs·trices, avec le Souci des autres comme fin générale de l'action collective à toutes les phases du processus**. Je développe dans les sections suivantes en quoi l'Enquête Démocratique Caring constitue un cadre d'analyse et d'action original, repris dans la figure 12, susceptible de contribuer à la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel.

Figure 12 : Le cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring



5.3.2. Le *care* comme manière pragmatiste de faire de la recherche

« *Introduire le care individuel et collectif dans le travail de recherche peut être une clé d'entrée authentique dans d'excellentes recherches et pour le développement de théories utiles, plutôt qu'un aspect de nous-mêmes que nous devrions occulter pour faire de bonnes sciences sociales.* » « *En nous orientant vers les vulnérabilités qui entourent l'organisation, nous pourrions nous-mêmes devenir vulnérables et ouverts à de nouvelles opportunités académiques* »⁴² (Howard-Grenville, 2021)

Ma contribution est, à ce stade, théorique car elle propose un cadre d'analyse pour rendre compte de l'action dans les organisations d'un point de vue *caring* et pragmatiste, comme processus d'initiation d'enquêtes. La mobilisation du cadre de *l'Enquête Démocratique Caring* implique l'identification des situations vécues par les personnes afin d'identifier, d'agir, d'intégrer et de prendre en charge les situations de vulnérabilité, et cela à travers le processus d'enquête, et plus précisément, à travers la capacité de l'organisation à permettre l'activation des différentes phases de l'enquête par les personnes qui sont impliquées dans la situation. Il s'agit d'un cadre d'analyse et de lecture du fonctionnement des organisations du point de vue de leur capacité à considérer et à traiter les vulnérabilités et, ce faisant, à faire l'expérience de processus démocratiques. Cette approche est originale à plusieurs égards.

Tout d'abord, elle pose un regard dynamique et pragmatiste sur les organisations en se concentrant sur les processus en action, sur *l'organizing*, au-delà des formes et des règles. L'organisation est saisie à travers les actions *caring* menées par des personnes réunies par des situations et des besoins concrets, et en mesure de mettre en mouvement des processus d'enquête. Le prisme pragmatiste de l'enquête conduit à la conception de frontières organisationnelles qui vont au-delà des institutions et des statuts, et qui sont définies par les interdépendances et les relations interpersonnelles développées au cours de l'enquête. Ces relations interdépendantes impliquent les personnes de l'organisation et peuvent également impliquer d'autres partie-prenantes qui sont sensibles aux besoins et aux vulnérabilités à l'origine de l'enquête. Aussi, l'organisation n'est pas nécessairement ici le public qui constitue le collectif formé par le processus d'enquête. En fait, plusieurs enquêtes et plusieurs publics peuvent émerger et, éventuellement, entrer en tension.

⁴² Traduction par l'auteure de : “*Enacting individual and collective caring in scholarly work can be an authentic entry point to great research and useful theory development, not an aspect of ourselves that we must suppress to do good social science.*” et “*By orienting to vulnerabilities surrounding organizing, we might ourselves become vulnerable and open to new scholarly opportunities.*”

Deuxièmement, au-delà des valeurs et des intentions bienveillantes qui contribuent à son déclenchement, l'Enquête Démocratique Caring, à travers ses différentes dimensions, permet de montrer des activités qui ne sont pas visibles à travers les autres approches décrites au début de cette partie et plus globalement en théorie des organisations. Concevoir des organisations d'un point de vue pragmatiste et selon la perspective du *care* et des vulnérabilités permet d'introduire la question de la vulnérabilité non pas comme une source de faiblesse mais comme un état de fait, un élément constitutif de l'organisation. La prise en compte de cet état de fait au niveau organisationnel ne qualifie pas l'organisation, ni même son fonctionnement, de démocratique et de bienveillant, mais elle nous permet de voir les pratiques concrètes et les mécanismes démocratiques qui soutiennent le *care*. Ainsi, la perspective qui est offerte ne permet pas d'évaluer les organisations bienveillantes par rapport à d'autres, elle constitue plutôt un point de repère pour envisager une action démocratique *caring* dans les organisations.

Troisièmement, cette approche rejette le dualisme acteur/chercheur car ils font tous les deux, dans la globalité de leur personnalité et de leurs compétences, partie du public de l'enquête. *«L'épistémologie de la trans-action conduit à une réévaluation méthodologique de la notion d'observation (Lorino et al., 2011) : il ne peut y avoir d'observation "externe", car en fait "l'observation est opération" (Dewey et Bentley, 1949) et "l'observateur" participe activement à la situation trans-actionnelle »* (Lorino, 2020, p. 173). L'Enquête Démocratique Caring amène le·la chercheur·euse à expérimenter et à étudier des situations inattendues avec d'autres personnes, motivé·e·s par leur attention commune à ce qui doit être réparé. Cette posture, encore inhabituelle en étude des organisations, apporte un nouvel éclairage sur les organisations, en ce qu'elle considère l'*organizing* à travers les acteurs humains agissant et à travers le prisme du *care*. Elle constitue une perspective nouvelle et fructueuse, sur le terrain et sur notre engagement en tant que chercheur·euse·s.

L'Enquête Démocratique Caring est donc un moyen d'accroître les connaissances sur l'*organizing* basé sur l'expérience. Elle diffère d'une approche dualiste, ne fait pas de distinction entre la connaissance et l'action, et transcende la séparation conventionnelle entre les niveaux d'analyse individuels et organisationnels (Elkjaer et Simpson, 2011), avec pour fin générale de traiter de la vulnérabilité constitutive des êtres humains. Elle constitue ainsi un cadre analytique qui permet de voir et de comprendre les efforts des organisations pour identifier, agir, intégrer et prendre en compte les vulnérabilités humaines dans l'organisation. Elle peut aussi constituer une référence pour l'action.

5.3.3. Le *care* comme outil pragmatiste pour un *organizing* qui prend en compte les vulnérabilités

« *Même sans une réponse pleinement articulée sur la façon dont nous pouvons nous organiser pour l'égalité intersectionnelle, développer des technologies émancipatrices et adopter une éthique féministe du care pour le monde humain et le monde naturel, les avoir comme aspirations peut et doit faire une différence dans les pratiques d'organisation.* »⁴³ (Benschop, 2021)

Le processus d'Enquête Démocratique Caring pose le *care* comme une "fin générale". Cette façon d'enquêter revient, dans chacune de ses phases, de manière récursive à cette prémisse éthique de l'action. Le *care* devient ainsi une référence permanente dans la problématisation, l'expérience, la délibération et la valuation. Je propose que le fait de prendre l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'action dans les organisations permet le développement du *care organisationnel*. Par *care organisationnel*, j'entends la capacité de l'organisation à prendre en compte les vulnérabilités dans la réalisation de la mission qu'elle s'est fixée. Il ne s'agit pas de qualifier des organisations *caring* par opposition à des organisations qui ne le seraient pas, mais d'aider l'organisation à améliorer le *care* tout au long de sa vie lorsqu'elle fait face aux situations difficiles auxquelles elle est confrontée quotidiennement. Je considère avec les théoriciennes du *care* que les vulnérabilités sont données, font partie de chaque situation, et ne correspondent pas à un jugement de faiblesse. Les organisations ont à faire avec les vulnérabilités. Leurs manifestations peuvent être perturbatrices, non seulement pour la personne en situation de "vulnérabilité", mais aussi pour l'ensemble du public concerné. Cette perturbation s'aligne très bien avec l'idée de Dewey selon laquelle l'enquête est déclenchée par l'incertitude et le doute, qui à leur tour conduisent à un changement transformationnel. Elles sont utiles car elles déclenchent une enquête, et je soutiens que la prise en considération de leur impact sur les enquêteurs, le Public, devrait faire partie de l'enquête et est nécessaire à l'identification des moyens d'action pour parvenir à une situation cohérente et adéquate. En considérant la vulnérabilité comme une condition humaine collective dans laquelle nous avons la possibilité de réimaginer le pouvoir, l'Enquête Démocratique Caring rejoint l'expérience créative de Follett (1924). Elle permet de repenser la pratique organisationnelle comme un savoir-faire collectif continu et *caring*, plutôt que comme un renforcement de relations verticales et duales.

⁴³ Traduction par l'auteure de : "Even without a fully articulated answer on how we can organize for intersectional equality, develop emancipatory technologies and enact a feminist ethics of care for the human and the natural world, to have them as aspirations can and should make a difference in the practices of organizing."

5.3.4. L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour qualifier et combiner recherche et *organizing* alternatifs ?

« *Poursuivre ce qui nous intéresse, dans le but de nous attaquer à ce qui nous dérange (et probablement aussi d'autres personnes), d'accorder de l'attention à ces questions et d'y apporter une contribution d'une manière ou d'une autre, me semble capturer un cycle d'activité autour du care et une manière un peu plus holistique d'exprimer ce que c'est que se soucier de/prendre soin en tant que chercheur en organisation. Nous ne pouvons pas espérer "résoudre" tous les problèmes qui nous tiennent à cœur, mais nous pouvons, en leur accordant une attention sérieuse et soutenue, peut-être leur donner vie d'une manière qui génère de nouvelles activités et plus de care.* »⁴⁴ (Howard-Grenville, 2021)

Par souci de clarté, j'ai développé dans les sections précédentes, ma proposition d'Enquête Démocratique Caring successivement comme un moyen de faire de la recherche puis comme l'outil d'un *organizing* qui prend en compte les vulnérabilités. L'expérience montre qu'il ne s'agit pas, en fait, de deux propositions distinctes, mais de deux dimensions d'un apprentissage organisationnel (Elkjaer et Simpson, 2011) basé sur la socialité trans-actionnelle. D'un point de vue pragmatiste, il n'est pas possible de voir l'expérience sans en faire partie (Follett, 1924, 1930), aussi les chercheurs abandonnent la dualité analyse/pratique pour coconstruire des connaissances réflexives en trans-action avec d'autres acteurs organisationnels à travers leur participation active à l'enquête (Lorino, 2018). Le *care organisationnel* émerge ainsi du flux d'enquêtes, en même temps que le sens des situations organisationnelles vécues, dans un effort toujours renouvelé et sans fin. Les phases de l'Enquête Démocratique Caring sont entremêlées et chacune d'entre elles, autant que la récursivité entre elles, nous informe sur le fonctionnement de l'organisation et peut contribuer à générer du *care* dans les processus organisants. Face à une situation indéterminée, les prémisses éthiques de *caring about* et *du taking care of* sont les fondements d'une "communauté d'inquiétude" et facilitent la constitution d'un public qui peut s'étendre au-delà des limites de l'organisation, et donc le déclenchement d'une enquête. Il s'agit également d'un cadre de référence pour l'action collective et la valuation, qui doit être soutenu par des pratiques permettant l'expression et la prise en compte de différentes voix pour soutenir la performativité du principe du *care* comme fin générale. Le travail articulatif apparaît comme

⁴⁴ Traduction par l'auteure de : "Pursuing what we are interested in, with a view to addressing what it is that upsets us (and, likely, others), to give these issues attention, and to provide in some way towards them, strikes me as capturing a cycle of activity around caring and a rather more holistic way of expressing what it is to care as an organizational scholar. We can't hope to 'solve' every problem we care about, but we can, by giving it our serious and sustained attention, perhaps bring it to life in a way that also generates further activity and caring."

une phase cruciale de problématisation créant le langage commun et les références qui permettront d'analyser le travail transformatif, les expériences de dispositifs formels susceptibles de réduire les difficultés rencontrées. Pour terminer, le travail délibératif et évaluatif constitue une phase démocratique clé de l'enquête où il ne s'agit pas d'évaluer si une organisation est *caring* ou non, mais de mettre en œuvre un processus continu qui active le souci des autres dans l'action quotidienne ordinaire par le biais d'un engagement collectif. L'engagement des chercheurs dans le processus d'Enquête Démocratique Caring contribue à une science au service de l'homme (Martela, 2015). Il apparaît comme une voie alternative de recherche qui donne des visions pratiques et crée des solutions locales avec une "fin en vue" de *care*, dans le désordre du déroulement des nombreuses situations indéterminées qui constituent les organisations.

Aussi, l'Enquête Démocratique Caring apparaît comme un moyen de mettre en lumière et de générer de l'*organizing* alternatif. Son déclenchement permet, dans un processus démocratique et récursif, l'exploration de pratiques alternatives dans le partage d'expériences concrètes, avec la fin générale du maintien d'un monde qui soutient la vie. Dans l'épistémologie du *care*, la vulnérabilité n'est pas un problème, c'est une cause et un déclencheur de l'action collective et d'un *organizing* caractérisé par l'interdépendance et l'écoute de différentes voix. Pour sa part, la théorie pragmatiste de l'enquête offre une perspective centrée sur l'activité collective, pluraliste, dialogique et exploratoire (Arnoud & Lorino, 2022). Leur fusion dans le processus d'Enquête Démocratique Caring me semble constituer une alternative radicale à une vision "contrôle" de l'*organizing*, dans la mesure où le pouvoir est donné à des processus organisants démocratiques. Ce cadre de recherche et d'action pourrait être utilisé dans tout type d'organisation pour mettre en évidence et expérimenter des pratiques et des outils alternatifs qui tiennent compte des besoins organisationnels, collectifs et individuels, afin de limiter le risque de produire un engagement excessif qui dissimule les vulnérabilités individuelles. Dans une perspective pragmatiste, ces pistes de discussion théoriques appellent à se nourrir d'expériences et à évoluer au travers d'elles.

Synthèse du chapitre 5.

Après avoir mis en lumière les convergences et complémentarités des approches *caring* et pragmatistes, ce chapitre a présenté la proposition théorique de cette thèse : le processus de l'Enquête Démocratique Caring. Issu des interactions fructueuses entre nos expériences sur le terrain d'ÉpicerieRurale, le processus du *care* de Joan Tronto et celui de l'enquête démocratique de John Dewey, il s'agit d'un processus d'enquête qui pose le souci des autres comme fin générale de l'action collective et implique en cela le développement au sein du public de l'enquête des éléments moraux du *care* que sont l'*Attention*, la *Responsabilité*, la *Compétence* et la *Capacité de réponse*. Il allie ces dispositions aux pratiques récursives de problématisation, d'expérimentation, de délibération et de valuation qui amènent un public, à partir d'une situation indéterminée et incohérente, à la considérer comme cohérente, déterminée et adéquate.

Avec ce cadre théorique, il ne s'agit pas de qualifier une organisation de *caring* ou non, ni de résoudre les problèmes de souffrance au travail dans l'absolu, mais plutôt de donner à voir le *care* en action - le *caring* -, de partager des expériences inspirantes pour organiser dans le souci des autres et de favoriser le *care organisationnel*. Je propose que l'Enquête Démocratique Caring constitue un cadre d'analyse qui permet de voir et de comprendre les efforts des organisations pour identifier, agir, intégrer et prendre en compte les vulnérabilités, et, en même temps, un cadre d'action qui permet de prendre en compte et de faire avec les vulnérabilités des personnes et de l'organisation sur la durée. Enfin, je fais l'hypothèse que l'Enquête Démocratique Caring est un moyen de mettre en lumière et de générer de l'organizing alternatif, et également une façon alternative de faire de la recherche.

Conclusion de la Partie 2 et transition vers la Partie 3

L'origine de ce travail de thèse se trouve dans un questionnement empirique : comment prendre soin des gens dans le contexte tumultueux d'une entreprise solidaire d'utilité sociale en phase d'émergence ? La présentation du terrain dans la première partie a mis en lumière les enjeux organisationnels et humains imbriqués qui sous-tendent cette question. Il s'agit de s'organiser avec et suivant les situations et les acteurs, de définir les modalités d'une action collective "bienveillante" qui fait avec les tensions pour permettre conjointement le développement du projet et des personnes.

Dans cette deuxième partie, nous avons identifié les apports et les limites de perspectives managériales humanistes – management bienveillant, perspectives centrées sur le travail et approches par les organisations alternatives – et nous avons également recherché les potentialités de la mobilisation des éthiques du *care* pour aborder cette problématique. Majoritairement, les travaux étudiés s'attachent à poser des principes managériaux éthiques et moraux, et se concentrent sur les potentialités *caring* de l'action d'individus surpuissants et/ou surengagés. Nous avons constaté qu'ils ne parviennent pas pleinement à dépasser le double risque de l'injonction morale, d'une part, et de la dépendance à des personnes surinvesties, d'autre part, pour définir les modalités concrètes d'une prise en compte des fragilités humaines au quotidien et sur la durée. Ce constat m'a amenée à formuler la question de recherche de cette thèse de la manière suivante : Comment sortir de cette dépendance au(x) surhomme(s)·surfemme(s) et prendre en charge la question au niveau organisationnel ?

Comment prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel ?

Dans cette question, j'entends le terme "vulnérabilités" dans la double dimension – vulnérabilité fondamentale et vulnérabilités problématiques (Garrau, 2018) - que lui donnent les théoriciennes du *care*. Il s'agit d'identifier comment développer le *care organisationnel*, ou comment renforcer la capacité de l'organisation à prendre en compte les vulnérabilités dans la réalisation de la mission qu'elle s'est fixée.

Dans cette revue de littérature, l'approche processuelle du *care* de Joan Tronto, à la fois principe moral, ensemble de pratiques sociales au service de ces préoccupations morales, et engagement politique à valoriser le *care*, est apparue comme potentiellement utile pour approcher l'organisation dans le flux des expériences ordinaires et dans une perspective de prise en compte des vulnérabilités. Nous avons ensuite vu ses convergences avec le

pragmatisme classique, et en particulier la théorie de l'enquête selon Dewey (1938), ainsi que leurs interactions potentiellement fructueuses. Sur cette base, j'ai proposé **un nouveau cadre théorique, le cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring, pour prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel**. Ce processus d'Enquête Démocratique Caring (figure 12) est une itération de phases de problématisation, d'expériences, de délibération et de valuation de l'action collective qui permettent à un groupe de personnes concernées par une situation qu'ils-elles considèrent comme indéterminée et incohérente de s'en saisir collectivement et d'arriver à une situation qu'ils-elles considèrent comme déterminée, cohérente et adéquate par rapport au contexte et aux acteurs·trices, avec le souci des autres comme fin générale de l'action collective à toutes les phases du processus.

La partie qui suit vise à donner à voir concrètement le *care organisationnel* par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring. Elle va mobiliser l'Enquête Démocratique Caring sur le terrain d'ÉpicerieRurale, comme cadre d'analyse d'expériences et de dispositifs qui constituent l'organisation.

Partie 3 -
Expériences et dispositifs organisants d'une ESUS
par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring

Introduction de la Partie 3

Dans la première partie, la présentation du terrain d'ÉpicerieRurale a montré le tumulte et les tensions d'une organisation en train de se faire. Les enjeux humains et organisationnels sont apparus multiples et contextuels autour de trois axes : la capacité à adapter la façon dont les tâches et les responsabilités sont distribuées, la capacité à disposer des ressources humaines dont l'organisation a besoin et la capacité à coordonner l'action collective au service de la finalité du projet et dans la prise en compte des personnes qui le composent.

Dans la deuxième partie, j'ai montré les limites des approches managériales et organisationnelles humanistes sur ce dernier point, et proposé que le recours aux théories du *care* pourrait contribuer à une approche renouvelée de la prise en compte des vulnérabilités en organisation. J'ai montré les convergences et complémentarités entre le *care* selon Joan Tronto (1993) et le processus d'enquête de John Dewey (1938), et j'ai fait, sur cette base, la proposition du processus de l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse et d'action susceptible de donner à voir le *care organisationnel* et d'y contribuer .

Cette troisième partie présente une analyse du terrain d'ÉpicerieRurale par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring. Elle vise à mettre en lumière de quelles manières les vulnérabilités humaines sont prise en compte dans la singularité de chaque situation (chapitre 6.), et aussi au travers de dispositifs institués qui apparaissent comme stabilisateurs du *care organisationnel* (chapitre 7.). Dans une démarche pragmatiste, je me base sur le récit d'expériences partagées au sein de la structure support d'ÉpicerieRurale, pour montrer comment fonctionne l'Enquête Démocratique Caring en tant que cadre d'analyse, ce que ce prisme révèle du *care* dans l'organisation étudiée et ce qu'il met en lumière des processus organisants eux-mêmes. Les expériences choisies reflètent la vie de l'organisation sur la période et correspondent aux principaux enjeux humains et organisationnels de l'Épicerie-centrale : gérer le quotidien, trouver les ressources humaines adaptées et faire évoluer l'organisation en alignement avec le projet et de manière adéquate pour tous .

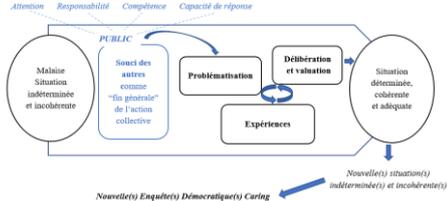
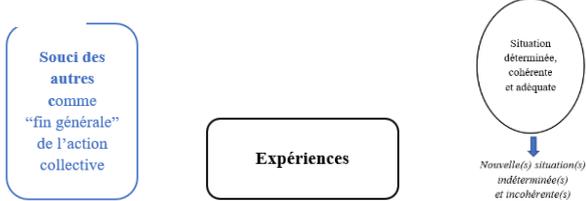
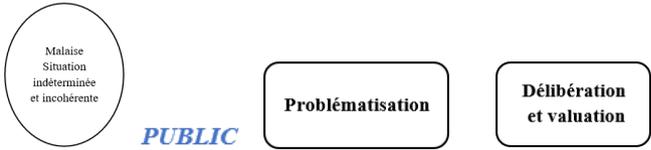
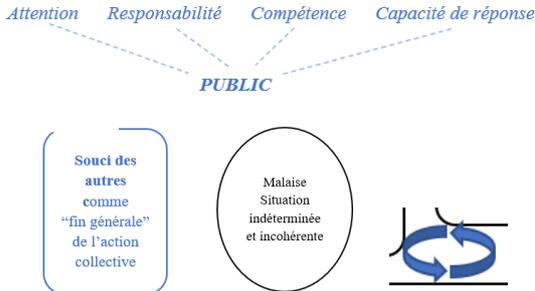
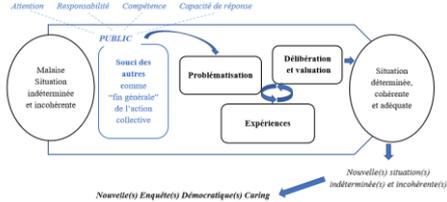
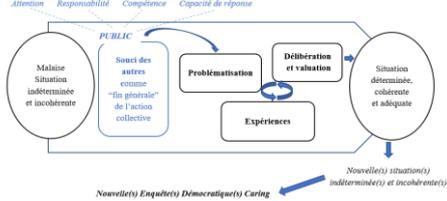
Le Chapitre 6 s'intéresse au déroulement de l'action collective. Il analyse, par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring , trois expériences correspondant à ces enjeux et qui montent en complexité organisationnelle: une expérience ordinaire de l'organisation directement liée au *care* – "Philippe a mal au dos" (6.1.), l'expérience accidentée de la couverture d'un poste stratégique de façon adéquate - "Il nous faut un responsable commercial !" (6.2.) et

l'expérience de la gestion d'une évolution d'organisation qui impacte fortement les personnes concernées - "CPO2 or not CPO2 ? " (6.3.).

Le Chapitre 7 s'intéresse aux cadres de l'action collective. Il présente quatre dispositifs mis en place dans l'organisation qui se révèlent comme stabilisateurs du *care* : le rôle de facilitateur·trice des relations humaines (7.1.), l'organisation des espaces de discussion (7.2.), les modules "Bien Travailler Ensemble" (7.3.) et le processus de recrutement.

Dans un souci de clarté et d'approfondissement, la focale est mise, dans certaines sections, sur une partie du processus, bien que les expériences analysées puissent chacune en illustrer la totalité. Le tableau 5 récapitule ces focales. Elles sont également précisées en introduction de chaque section.

Tableau 5: Focus sur les phases de l'Enquête Démocratique Caring par le décryptage d'expériences et de dispositifs organisationnels d'ÉpicerieRurale

<p>Expérience Dispositif organisationnel</p>	<p>Section</p>	
<p>Expérience 1 : Philippe a mal au dos.</p>	<p>6.1.</p>	
<p>Expérience 2 : Il nous faut un responsable commercial !</p>	<p>6.2.</p>	
<p>Expérience 3 : CPO2 or not CPO2 ?</p>	<p>6.3</p>	
<p>Dispositif 1 : Le rôle de facilitateur·trice des relations humaines</p>	<p>7.1.</p>	
<p>Dispositif 2 : Les espaces de discussion</p>	<p>7.2.</p>	
<p>Dispositif 3 : Les modules "Bien Travailler Ensemble"</p>	<p>7.3.</p>	
<p>Dispositif 4 : Le processus de recrutement et d'intégration</p>	<p>7.4.</p>	

Chapitre 6. L'Enquête Démocratique Caring, une optique particulière pour donner à voir et analyser l'organisation en train de se faire

Introduction

Ce chapitre vise à montrer les mécanismes et apports du processus d'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse grâce à sa mobilisation sur trois expériences vécues au sein de la structure support d'ÉpicerieRurale entre novembre 2018 et juin 2020. La première section constitue une entrée en matière avec l'utilisation de l'Enquête Démocratique Caring pour analyser une expérience ordinaire de l'organisation directement liée au *care* (6.1.). La deuxième section donne à voir le cheminement accidenté et imprévisible de l'organisation pour définir et pourvoir un poste stratégique de façon adéquate. Elle focalise sur la phase expérientielle, et sur la dimension récursive et processuelle de l'Enquête Démocratique Caring, ainsi que sur ses fins en rapport avec le *care adéquat* (6.2.). Enfin, la troisième section décrypte la gestion d'une évolution d'organisation qui impacte fortement les personnes concernées. Elle focalise sur la constitution du public de l'enquête et ses phases de problématisation, de délibération et de valuation (6.3.).

6.1. Expérience 1 : Gérer collectivement un aléas du quotidien lié au *care* - un aperçu global de l'Enquête Démocratique Caring

Cette section donne un premier aperçu de la façon de mobiliser l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse, sur la base d'une situation simple de la vie quotidienne de l'Épicerie-centrale qui porte directement sur la question du *care* des personnes et de l'organisation. Cette brève analyse met en évidence les dimensions processuelles et transactionnelles des choix organisationnels et la performativité potentielle d'une approche *caring*. Elle révèle tout particulièrement l'intérêt d'une phase de valuation qui prend en compte différentes voix.

6.1.1. Philippe a mal au dos

L'expérience se déroule en juin 2019 avant la crise sanitaire Covid-19 et la généralisation du télétravail. Philippe, qui habite loin du bureau et utilise beaucoup la voiture pour travailler, a

très mal au dos. Son médecin lui a suggéré de prendre un congé, ce qu'il n'a pas accepté. Il nous informe qu'il travaillera à distance et ne se déplacera pas au moins pendant une semaine, ce qui implique qu'il ne pourra pas honorer cinq rendez-vous. L'ordre du jour de notre réunion du lundi est réorienté et consacré en grande partie à chercher des moyens de reprendre ses missions pour la semaine mais nous n'y parvenons pas vraiment : les huit membres de l'équipe sont déjà sur tous les fronts et surchargés de travail. À l'issue de la réunion du lundi, il est décidé que Philippe gèrera une partie de son activité à distance et que tous ses rendez-vous doivent être reportés... ce qui lui donnera une charge de travail supplémentaire à son retour. Il s'est finalement avéré possible au cours de la semaine pour ses collègues de prendre en charge deux rendez-vous prévus au bureau de l'Épicerie-centrale. Pendant l'absence de Philippe, le reste de l'équipe s'est sincèrement inquiété de sa santé. Tout au long de la semaine, chacun-e prendra des nouvelles de lui par téléphone, par courriel ou par messagerie. Par la suite, dans mon rôle de facilitatrice des relations humaines, j'ai demandé aux membres de l'équipe comment ils avaient vécu cette situation. Laurence, l'une des responsables, était peinée : « *On ne s'est pas occupé de Philippe, on l'a laissé travailler alors qu'il aurait dû s'arrêter et se reposer* », alors que Philippe considérait que nous avions fait le maximum pour lui : « *J'ai beaucoup apprécié vos messages, votre attention, le fait qu'on m'ait permis de rester chez moi et de continuer à travailler pour ne pas être laissé pour compte. Merci!* ». Globalement, l'équipe a été préservée dans la mesure où elle n'a pas eu de charge supplémentaire importante, mais elle s'est sentie coupable de laisser le travail à Philippe après son retour.

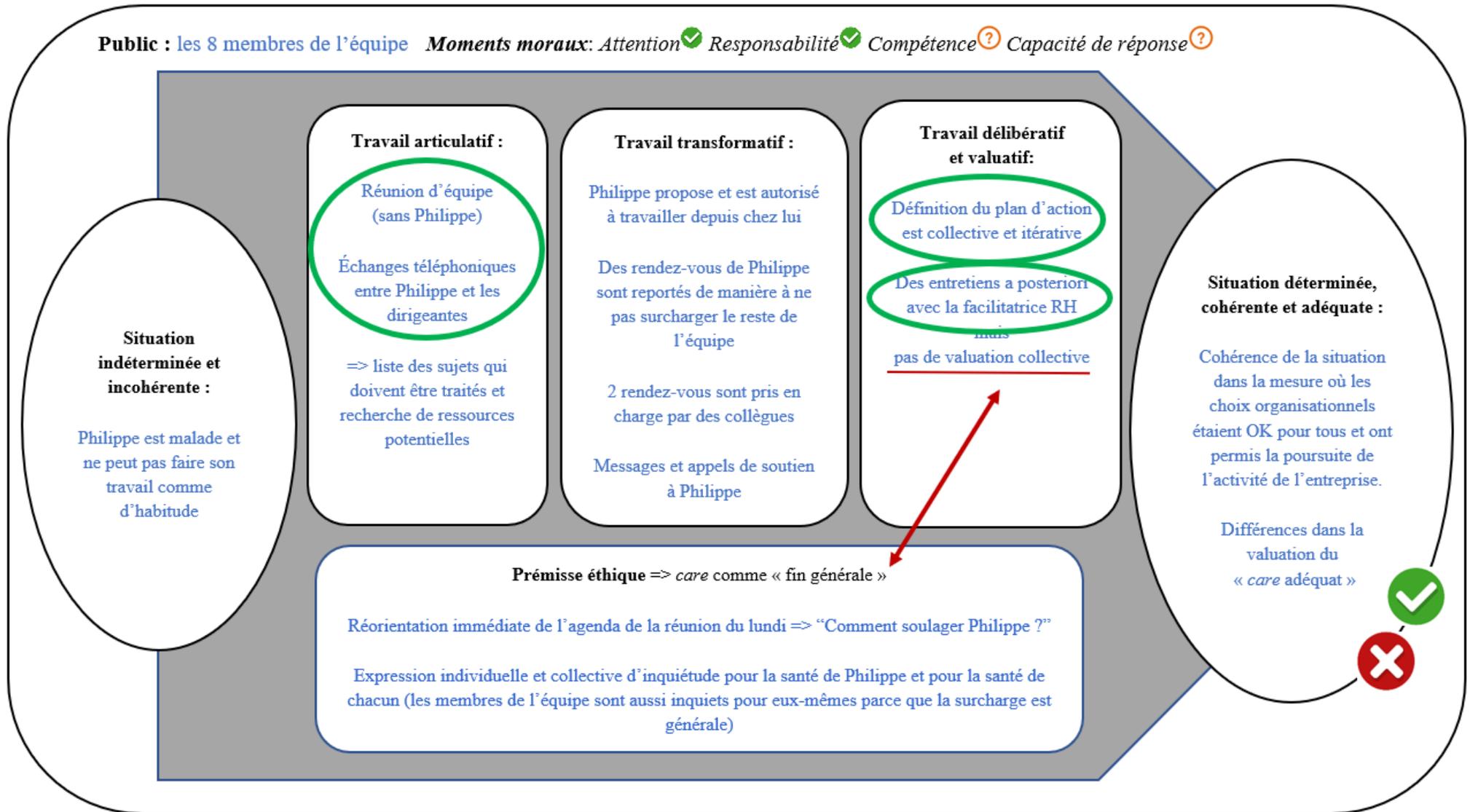
6.1.2. Ce que met en lumière le prisme de l'Enquête Démocratique Caring

S'il avait été quelqu'un d'autre, s'il avait fait un autre métier, s'il avait été dans une autre organisation, avec d'autres collègues... Philippe se serait peut-être tout simplement arrêté, ou au contraire, il aurait pris sur lui et serait parti sur la route au risque d'aggraver son état. Cette expérience de la vie quotidienne de l'entreprise parle de vulnérabilités en organisation : celles de Philippe, celles de ses collègues, celles de l'organisation elle-même qui est fragilisée par l'absence de Philippe (on perdra peut-être un client, un fournisseur ou un partenaire du fait d'un RV manqué ...). Elle montre aussi l'interdépendance des femmes et des hommes qui constituent cette équipe dans leurs activités quotidiennes, et elle soulève plus globalement la question de savoir comment les membres d'une organisation gèrent les vulnérabilités au quotidien dans la réalisation de leurs missions au service de l'organisation.

Par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, on voit dans ce récit une **situation indéterminée et incohérente** qui touche l'ensemble des membres de l'équipe : Philippe est malade et ne peut pas effectuer son travail comme d'habitude, ce qui peut entraîner des conséquences pour tous les membres de l'équipe. Le **public** se constitue par le fait que l'équipe décide de consacrer en priorité sa réunion du lundi matin à cette situation, et la question portée à l'ordre du jour, « Comment soulager Philippe et trouver la façon la plus adaptée pour tous de pallier cette absence? », correspond à l'idée du **care comme "fin générale"**. Le **travail articulatif** réside dans la réunion d'équipe et les échanges téléphoniques entre Philippe et les dirigeantes. Il permet d'identifier les sujets qui doivent être prioritairement traités et d'envisager les pistes et ressources pour avancer dans cette situation. En parallèle, Philippe est déjà dans l'expérience d'une part de solution – **travail transformatif** - en ce qu'il travaille depuis chez lui. Un premier **travail délibératif** intervient à la fin de la réunion avec la validation collective d'un plan d'action approuvé à distance par Philippe. Le **travail transformatif** continuera dans le flot des activités de la semaine : d'une part, des collègues auront la possibilité d'assurer deux des cinq rendez-vous de Philippe et prendront, avec son accord, l'initiative de le faire et, d'autre part, tous se soucieront de la santé de Philippe et échangeront avec lui pour prendre de ses nouvelles. Les choix organisationnels qui ont été faits étaient validés par tous et ont permis la continuité de l'activité de l'entreprise. On peut dire en cela que ces expériences ont abouti sur une **situation déterminée et cohérente**. Cependant, les entretiens menés par la facilitatrice des relations humaines, qui constituent un **travail évaluatif**, révèlent que la situation n'est pas considérée comme **adéquate** par tous. On note, enfin, qu'il n'y a pas eu de délibération et de valuation collective.

La figure 13 reprend la mobilisation, sur cette expérience, de l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse. Ce prisme permet, tout d'abord, d'identifier deux pratiques concrètes et mécanismes démocratiques qui soutiennent le *care* dans ce cas. D'une part, le fait que le problème ait été discuté collectivement lors d'une réunion ouverte à tous a permis de prendre rapidement les décisions les plus appropriées. D'autre part, l'existence du rôle de facilitatrice des relations humaines a permis une valuation du processus. En complément, il faut noter que la situation à la fin du processus d'enquête, si elle semble cohérente et déterminée, n'est pas idéale : les membres du public se sont mis d'accord sur des décisions qui ont permis la continuité du fonctionnement de l'organisation dans ce contexte précis (c'est Philippe qui est

Figure 13: Le cadre d'analyse de l'Enquête Démocratique Caring appliqué à la situation "Philippe a mal au dos"



malade et non une autre personne, ses collègues sont surchargés...), mais Philippe n'a pas pu se reposer complètement, il aura une charge de travail supplémentaire à son retour, et ses collègues se sentent responsables. L'intervention de la facilitatrice des relations humaines révèle que le *care* est adéquat pour Philippe, mais plus mitigé pour les autres membres de l'équipe qui sont en tension entre la prise en compte de leurs propres vulnérabilités et le *care* de Philippe. Le travail de valuation apparaît ici important et incomplet : dans un format collectif qui encourage chacun·e à s'exprimer, le fait de partager les remerciements de Philippe aurait probablement changé les ressentis des autres membres de l'équipe ; et le fait de partager des ressentis de non-*care* aurait pu déclencher une nouvelle enquête sur la façon de gérer les congés de maladie, par exemple, et devenir ainsi performatif de *care*. Enfin, pour ce qui est des moments moraux du processus, l'*Attention* aux besoins des autres et la *Responsabilité* sont présentes dans ce public, chacun·e se sent concerné par la situation et contribue à la recherche de solution. On retrouve également la *Compétence* dans le fait que certains se soient sentis en capacité de reprendre deux rendez-vous de Philippe, mais cet élément moral est mis en tension par le fait qu'il n'a pas été possible de prendre la totalité du travail de Philippe en charge alors qu'il lui était prescrit du repos. Enfin, la valuation individuelle qui est faite de cette expérience ne permet pas d'analyser le moment moral que Joan Tronto nomme *Capacité de réponse* dans la mesure où les points de vue n'ont pas été partagés.

6.2. Expérience 2 : Définir et pourvoir un poste stratégique – focale sur les fins de l'enquête et sur ses dimensions expérientielle, processuelle et réursive

Cette section met la focale sur les expériences, la dimension processuelle et les fins de de l'Enquête Démocratique Caring. Elle présente l'analyse d'un processus plus complexe et plus long qui concerne un point névralgique de l'organisation : le management du réseau de commerces multiservices. Il s'agit en effet d'une fonction stratégique de l'entreprise, pour la gestion de l'activité au quotidien et pour la construction du projet. Sa structuration et sa prise en charge ont subi de nombreux rebondissements qui ont brièvement été présentés dans le chapitre 1 pour illustrer la dialogie entre exploitation et exploration. Il faudra deux ans pour que cette mission soit prise en charge de manière complète et considérée comme adéquate. Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring met en évidence en premier lieu la base

expérientielle et la récursivité du processus, composé lui-même de multiples enquêtes. Il montre l'imprévisibilité du but qui se construit au fur et à mesure du travail transformatif, les tensions du *care* comme fin générale de l'action collective, ainsi que la récurrence et l'importance d'un travail évaluatif situé pour prendre des décisions adéquates.

6.2.1. Il nous faut un Responsable commercial !

La question des modalités de l'animation managériale des commerçant·e·s est récurrente depuis l'ouverture de la deuxième épicerie en juillet 2017. Assurée au démarrage par Carole, l'associée fondatrice d'ÉpicerieRurale, elle est très vite passée en partie entre les mains de Laurence, associée en charge du développement, et de Philippe, recruté comme directeur des opérations à l'automne 2017. Dès l'été 2018, avec le passage à quatre épiceries sur deux territoires, Carole, Laurence et Philippe se retrouvent en tension forte entre leurs activités nécessaires au développement du concept et la nécessité d'être présents sur le terrain et d'accompagner les commerçant·e·s au quotidien. La question de dédier un poste au management et à l'animation des commerçant·e·s s'impose et fait l'objet de nombreuses discussions en réunion hebdomadaire, sur les moyens de financer un tel poste, son périmètre et le profil attendu. Le principe de créer un poste de Responsable Commercial est validé en novembre 2018. Au même moment, Clémentine, membre du réseau professionnel de Carole, reprend contact avec elle et lui exprime son intérêt pour ÉpicerieRurale. Clémentine a une expérience d'animatrice de réseau commercial dans des grands groupes de service informatique et exprime le souhait de rejoindre un projet de l'ESS qui fait sens pour elle. Cette reprise de contact nous semble providentielle et nous décidons d'avancer avec elle sur la base d'un profil de poste aux contours adaptables pour pouvoir coconstruire le poste avec elle. Nous la rencontrons d'abord, Carole et moi, et nous confirmons mutuellement l'intérêt de poursuivre dans une démarche de recrutement par un entretien avec Laurence et Philippe complété d'un profil de personnalité, déjà passé par Carole, Laurence et Philippe, afin de donner à voir des éléments sur la compatibilité du profil de Clémentine avec l'entreprise, le poste et l'équipe. La décision de recruter Clémentine est prise par consensus des quatre membres de l'équipe qui l'ont rencontrée, malgré une alerte de la consultante sur une dimension de son profil. Clémentine accepte puis se désiste trois semaines plus tard, le jour de la signature de son contrat, au motif que l'évolution de sa situation personnelle ne lui permet plus d'envisager la diminution de sa rémunération qu'impliquerait cette prise de poste. C'est une déception pour toute l'équipe, et particulièrement pour Laurence et Philippe qui

projetaient d'être libérés de leurs missions de management opérationnel au printemps 2019 grâce à ce recrutement.

C'est alors le moment de définir de manière plus précise les contours du poste afin de lancer un appel à candidatures. La rédaction du profil de poste fait l'objet d'un processus itératif : après avoir questionné les trois manager·euse·s actuels, ainsi que Paul, le chef de projet marketing, et Camille, la cheffe de projet ouvertures, sur leur vision de ce nouveau poste et du profil de la personne qui pourrait compléter l'équipe, je rédige une première offre de poste de "Responsable Commercial" qui sera ensuite amendée par leurs relectures successives avant une validation finale avec Carole (Annexe 5). La priorité est donnée à l'animation commerciale et managériale du réseau. Pour ce qui est de la diffusion de l'annonce, les réseaux ESS priment du fait d'une rémunération proposée très inférieure au marché. Le processus de recrutement validé est le suivant : j'assure une première sélection par téléphone et demande aux candidat·e·s de se faire une meilleure idée de notre modèle en allant visiter au moins une Épicerie de village et en discutant avec les commerçant·e·s qui me font un retour rapide sur ces visites. Ensuite, nous rencontrons les candidat·e·s avec Carole puis, si nous les validons, ils ont une entretien avec Philippe et Laurence et le profil de personnalité leur est proposé. La décision est enfin prise à quatre, ainsi que par le·la candidat·e lui·elle-même. Entre février et juin 2019, nous aurons une cinquantaine de candidatures et cinq entretiens. Une tension apparaît lorsque nous débriefons les deux premiers entretiens : je cherche chez les candidat·e·s un profil de manager opérationnel là où Carole me parle surtout de leur capacité à la soutenir sur le développement du réseau en franchise. Ce constat d'un décalage dans notre vision de ce que nous recherchons nous amène à modifier le profil de poste en avril pour y ajouter une dimension stratégique de contribution à la définition de la politique commerciale en vue de la franchise. Nous validons ensuite un premier candidat ... qui refuse notre offre du fait du niveau de salaire.

Le temps passe et la charge pèse de plus en plus sur les manager·euse·s avec l'ouverture d'un septième magasin sur une troisième grappe en mai 2019. Pour soulager Laurence et Philippe, nous décidons collectivement que Camille, qui accompagne les commerçant·e·s pendant les premières semaines après l'ouverture de leur épicerie, conservera le management des commerçant·e·s de cette troisième grappe temporairement jusqu'à l'arrivée du·de la Responsable Commercial. Xavier rejoint le poste en juillet 2019. Sa prise de poste est satisfaisante pour tous, commerçant·e·s et équipe support. Son profil et son parcours opérationnel de manager de points de vente et de formateur dans le commerce de proximité,

en particulier alimentaire, lui permet de découvrir l'entreprise et de s'appropriier les processus en boutique durant l'été. On prévoit le transfert de responsabilité managériale, grappe par grappe, entre septembre et octobre. Les trois manager·euse·s se réjouissent et commencent à s'organiser pour augmenter leur activité de développement du concept. Un accident de la vie en décidera autrement : Xavier tombe malade début octobre, il est arrêté pour un mois. Il faut d'abord penser à gérer le quotidien et les manager·euse·s conservent donc cette activité, chacun·e sur leur grappe. Ils·elles sont épuisé·e·s et le moral de toute l'équipe est bas. Trois ouvertures successives de magasins sont à venir d'ici le printemps 2020 et il faut accélérer sur la structuration en vue de la franchise. La tension est forte. Est-ce que Xavier reprendra son poste ? Faut-il relancer notre recherche ? Comment se laisser du temps pour faire selon l'évolution de la santé de Xavier et préserver le reste de l'équipe ? Comment faire face, tout simplement ? Ces questions font l'objet de nombreuses réunions de l'équipe de l'Épicerie-centrale, dans sa globalité et entre manager·euse·s.

Au même moment, Clémentine reprend contact avec nous. Elle nous informe que sa situation personnelle est maintenant claire et stabilisée, et elle renouvelle son souhait de rejoindre le projet. Sa proposition fait également l'objet de nombreuses discussions, dans un contexte, que nous partageons avec elle, de tension financière forte, d'incertitude sur le retour de Xavier, d'urgence à renforcer l'équipe et de doute sur la fiabilité de sa candidature du fait de l'expérience précédente. De ces échanges émerge la possibilité de mettre en place un dispositif proposé par Pôle Emploi qui permet à Clémentine de nous rejoindre en décembre pour une Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) d'un mois avec pour objectif de permettre à toutes les parties de prendre une décision de recrutement mûrie et éclairée par l'expérience. En parallèle, Carole et moi sommes en contact avec Xavier à qui nous partageons les évolutions de la situation. En décembre, il nous fait part du fait que sa santé ne lui permettra pas de reprendre le poste et que ce n'est pas un problème pour lui qu'il soit couvert par un nouveau recrutement. À l'issue de sa PMSMP, Clémentine confirme son intérêt en nous présentant ses propositions pour un poste managérial et stratégique, avec une phase de prise de poste en vue du transfert de la responsabilité managériale des grappes sur elle en mars 2020. Elle prendra ses fonctions le 6 janvier 2020 ... et informera Carole qu'elle rompt sa période d'essai le vendredi 7 février au motif d'une « *très belle proposition professionnelle qui m'est tombée dessus et que je ne peux pas refuser* ».

C'est le coup de grâce pour l'équipe alors qu'on s'apprête à ouvrir encore deux épiceries supplémentaires au printemps 2020. Nous avons de nombreux échanges avec Carole durant le

week-end sur la façon d'aborder cette nouvelle avec l'équipe. Dès le lundi qui suit, Carole réunit l'équipe "historique" de l'Épicerie-centrale – Laurence, Philippe, Paul, Camille et moi - afin de penser ensemble les adaptations d'organisation qui s'imposent. J'anime cette réunion, et celle que nous déciderons de programmer deux semaines plus tard, de manière que chacun-e puisse exprimer les conséquences de cet évènement pour lui et partager ses besoins et ses idées. Les trois managers "temporaires" expriment leur épuisement, en particulier Camille qui doit gérer les chantiers et la formation des commerçant·e·s de deux nouveaux magasins sur deux territoires différents et éloignés. Elle craque et s'arrête une semaine. À son retour, elle exprime le besoin d'être déchargée du management des trois épiceries sous sa responsabilité le plus rapidement possible malgré la défection de Clémentine. Après avoir envisagé différentes pistes, nous décidons ensemble que Paul, le responsable du marketing qui connaît bien le terrain, reprendra temporairement le management de la grappe de Camille. Nous voulons, à ce moment-là, prioritairement trouver un·e manager·euse opérationnel qui connaît bien le commerce de proximité et dont l'arrivée libèrerait les énergies sur le développement du concept. Je diffuse une nouvelle offre de poste d' "Animateur·trice de réseau commercial". En parallèle de cette recherche externe, nous explorons des pistes internes, sur le plan des ressources et également au niveau organisationnel : nous envisageons, par exemple, l'hypothèse d'une nouvelle division du travail qui verrait un responsable d'Épicerie par territoire prendre la responsabilité de l'animation commerciale de la grappe ce qui impliquerait de recruter plutôt du renfort sur la fonction de commerçant. Ces pistes, qui sont adéquates sur le plan du management de proximité mais ne répondent pas aux besoins de renforcement de l'équipe sur le pilotage de l'activité et l'optimisation du concept, seront finalement écartées. Sous l'influence conjuguée des investisseurs et de son propre besoin d'être secondée sur ces dimensions stratégiques, Carole optera pour une recherche externe et fera évoluer le profil de poste dans ce sens, avec une petite marge de manœuvre sur la rémunération. Le poste devient "Directeur·trice Réseau de commerce de proximité"» (Annexe 6), et un échange avec un représentant du comité stratégique s'ajoute à notre processus de recrutement. Je recevrai la candidature de Stéphane, parmi d'autres, le 5 mars 2020 et lui proposerai un premier entretien téléphonique le 17 mars 2020. Son profil me semble correspondre à nos attentes. Le premier et strict confinement lié à la pandémie de Covid-19 a démarré quelques jours plus tôt et empêche les candidat·e·s d'aller visiter les commerces qui fonctionnent, par ailleurs, en situation perturbée. Nous tenons pourtant à ce qu'ils puissent rencontrer l'équipe support, découvrir le réseau ÉpicerieRurale et faire l'expérience de nos activités avant de prendre une décision. Dans le contexte, nous passerons

par de multiples attestations pour avoir des entretiens avec Stéphane en présentiel, puis par une PMSMP de deux semaines pour confirmer notre intérêt réciproque. Stéphane a rejoint ÉpicerieRurale en juillet 2020 avec l'aval de toutes les parties prenantes, et pris effectivement la responsabilité du réseau en octobre 2020 au moment où se termine cette étude.

6.2.2. Un processus organisant expérientiel et récursif

Le processus organisant "Il nous faut un Responsable commercial !" part d'une situation indéterminée et incohérente qui peut être résumée comme suit : fin 2018, Carole, Laurence et Philippe sont surchargés de travail, et ils constatent, d'une part, qu'ils n'ont pas le temps et les compétences suffisantes pour animer et piloter le réseau de commerces ÉpicerieRurale et, d'autre part, qu'ils négligent pour autant, du fait des activités opérationnelles, la réalisation des missions nécessaires au développement du concept. Ils se posent alors la question suivante : "Quelle organisation mettre en place et comment trouver la(les) ressource(s) nécessaire(s) ? ". Cette situation sera considérée comme adéquate deux ans plus tard, lorsque Stéphane prendra la responsabilité des épiceries de village et contribuera au pilotage de l'activité commerciale sur le poste de Directeur du réseau. Le récit donne à voir le temps nécessaire à cette transformation et les multiples situations indéterminées, discussions, expériences, délibérations qui ont amené à ce résultat. Considérer ce récit par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring permet ainsi de mettre en évidence en premier lieu les dimensions expérientielle et récursive du processus. Par récursivité, j'entends ici l'idée de décrire un processus qui dépend d'éléments en faisant appel à ce même processus sur d'autres éléments plus "simples" qui sont interdépendants entre eux et avec le processus. Ainsi, le processus d'enquête est récursif en ce qu'il est composé de nombreuses expériences, de différentes nature, imbriquées ou successives, qui constituent en elles-mêmes des enquêtes. Dans ce cas, les expériences successives de sélection, de recrutement et d'intégration (ou pas) de Clémentine, Xavier et Stéphane alimentent le processus global et sont imbriquées à celles qui ont consisté à définir les cadres de référence pour s'organiser, comme la définition et l'évolution des profils de poste et du processus de recrutement, ou comme la recherche collective d'autres options que le recrutement externe. Ces expériences influencent et sont également influencées par la vie quotidienne de l'organisation, par exemple lorsque la maladie de Xavier déclenche une enquête qui vise à organiser le management des équipes de commerçant·e·s dans l'attente de son retour ou d'un nouveau recrutement, ou bien lorsque la pandémie de Covid-19 oblige à repenser le processus de recrutement. La figure 14 donne à

voir de façon macro le flux d'expériences qui composent l'enquête "Il nous faut un Responsable commercial !". Il ne s'agit pas d'un flux linéaire, mais d'expériences interdépendantes dont chacune conditionne l'orientation et la suite de l'enquête et qui sont conditionnées par elle. Au niveau micro, on verrait à l'intérieur de chacune des expériences représentées sur cette figure ou entremêlées avec elles « *dans une relation horizontale de médiation mutuelle* », « *les enquêtes ordinaires, furtives, souterraines qui maintiennent et adaptent en permanence l'activité collective confrontée à des micro-perturbations ou à des besoins d'adaptation* » (Lorino, 2020, p.139 et 138). L'ajustement de nos critères de sélection au printemps 2019, par exemple, en est une. J'ai noté dans mon journal de recherche (JR1 p.53) le malaise, ou situation indéterminée, qui a déclenché cette enquête ordinaire : « *Débrief avec Carole sur le recrutement du responsable Commercial, poste clé pour la suite. Carole bloque sur le fait de faire une réponse négative à X (senior – ESCP – expérience de la franchise) (...) Pourtant, Philippe, Laurence et moi avons clairement dit non car il n'est pas dans les valeurs, pas dans la relation et ne sait pas créer le contact. Cela m'interroge sur les priorités qui sont les nôtres : expertise technique ou valeurs et profil managérial ?* ». L'enquête est déclenchée : « *J'ai dit à Carole que j'avais l'impression de chercher des candidats qui ne sont pas ce qu'elle a en tête* » et, après un échange qui porte sur le besoin et les critères de sélection que nous considérons toutes les deux comme incontournables, la situation est considérée comme adéquate : « *C'est positif, on a pu partager nos craintes -> réajustement sur le profil de responsable commercial et alignement.* ». Nous avons ensuite fait l'expérience d'une recherche de candidat.e.s sur la base de ce nouveau profil qui a amené au recrutement de Xavier.

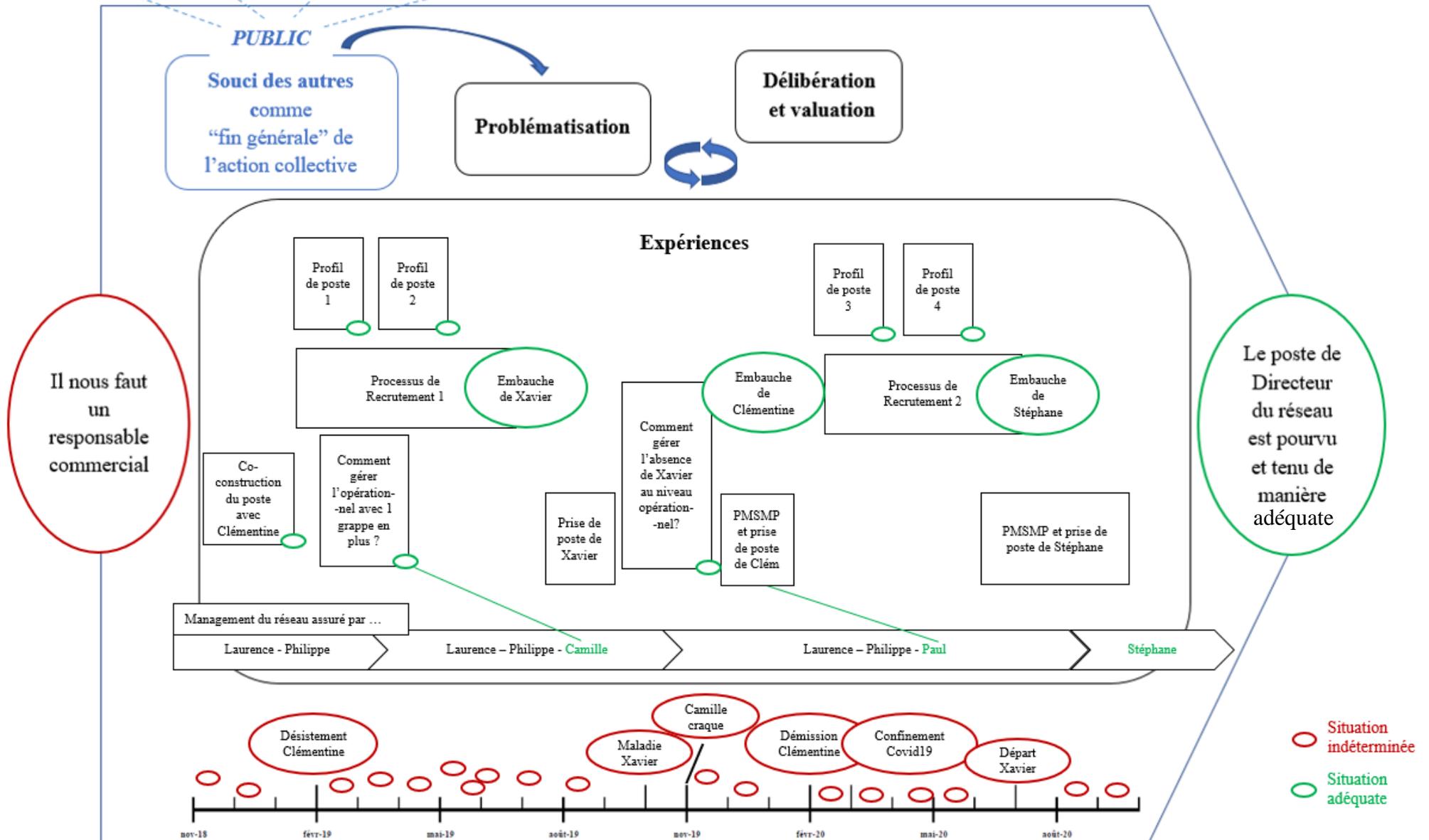
6.2.3. Évolution des "fins en vue" et faillibilité du care

« *Le résultat de l'enquête est toujours temporaire et faillible, exposé au flux continu de nouvelles expériences* » (Lorino, 2020, p.128)

En considérant ce récit comme Enquête Démocratique Caring, on voit que le flux d'expériences ne peut pas être déterminé à l'avance et qu'il est impossible de prévoir, dans ce flux, le moment qui sera considéré comme adéquat par les acteurs et à quelles conditions. Cette adéquation, la cohérence de la situation, peut être remise en question à tout moment : lors du recrutement de Xavier, puis de celui de Clémentine, nous avons tous considéré que le

Figure 14 : Base expérientielle et récursivité de l'enquête "Il nous faut un Responsable commercial ! "

Attention Responsabilité Compétence Capacité de réponse



sujet était clos, puis Xavier est tombé malade et Clémentine a eu une autre proposition plus intéressante pour elle, deux événements imprévisibles qui ont amené à poursuivre le processus et lui ont donné à chaque fois une direction nouvelle. Nous avons suivi la « *loi de la situation* » (Follett, 1924) qui consiste à commencer par enquêter sur la situation particulière dans laquelle on se trouve. La singularité de chaque situation conduit à réexaminer et faire évoluer le but de l'action collective à court terme, ce que Dewey appelle les « fins en vue ». À plusieurs reprises dans cette enquête nous avons fait évoluer le profil de poste recherché, à certains moments nous avons cherché un soutien opérationnel et à d'autre plutôt une ressource sur la dimension stratégique, et nous avons mis en place des organisations temporaires pour s'adapter sous l'influence de ce que les acteurs vivaient à ces moments précis et avec l'intention de faire les meilleurs choix possibles pour prendre soin des personnes concernées. Ce postulat éthique de *care* est une "fin générale" de l'action collective et fera référence pour déterminer si la situation peut être considérée comme adéquate. Ainsi, la prise de poste de Stéphane sur des missions de Directeur du Réseau soulage les ancien-ne-s manager-euse-s d'une surcharge de travail importante et répond à leur besoin de se concentrer sur d'autres missions. Elle fournit à Carole un partenaire pour la définition de la politique commerciale de l'entreprise, donne aux commerçant-e-s un interlocuteur plus disponible et en proximité et rassure les membres du Comité Stratégique.

Pour autant, le souci des autres, l'intention de *care*, se révèle régulièrement en tension. « *Je n'aurais pas pu me reconstruire aussi bien si je n'avais pas senti une telle bienveillance de votre part.* » (Xavier en réunion du lundi le 24/02/2020) : quand Xavier remercie l'équipe pour le temps et l'attention que nous lui avons donnés, Camille craque sous la charge de travail. Sommes-nous *caring* et pour qui? On voit ici une dimension critique du *care adéquat* qui peut être lourd de conflits de natures diverses. Si on place cependant la focale au niveau organisationnel par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, la question se trouve dans la possibilité d'agir collectivement pour traiter cette situation particulière. L'espace de discussion pour partager cette tension était présent dans l'entreprise et l'équipe s'est mobilisée pour trouver une organisation temporaire qui soulagerait Camille, aussi on peut dire que le *care organisationnel* était en action sans occulter la souffrance de Camille. Plus globalement, on voit que l'intention de prendre soin des manager-euse-s en recrutant un Directeur commercial est empêchée par des événements externes et des situations imprévisibles. Le *care*, au sens de l'Enquête Démocratique Caring, contient la possibilité du conflit et réside

dans l'action de faire avec ces situations dans le souci des autres, à chaque moment et dans chaque expérience du processus.

6.3. Expérience 3 : Adapter l'organisation en prenant en compte les personnes – focale sur la constitution du public, la problématisation, la délibération et la valuation

Cette section met la focale sur la constitution du public et les phases de problématisation, de délibération et de valuation de l'Enquête Démocratique Caring. Elle porte sur la remise en cause d'une création de poste validée quelques mois plus tôt, corrélée à la question de l'affectation de la personne qui avait été recrutée pour ce poste. L'étude porte sur une période de sept mois, entre la diffusion de l'appel à candidatures pour un deuxième poste de Chef·fe de Projet Ouvertures (CPO2) en mai 2019 et la décision, en novembre de la même année, de ne pas créer ce poste à court terme. Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring met en évidence en premier lieu la difficulté à poursuivre un processus intégré jusqu'à une phase ultime de valuation de l'adéquation de l'action collective qui se révèle complexe et souvent négligée. On voit également que le déclenchement d'enquêtes provient de facteurs multiples et qu'une problématisation partagée et médiatisée est nécessaire pour passer à l'action ensemble.

6.3.1. CPO2 or not CPO2 ?

Au printemps 2019, le nombre d'ouvertures de magasin envisagé sur l'année à venir nous a amenés à décider de recruter pour créer un deuxième poste de Chef·fe de Projet Ouvertures en complément de Camille. Le processus de recrutement se déroule rapidement et nous retenons, fin mai, la candidature de Véronique qui accepte de nous rejoindre à partir du mois de septembre. Nous convenons de revenir vers elle fin juillet afin de lui présenter son programme d'intégration. En parallèle, Philippe finalise début juillet la négociation d'une rupture conventionnelle avec l'acheteuse-approvisionneuse d'une des deux grappes. Ces deux situations interviennent au moment où la tension financière est forte : dans l'attente de la finalisation de la deuxième levée de fonds, Carole négocie le bridge financier dont les fonds seront débloqués en septembre. Une première situation incohérente et indéterminée se révèle à l'occasion de la réunion hebdomadaire des manager·euse·s du 8 juillet 2019, lorsque Philippe

nous informe que l'acheteuse-apprvisionneuse a donné son accord pour un départ fin septembre. Nous parlons des modalités de son remplacement, qui nous semble une évidence aux manager·euse·s et à moi dans mon rôle de recruteuse. Carole est en congés pour deux semaines et nous hésitons à diffuser un appel à candidatures avant sa relecture du profil de poste. À ce moment de l'échange, Lydie, la nouvelle DAF à temps partagé qui participe aux négociations du bridge, nous dit qu'il vaut mieux attendre Carole car une des hypothèses pour satisfaire les actionnaires serait de « *ne pas remplacer tout de suite, voire d'inventer un nouveau modèle d'approvisionnement* ». C'est une surprise ! J'ai noté ce soir-là dans mon journal de recherche (JR2 - p.20):

« Lydie nous raconte ça sans filtre. Je sens une chappe sur les épaules de Philippe.

Premier brainstorming qui aboutit sur l'idée de positionner Véronique en temporaire sur le poste d'acheteur (idée de Laurence)

Laurence: Ce sera compliqué pour le territoire concerné. En fin d'année il faudra un acheteur pérenne

Camille: Véronique doit être en double avec moi sur CPO en oct-nov pour l'ouverture de l'Épicerie-de-village-9

Philippe: c'est une idée sécurisante

=> on diffère la diffusion de l'offre acheteur de deux semaines »

Nous nous mobilisons dans la foulée afin d'identifier les différentes pistes possibles pour assurer les achats et approvisionnements de ce territoire à partir de fin septembre, ce qui nous permettrait d'avoir matière à décision rapide au retour de Carole. Laurence, la manageuse de cette grappe, réunit les commerçantes pour annoncer la perspective du départ de l'acheteuse et envisager avec elles les pistes possibles. L'une d'entre elles, que nous supposons intéressée, décline. Toutes sont réticentes à l'idée d'un remplacement temporaire qui nécessiterait d'intégrer et former successivement deux personnes. De mon côté, je travaille avec Camille sur les besoins incontournables pour gérer les ouvertures de début 2020 et sur un programme d'intégration et de formation à proposer à Véronique qui tienne compte de ces besoins et d'une tenue temporaire du poste d'acheteuse-apprvisionneuse. À noter que, dans tous les cas, un·e CPO doit avoir une connaissance approfondie du fonctionnement des achats et approvisionnements dans l'entreprise. Au retour de Carole, nous décidons de gagner quelques mois de trésorerie en proposant ce programme à Véronique et de diffuser un appel à candidatures externes mi-août pour une prise de poste au 1^{er} décembre. Lors du point convenu fin juillet avec Véronique, elle donne son accord pour ce programme d'intégration qui inclut la tenue du poste d'acheteuse jusqu'à la fin de l'année puis la prise du poste de Cheffe de Projet Ouvertures. La situation semble cohérente, déterminée et adéquate pour tous.

À l'arrivée de Véronique, Laurence, Camille et Philippe cumulent les missions avec l'espoir de laisser rapidement le management des commerçant·e·s à Xavier, et chacun·e aimerait profiter au maximum de cette nouvelle ressource pour faire face aux aléas du quotidien. Très tôt, Laurence demande à Véronique de remplacer des commerçant·e·s sur sa grappe alors qu'elle est à peine formée et on la laisse en autonomie pour s'approprier sa fonction d'acheteuse-apprvisionnementneuse. C'est le moment où Xavier tombe malade et les fonds tardent toujours à arriver. La tension est forte pour tous et je note dans mon journal de recherche : « *Là on n'est pas dans le soin et dans le respect de ce qu'on avait dit à Véronique. On se sert des nouveaux arrivants en bouche trou, avant de les avoir vraiment accueillis et sans leur avoir laissé le temps d'exprimer leurs besoins* » puis « *Carole pose en réunion management que la façon dont on a accueilli Véronique est inadmissible, je ne suis pas loin d'être d'accord avec elle ... mais il n'y a ensuite pas d'espace pour que chacun puisse dire ses peurs et sa surcharge de travail, et pour qu'on fasse ensemble le tri des priorités.* » (JR2 -p. 38 et 43). Cette intervention auprès des manager·euse·s amènera en effet plus d'attention à Véronique et les manager·euse·s, quant à eux, continueront à gérer le quotidien des commerces sous pression au détriment de leurs autres missions et de leur équilibre personnel.

Dans le cadre du recrutement sur le poste d'acheteur·euse-apprvisionnementneur·euse, une candidate passe toutes les étapes de notre processus et fait l'unanimité à l'issue d'une PMSMP de trois jours avec Véronique et les commerçantes de la grappe fin octobre. Je me réjouis de proposer la validation de sa candidature à l'ordre du jour de la réunion des manager·euse·s du 4 novembre 2019, ce point sera pourtant le déclencheur d'une nouvelle situation incohérente et indéterminée :

Journal de Recherche du lundi 4 novembre 2019 (JR2 p.71-72)

« Journée très éprouvante. Le pendule ESS a oscillé très fort côté économique et y reste accroché.

Réunion Management - sur le point de validation de la candidature de X sur le poste d'acheteur Grappe2 : Carole pose le sujet "Que fait-on de 2 cheffes de projets ouvertures alors qu'on a une seule ouverture au 1er semestre?" Elle exprime: "Nous avons fait une erreur en recrutant Véronique en septembre puisque nous n'avons pas de perspectives d'ouvertures en nombre suffisant" et ajoute "je sais qu'il y aurait plein de choses à lui faire faire mais on n'aurait pas les moyens de la payer" "Le recrutement de X est suspendu à ce qu'on fait avec Véronique"

C'est difficile à entendre quand, 5 minutes avant, on demandait à Laurence, Philippe et Camille s'ils survivaient avec l'absence de Xavier.

Émotions et réactions de chacun "vu de sa paroisse".

Je propose qu'on en reparle et qu'on réfléchisse aux solutions possibles avec Véronique. Des réticences (Carole veut arriver auprès de Véronique avec une solution là où je propose de construire la solution avec elle). Finalement, on décide de faire une réunion le 13/11/2019 (en associant Véronique et Paul): thème annoncé = charge CPO ... mais on ne s'aligne pas vraiment sur la méthode.

À la sortie de la réunion, tout le monde est abasourdi:

Laurence: "Je suis hyperculpabilisée, parce que, en gros, elle vient de dire qu'il faut virer Véronique parce que je n'ai pas trouvé les ouvertures"

Camille : "Je vais laisser ma place à Véronique et partir. Le sujet sera réglé. On est dans tout ce que je ne voulais pas vivre: drivés par l'économique et inhumains."

Philippe ne dit rien mais ça a l'air violent pour lui. (...)

Pourquoi (Carole) ne pose-t-elle pas la question à traiter ensemble: "Comment moins dépenser jusqu'à ...?" »

Dans la semaine, j'aurai des échanges avec chacun-e sur ce sujet dans l'idée de se mettre en situation de créer les conditions pour que la réunion du 13 novembre soit constructive. En particulier, je suis chargée d'informer Véronique et Paul de cette réunion. Je leur partage ce que j'ai compris de la situation de l'entreprise et le besoin de mettre en commun notre créativité. Camille, de son côté, est très ébranlée car elle ne voit pas comment elle pourra faire face sans aide. Quant à Carole, elle me dit sa fatigue et son sentiment de solitude face aux enjeux économiques de l'entreprise et face aux tensions extrêmes que lui imposent les négociations de la levée de fonds. Elle ressent aussi la fatigue de tous et me dit qu'il faudra travailler sur la bienveillance dans l'entreprise quand nous serons moins tendus. Elle semble ébranlée dans ses certitudes sur le projet par ce qu'elle entend en externe, des investisseurs potentiels et des différentes personnes qui la conseillent. Le matin du 13 novembre, elle me demande que nous préparions à deux la réunion du jour. Ce temps s'apparente à une séance de coaching pour l'aider à définir comment elle se sent d'aborder la question dans une réunion dont elle souhaite être l'animatrice. Elle décide de parler à Véronique en amont afin de la préparer aux informations qui vont suivre. Elle abordera ensuite deux sujets en collectif : un point sur la levée de fonds et un « *réalignement* » sur le projet, ses objectifs, ses moyens et ses enjeux. Elle ne souhaite pas de temps de discussion ensuite et le dit dans sa présentation. Pour autant, lorsque Carole termine son monologue, Camille et Laurence, dans la ligne du fonctionnement habituel de nos réunions, expriment leurs ressentis et leurs craintes et c'est l'occasion d'un échange sur les limites, contraintes et possibilités de chacun-e. La peur et la frustration de ne pas pouvoir faire face prédominent : « *Si l'un de nous tombe malade maintenant, tout s'effondre. Et comment on peut traiter en plus la franchise, la recherche de territoires nouveaux ... ?* » (Laurence), « *C'est aussi dur pour moi. J'ai peur car j'ai*

l'impression qu'on est tous en panique. Je n'ai pas plus de certitudes que vous. Je veux juste qu'on se soutienne pas à pas. » (Carole), « *Moi là je suis au bout de mes capacités. Comment on fait avec ce qu'on a pour aller de l'avant ? Il y a un cumul de frustrations qui fait qu'on est saturé.* » (Camille), « *Ma contrainte à moi c'est d'habiter la Métropole. Et la charge du poste d'acheteur sur place fait qu'il n'est pas possible d'être et achats et développement.* » (Véronique)... En conclusion de cette réunion, Carole reformule clairement le cadre : « *Dans l'état actuel des incertitudes de la trésorerie, nous ne pouvons envisager aucune dépense supplémentaire.* » et les pistes qu'elle envisage : « *Je vois deux options pour Véronique : rester acheteuse six mois de plus ou un poste fourre-tout sans perspective que ça puisse durer.* » (JR2, p.79)

Après cette réunion, nous pensons, Laurence et moi, qu'il y a peut-être d'autres pistes et nous décidons d'y travailler le lendemain. En particulier, il est important pour nous de prendre en compte dans cette réflexion le contexte de l'absence de Xavier et de ses conséquences pour le reste de l'équipe. Le fruit de notre travail est repris dans un mail envoyé à Carole (Annexe 7) qui étudie plusieurs hypothèses avec une évaluation de leur impact financier. Il servira de base à un échange entre Carole, Laurence et moi le vendredi 15, à l'issue duquel Carole décidera d'appeler Véronique pour en parler, avec l'idée d'identifier dans quelles conditions elle pourrait accepter de rester acheteuse-approvisionneuse au moins six mois de plus. Elles conviendront de se laisser un temps de réflexion jusqu'au milieu de semaine suivante. Rendez-vous est pris avec Philippe, le manager des acheteurs·euses-approvisionneurs·euses, et moi en tant que facilitatrice des relations humaines. Sur cette période, les tensions sont nombreuses pour nous tous, accentuées par de mauvaises nouvelles de la santé de Xavier que nous imaginions en amélioration. Je vais donc trouver l'occasion d'un échange avec chacun·e des membres de l'équipe pour leur donner un espace d'expression. Enfin, le mercredi 20 novembre, Véronique nous informe qu'elle veut bien continuer sur le poste d'acheteuse, sous réserve d'être autorisée à télétravailler deux jours par semaine et utiliser le véhicule de service pour rentrer chez elle. Nous convenons d'une échéance à l'été 2020, avec un engagement de travailler en amont sur les missions qui pourront lui être confiées au sein de l'Épicerie-centrale à ce moment-là. Elle nous remercie: « *Dans une autre boîte, on aurait supprimé le poste sans faire en fonction de moi.* », « *J'ai vraiment envie de rester, je ne me vois pas ailleurs qu'à ÉpicerieRurale, le projet me plaît trop.* » (JR2 p.86). Le lundi suivant, Carole expliquera cette décision en réunion d'équipe et annoncera que la création du poste de CPO2

est suspendue au moins jusqu'à l'été. À ce moment-là, la situation redevient déterminée et cohérente. Est-elle adéquate ?

6.3.2. Conflits du *care* et estimation de l'adéquation des critères de l'action comme pratique collective située

La notion d'adéquation fait référence ici à l'approche pragmatiste des processus de valuation comme pratiques collectives situées, pluralistes et ouvertes à la discussion, combinée à la l'idée développée par Tronto du « *care comme critère* ». Selon Joan Tronto (2009a, p.153), « *le care en tant que concept suggère un critère nous permettant de juger de son adéquation. Une des manières de le faire est d'envisager le degré d'intégration du processus. Le défaut d'intégration devrait attirer notre attention sur l'existence possible d'un problème dans le soin. Étant donné la probabilité des conflits, de la limitation des ressources, de la segmentation du processus de care, l'idéal d'une intégration sera rarement atteint ; il peut cependant nous être utile sur le plan analytique, lorsque nous essayons de déterminer si le care est proposé dans de bonnes conditions.* ».

Si on envisage le degré d'intégration du processus d'Enquête Démocratique Caring sur la base du récit "CPO2 or not CPO2 ? ", on voit tout d'abord un processus intégré sur la période de juillet à septembre. L'intervention de Lydie génère un malaise, une situation indéterminée et incohérente concernant l'avenir du poste d'acheteur-euse-approvisionneur-euse sur la Grappe 2. Les personnes présentes se saisissent du sujet et problématisent la question en commençant par une phase d'expression de chacun-e sur la situation et ses impacts de son point de vue, puis en enchainant avec une phase de brainstorming sur les pistes pour avancer. Il manque Carole, une actrice nécessaire à la délibération, il est donc décidé de repousser cette phase à son retour. Dans l'attente, nous approfondissons la problématisation avec Camille et travaillons sur la piste d'une tenue du poste transitoire par Véronique, avec le *care* comme fin générale : notre objectif est de proposer un programme d'intégration qui soit intéressant pour Véronique (attention portée à Véronique), qu'il permette la couverture du poste d'acheteur-euse-approvisionneur-euse sans surcoût (attention portée à la situation financière de l'entreprise, à la continuité du fonctionnement de la grappe et à la charge de travail de Philippe) et qu'il prévoie un soutien de Camille sur la partie CPO (attention portée aux acteur-trices du développement et aux commerçant-e-s en formation). Au retour de Carole, nous délibérons et validons cette piste. L'expérience passe par la discussion avec Véronique et l'adaptation du programme d'intégration à ses contraintes. Elle est suivie d'une validation

collective, bien qu'asynchrone, de ce programme par les personnes concernées, ce qui représente une forme de valuation qui amène à considérer la situation comme cohérente, déterminée et adéquate.

Sur la seconde période, on voit les détours et les grippages du processus. Les conflits entre le *care* de Véronique et celui des manager·euse·s se révèlent au moment de son intégration en septembre : quand, peu de temps après son arrivée, Véronique assure le remplacement d'une commerçante absente, cela contribue au *care* des commerçantes en ce que ça leur évite de faire des heures supplémentaires ou de fermer le magasin au risque de perdre un chiffre d'affaires sur lequel toute l'entreprise compte. Cela contribue également au *care* de Laurence, la manageuse de la grappe, qui trouve en cela une solution à un souci à court terme, mais cela met Véronique en difficulté car elle ne maîtrise pas le poste de commerçante et perd du temps dédié initialement à d'autres apprentissages. Cette situation révèle également l'absence de délibération entre Laurence (manageuse des commerçant·e·s de la grappe), Philippe (manager des acheteurs·euses·approvisionneurs·euses) et Véronique (la ressource humaine directement concernée) sur l'équilibre le plus juste pour tous à ce moment-là. On peut noter ici que l'intervention de Carole pose le souci de Véronique comme fin générale mais n'enclenche pas la suite du processus qui aurait pu consister en une problématisation collective de la situation de tension sur les ressources de commerçant·e·s. La dimension active du *care* au sens de l'Enquête Démocratique Caring n'a pas pu ici se déployer.

Les conflits du *care* se révèlent également tout particulièrement dans la dernière séquence du récit. Lorsque Carole "jette le pavé dans la marre", c'est une question de survie pour elle et pour l'organisation que nous ne soupçonnions pas. Cette question est en tension avec les besoins de soutien des manager·euse·s et avec l'importance que représentait pour nous tous le fait de respecter le contrat moral passé avec Véronique. Un processus d'enquête va démarrer sur la base de ce malaise, avec l'exploration de différentes pistes et l'aboutissement à un nouveau contrat avec Véronique qui la satisfait et la mobilise. Pour autant, le processus grippe au niveau de la délibération et de la valuation. La phase de *care receiving*, qui consiste à évaluer en équivalence si la réponse au besoin est adéquate pour le(les) bénéficiaire(s), mais aussi pour toutes les parties prenantes du processus, est incomplète. Nous nous sommes concentrés sur les besoins de Véronique au regard des contraintes financières de l'organisation, sans prendre en compte les vulnérabilités du reste de l'équipe à ce moment précis. Lorsque je les ai interrogés à posteriori, Philippe, Laurence et Camille ont dit comprendre cette décision au regard de la situation financière de l'entreprise mais qu'ils

auraient eu besoin de temps collectifs pour partager ce qu'elle implique pour eux et pour réfléchir ensemble à des solutions pour les alléger. Tous les trois espéraient « *sortir la tête de l'eau* » grâce à l'arrivée de Véronique à l'Épicerie-Centrale et ont l'impression de la replonger plus profondément encore (JR2 p.89). La fonction de facilitatrice des relations humaines a permis à chacun·e de s'exprimer individuellement et représente en soi un élément du *care* (voir section 2.3.1.). Elle représente une courroie de transmission vers Carole qui alimente sa prise de décision, mais ne saurait se substituer à un travail collectif de définition de la valeur de la situation considérée comme déterminée et cohérente, et également d'identification des limites, des malaises qu'elle suscite et dont il serait utile de se saisir. La phase de valuation apparaît ici complexe à mettre en œuvre et souvent inaboutie

6.3.3. Des facteurs de constitution du public multiples

S'il révèle une phase de valuation complexe et souvent inaboutie, le prisme de l'Enquête Démocratique Caring appliqué à ce récit donne aussi à voir de nombreux démarrages d'enquêtes récursives et imbriquées, pour lesquels la constitution du public provient de différentes origines et revêt différentes formes. En premier lieu, les réunions management hebdomadaires, qui regroupent la dirigeante, les manager·euse·s et la facilitatrice des relations humaines, constituent un public institué pour les situations indéterminées issues de la vie quotidienne des équipes, ses processus de gestion (recrutement, administration, formation, relations sociales, départs) et les questions organisationnelles qu'elle induit. On le voit dans la première phase de "CPO2 or not CPO2 ?" comme dans "Philippe a mal au dos" et "Il nous faut un responsable commercial !" : des situations indéterminées sont partagées à cette occasion et amènent une phase de problématisation collective entre les membres de l'équipe et, parfois, avec d'autres personnes qui sont considérées comme concernées par le sujet ou peuvent apporter une expertise. On voit aussi, à l'occasion de la réunion du 4 novembre, que le rôle de la facilitatrice des relations humaines, qui veille à ce que la situation indéterminée soit prise en compte et propose une réunion spécifique à ce sujet la semaine suivante, apparaît également comme un dispositif institué facilitant la constitution d'un public.

La dirigeante apparaît également comme "(dé)faiseuse de public". Lorsqu'elle me dit qu'il faudra travailler sur la bienveillance dans l'entreprise à un moment où elle sent l'équipe à bout et où elle est elle-même sous pression, cela représente une commande à la facilitatrice des relations humaines d'organiser une enquête sur le sujet. Pour ce qui est du processus qui va amener à la non-crédation du poste de CPO2, son malaise du fait de la situation financière

de l'entreprise et des demandes des investisseurs, en premier lieu, et également son rôle de prospective là où le reste de l'équipe est focalisé sur le quotidien et l'avenir proche, vont l'amener à requestionner avec l'équipe l'opportunité de créer un deuxième poste de CPO à court terme. Cette question déclenchera ce qui s'apparente à un processus d'enquête que Carole essaiera de maîtriser en bordant l'ordre du jour de la réunion du 13 novembre. À ce moment, on voit que le public se constitue aussi en dehors des cadres institués. Le fait que Camille et Laurence expriment leurs tensions personnelles lors de la réunion du 13 novembre alors que l'ordre du jour ne prévoyait pas ce temps d'échange représente un moment de constitution d'un public tel que Dewey le définit dans *Le Public et ses problèmes* (1927) : elles sont confrontées à une situation problématique, éprouvent un trouble qu'elles perçoivent initialement comme relevant de leur sphère privée et le rendent public à ce moment précis. Leur intervention va influencer la suite des échanges et amener à une problématisation partagée. Cette situation illustre le fait que « *le public n'est jamais donné d'avance, et émerge à travers le jeu des interactions de ceux qui décident de donner une expression publique à leur tour.* » (Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009, p.195).

6.3.4. Écouter différentes voix et articuler les cadres de références pour passer à l'action ensemble

« *Expliciter l'étape de "problématisation" de l'enquête pragmatiste est important pour éviter d'apporter des solutions efficaces à des problèmes non pertinents, un écueil fréquent dans la vie des organisations.* » (Lorino, 2020, p.125)

Si on focalise sur le travail articulatif dans ce récit, on voit des phases de problématisation qui ont, en premier lieu, permis de partager, à divers moments du processus, une compréhension de la situation, de son évolution et de l'évolution de ce qui fait problème en conséquence. En mai 2019, c'est la perspective de ne pas pouvoir gérer toutes les ouvertures d'Épiceries prévues à ce moment-là qui amène à déclencher un processus de recrutement pour le poste de CPO2. Comme à chaque recrutement, le travail articulatif s'incarnera dans un temps collectif de définition du profil de poste, des membres et du fonctionnement du comité de recrutement. En juillet 2019, le départ de l'acheteuse-approvisionneuse de la Grappe2 paraît décorrélé de la première situation. Ce sont les phases de problématisation, en réunion puis avec Carole, qui vont les relier. À ce moment-là, la situation financière et les perspectives d'ouvertures de magasins, laissent à penser que le recrutement d'un CPO2 à la fin de l'année sera utile et financièrement possible, il s'agit donc de s'ajuster sur une répartition des tâches différente

que prévu pour les quatre mois qui représentent la période d'intégration de Véronique. Durant cette période, on voit aussi qu'un public ne se constitue pas à chaque malaise qui touche l'organisation : lorsque Carole dénonce en réunion la façon dont Véronique a été accueillie, par exemple, nous ne nous saisisons pas de la question pour identifier quels sont les véritables problèmes.

En novembre, le contexte a évolué : certaines perspectives d'ouvertures s'éloignent dans le temps et la levée de fond n'est pas finalisée. Le 4 novembre, l'équipe est saisie sur la question de l'erreur que constituerait le recrutement de Véronique au regard du nombre d'ouvertures à court terme qui n'augmente pas comme prévu, alors que chacun-e y voit la perspective de pouvoir enfin respirer un peu et travailler sur des missions de développement qui sont nécessaires et pourtant orphelines. Si le public de l'enquête se constitue autour d'une situation indéterminée donnée et d'une inquiétude commune – "Comment faire avancer le projet en prenant soin des équipes ? " – les perceptions de la situation divergent et nous bloquons sur nos malaises respectifs sans réussir à partager les informations nécessaires à la recherche du problème. Ma note du soir : « *Pourquoi ne pose-t-elle pas la question à traiter ensemble: "Comment moins dépenser jusqu'à ...?"* » illustre ce besoin de problématiser. La réunion du 13 novembre, bien que conçue pour être seulement un temps d'information descendante, devient un temps décisif de médiation, de partage des différents points de vue et de clarification d'un cadre. Nous avons pu avancer lorsque l'enjeu de la survie de l'entreprise, que Carole minimisait dans l'idée de nous préserver, a été explicite. Il fallait pour cela ce temps de clarification et d'échanges qui constitue un travail articulatif décisif pour notre capacité à nous saisir du problème. Pour autant, le prisme de l'Enquête Démocratique Caring montre ici deux logiques antagonistes : lorsque que certain-e-s travaillent à définir et élargir un champ des possibles, la dirigeante focalise depuis le début sur l'idée de prolonger la tenue de poste de Véronique sur la Grappe2 et verrouille la possibilité d'autres expériences. Elle poursuit ici ce que Dewey appelle une « *fin en soi* » par opposition à l'idée de « *fins-en-vue* » toujours évolutives dans la mesure où « *le cours de l'enquête n'est pas déterminé par les objectifs mais par le jugement collectif continu et toujours mis en question sur le respect du motif final.* » (Lorino, 2020, p.129). Dans ce cas, la position statique d'une personne qui détient le pouvoir de décision met, de fait, fin au processus d'enquête en cours. On peut faire l'hypothèse que la décision finale aurait peut-être été la même si l'enquête était allée à son terme, dans tous les cas on voit que l'absence d'intégration du processus entraîne des

conséquences sur la perception de l'attention et du souci des autres qu'ont les participants dans le processus, donc sur le *care organisationnel*.

Synthèse du chapitre 6. et transition vers le chapitre 7.

Ce chapitre a présenté l'analyse par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring de trois expériences vécues au sein de l'Épicerie-Centrale. Il a mis en évidence en premier lieu la base expérientielle et la récursivité du processus, composé lui-même de multiples enquêtes. Les trois expériences "Philippe a mal au dos", "Il nous faut un responsable commercial !" et "CPO2 or not CPO2 ?", racontées et analysées isolément dans un souci pédagogique, sont de fait imbriquées entre elles et avec d'autres enquêtes qu'il n'est pas possible de développer dans cette thèse tant le flux est important dès lors qu'on porte un regard pragmatiste sur « *la production de la socialité comme activité permanente et située* » (Lorino, 2020, p.153).

Chaque récit a donné à voir les vulnérabilités humaines en jeu et les tensions du *care* en action. De multiples facteurs amènent des publics variés à se saisir des situations indéterminées et incohérentes. Il s'agit des espaces de discussion institués, de l'impulsion de la dirigeante ou de la facilitatrice des relations humaines, et également de l'initiative de personnes mues par le malaise généré chez elles par la situation. Les phases de problématisation, quand elles existent, permettent de partager une compréhension de ce qui fait concrètement problème et favorisent l'action. Le travail articulatif apparaît ici essentiel, récursif et imbriqué.

Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring a montré enfin l'imprévisibilité du but qui se construit au fur et à mesure du travail transformatif, ainsi que la récurrence et l'importance d'un travail évaluatif situé pour prendre des décisions adéquates. Si le flux des enquêtes est nourri, elles butent fréquemment sur cette phase de valuation collective et en équivalence du *care adéquat*. Considérant le « *care comme critère* » selon l'approche de Tronto (2009a, p.153), ce défaut d'intégration du processus attire l'attention sur l'existence possible d'un problème dans la prise en compte des vulnérabilités. C'est pourquoi, après une immersion dans le déroulement de l'action collective, le chapitre suivant propose une analyse des cadres de l'action collective susceptibles de contribuer à l'intégration du processus d'Enquête Démocratique Caring.

Chapitre 7. Des dispositifs stabilisateurs de care

Introduction

« Dans ce tourbillon incessant, chacun donne énormément et sur tous les fronts, je ressens cruellement le besoin de prendre soin des gens » (Carole, novembre 2017). Si on regarde ce travail de thèse comme une Enquête Démocratique Caring, cette affirmation de Carole le jour de notre rencontre comprend la situation indéterminée et incohérente qui en est à l'origine – la polyvalence nécessaire et le surinvestissement des équipes dans un contexte tumultueux et mouvant – et sa fin générale de prendre soin des gens. Cette intention de *care* est le fil conducteur de mon activité opérationnelle chez ÉpicerieRurale et des expériences destinées à faire évoluer l'organisation au rythme du projet, structurer une fonction RH et accompagner les équipes. Tout au long de ces expériences, nous avons mis en place différents dispositifs dans l'idée de mieux prendre soin des gens. Si on écoute les différentes voix des acteur·trice·s sur la période, quatre dispositifs semblent particulièrement soutenir la prise en compte des vulnérabilités et peuvent être ainsi qualifiés de stabilisateurs du *care* dans l'organisation. Le rôle institué de facilitateur·trice des relations humaines (7.1.) incarne l'intention de considérer le souci des autres comme fin générale de l'action collective et apparaît comme déclencheur et facilitateur du processus. L'organisation des espaces de discussion (7.2.) facilite le déclenchement d'enquêtes et constitue des moments privilégiés pour problématiser, délibérer et valuer. Enfin, les accompagnements d'équipes « Bien Travailler Ensemble » (7.3.) et le processus de recrutement (7.4.) incarnent aussi la fin générale de *care* et visent à soutenir le développement des éléments moraux du *care* au sein du collectif de travail. Mes expériences de la mise en œuvre de ces deux processus sur la période ont particulièrement alimenté la formalisation du processus de l'Enquête Démocratique Caring et illustrent en quoi elle peut constituer non seulement un cadre d'analyse mais également un cadre d'action.

7.1. Dispositif 1 : Le rôle de facilitatrice des relations humaines

Cette section présente l'émergence du rôle de facilitatrice des relations humaines en lien avec le déroulement de ce projet de recherche. Par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, on voit que l'institution d'un tel rôle dans l'organisation est en elle-même performative de *care*

en ce qu'elle incarne et rappelle l'intention de prendre soin des équipes, et que ce rôle se révèle également déclencheur et facilitateur d'enquête.

7.1.1. Émergence du rôle de facilitatrice des relations humaines

Sur la phase d'émergence d'ÉpicerieRurale qui constitue le terrain de cette thèse, j'ai été pleinement membre de l'équipe support d'ÉpicerieRurale et impliquée dans le projet, d'abord comme prestataire le temps de définir le projet de recherche et de le soumettre à l'ANRT, puis en tant que Doctorante CIFRE. Un invariant a sous-tendu notre collaboration sur la durée : l'idée qu'elle contribue, par mes activités au sein de l'équipe, par mes inspirations externes et par mes recherches théoriques, à entretenir le souci des autres et à accompagner le "bien travailler ensemble" (voir 2.3.3) dans l'organisation. J'ai rapidement qualifié mon rôle dans l'organisation de "facilitatrice des relations humaines". Le terme correspond à la volonté de ne pas être la référente du management des ressources humaines mais celle de la facilitation des relations dans l'entreprise. Ce rôle a été imaginé comme une fonction provisoire, contribuant à la structuration des process RH (recrutement, intégration, formation et relations sociales), à la mise en place d'une gouvernance interne collaborative (réunions, prise de décision ...) et à l'accompagnement des équipes dans la construction de modes de relations qui correspondent aux valeurs de l'entreprise, en particulier la bienveillance et le souci des autres. Il a recouvert un panel large d'activités qui a évolué selon les contextes et les priorités.

J'ai commencé, début 2018, par faire un état des lieux de l'organisation basé sur des entretiens avec chaque personne de l'équipe. C'est la première des trois séries d'entretiens réalisées sur la période qui ont alimenté mes travaux de recherche en même temps que nos réflexions récurrentes sur l'organisation. J'étais, en complément, une ressource pour l'équipe sur les questions de gestion des ressources humaines, de management et pour l'animation des réunions, avec pour principe qu'un membre permanent de l'équipe devait être titulaire du rôle. Très vite, deux priorités se sont imposées avec la perspective du développement du réseau de commerces : le recrutement et l'animation des réunions d'équipe. C'est donc logiquement sur ces deux sujets qu'ont commencé mon travail de structuration et ma contribution opérationnelle, et c'est sur ces deux sujets que cette contribution opérationnelle s'est installée sur la durée : au rythme des urgences et des aléas, j'ai piloté le recrutement et coordonné les réunions d'équipes avec un format inclusif, j'ai accompagné l'évolution de ces processus et j'en ai été partie prenante active, recruteuse et animatrice, jusqu'à l'été 2020. Le terrain de cette thèse se termine à l'automne 2020 au moment charnière de la levée de fonds qui

entraînera une nouvelle adaptation importante de l'organisation de l'Épicerie-centrale en lien avec la mise à l'échelle du modèle. Ma dernière mission en tant que salariée sur le rôle de facilitatrice des relations humaines sera d'accompagner cette transition organisationnelle incluant la question des modalités de la prise en charge de ce rôle et de ma mission opérationnelle de recruteuse de manière pérenne dans l'organisation.

Durant la période étudiée, faciliter les relations humaines, c'est aussi veiller à l'intégration des nouveaux salariés, à leur formation, mais également à leur bonne gestion administrative. Il fallait penser et construire ces processus RH, chercher les ressources pour les prendre en charge, en interne ou en externe, les faire évoluer avec la croissance de l'entreprise : nous y avons travaillé avec Carole, avec Laurence, en collectif, puis avec Sandra et Camille lorsqu'elles ont pris les rôles de gestion des ressources humaines et de la formation. Faciliter les relations humaines, c'est également faire en sorte que l'environnement de travail soit le plus confortable possible : j'ai géré le déménagement dans les locaux du LISC à l'automne 2019, puis animé des groupes de travail pour leur aménagement et la définition des règles de vie au quotidien. Faciliter les relations humaines, c'est encore contribuer à gérer les tensions du quotidien par l'accompagnement des collectifs de travail en difficulté ou en prévention des difficultés : c'est dans ce but que nous avons conçu la trame de modules « Bien travailler ensemble » (BTE). Faciliter les relations humaines cela a enfin consisté, parfois, à soulager la pression du quotidien en allant aider sur le terrain, pour réaliser des inventaires, récupérer une nouvelle voiture, préparer des paniers de Noël... Et, en filigrane, mon travail de recherche sur la question du « *prendre soin des équipes* » connu de tous, et aussi ce que je suis en tant que personne, ont fait de moi pour beaucoup une confidente et une vigie attentive aux signaux faibles sur la question.

7.1.2. Un rôle garant de la fin générale de *care*, déclencheur et facilitateur d'enquête

« *Et dans le prendre soin, ta seule présence, Silvène, est déjà aussi quelque chose de super. Tu incarnes le fait que l'organisation se préoccupe quand même du bien-être des uns et des autres.* » (Coralie, entretien du 21/07/2020) Ainsi, le *care* dans l'entreprise se trouverait particulièrement incarné par ce poste de "facilitatrice des relations humaines". Les entretiens réalisés font apparaître trois dimensions importantes associées à cette fonction : la garantie d'une orientation de l'action collective en référence au souci des autres, ainsi que le déclenchement et la facilitation d'enquêtes lorsque des situations indéterminées émergent.

La fonction apparaît en premier lieu comme celle d'une sorte de gardien du temple de la bienveillance et du *care*. En effet, même si les personnes sont investies à leur niveau de principes *caring*, les situations de travail et les interactions du quotidien peuvent les conduire à les oublier. La fonction de facilitatrice intervient alors dans un rôle de rappel et de régulation des interactions par le *care*. Ainsi, pour Philippe (entretien du 17/07/2019), cela permet « *quand on rentre en réunion de tenir compte d'un facteur dont je ne tenais absolument pas compte, c'est l'état des gens, l'état mental des personnes lorsqu'elles arrivent, ça permet ça, d'anticiper, d'analyser la réponse qu'ils vont nous faire* » et de travailler à « *comment on embarque tout le monde avec nous et comment on fait attention à ce que tout le monde soit informé en temps et en heure* ». Dans les interactions entre les membres de l'organisation, le rôle de la facilitatrice des relations humaines est aussi perçu comme un élément libérateur en ce qu'il permet de « *déliier les langues et favoriser tous ces usages* » (Paul, entretien du 15/07/2019) et stabilisateur, « *parce que, mine de rien, c'est souvent que tu remets un peu tout le monde sur le droit chemin, par rapport à ça.* » (Camille, entretien du 22/07/2019). Camille et Paul font ici référence au rôle de toujours rappeler et incarner l'objectif commun et partagé d'agir dans le souci des autres. Camille le qualifie de « *fée clochette* » et le décrit ainsi : « *l'organisation des réunions, et connaître le cadre légal, et être capable de nous dire : "Là, c'est quand même pas top au niveau humain, ce qu'on est en train de faire." On en a tous plus ou moins conscience mais on est tellement pris dans nos tâches quotidiennes, que, ce recul là que toi tu as parce que tu n'es pas complètement dans l'opérationnel, tu es capable de dire "Oh mais vous êtes en train de faire une grosse connerie là ! ". Alors que nous on est tellement dans nos "Oui mais là ce serait tellement plus facile ! " Que, du coup, on a du mal à relever la tête. Et c'est quelque chose qui me fait souci, et qui, je pense, rejoint le besoin premier de Carole et Laurence c'est : "OK on est en train de grossir, là d'un coup, mais comment est-ce qu'on fait pour garder tout ça sous contrôle, sous bonne ambiance, et sous bien-être général ? " ».*

On voit ici que le rôle contient une vigilance particulière à l'expression des vulnérabilités humaines dans l'organisation, associée à la responsabilité d'amener les collectifs à se saisir de malaises qui en découlent et auraient été probablement laissés de côté en son absence. La facilitatrice des relations humaines est pleinement impliquée dans l'organisation. Il ne s'agit pas d'une intervention externe et ponctuelle mais bien d'un rôle au long cours ancré dans le quotidien. Il s'agit à tout moment de porter un regard différent sur l'organisation, d'exprimer une voix différente ou soutenir l'expression de voix différentes dans l'Épicerie-centrale, et

aussi de vivre les expériences dans le collectif. La facilitatrice va, par exemple, accompagner à deux reprises sur la période l'évolution du format des réunions, en porter la mise en œuvre et l'expérimenter comme les autres membres de l'équipe. Elle va également proposer et animer des groupes de travail pour adapter l'organisation à l'évolution de l'entreprise et aux besoins de chacun. Par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, ces activités concrètes d'animation et de facilitation contribuent à l'intégration du processus et viennent en soutien du *care* : « *Là, par exemple, ce que tu fais, je trouve que c'est... avoir ce temps de recul-là et de réfléchir à son poste et aussi de... je trouve que c'est déjà prendre soin dans le sens où on est écoutés. Ensuite, toutes les réunions hebdo du lundi, on a un temps, chacun a un temps pour dire comment ça va, etc., même s'il n'y a pas forcément d'actu, on a un temps où chacun peut s'exprimer, c'est vraiment prendre soin .* » (Véronique, entretien du 16/07/2020 dans le cadre d'une réflexion sur l'organisation).

L'intervention de la facilitatrice apparaît, enfin, comme l'instrument de la transformation de l'intention en action, à travers la transmission de techniques d'animation et de circulation de l'information. Ainsi, pour Philippe (entretien du 17/07/2019), « *Alors déjà moi personnellement j'ai beaucoup appris, dans le sens où j'ai plusieurs fois animé des réunions dans mon passé, où je savais dans le fond de moi-même que... comment dit-on ? [...] Je le faisais, mais pas de manière investie. Et j'ai appris des méthodes qui me permettent de faire participer les gens plus que je ne le faisais, et surtout des méthodes, donc ce que tu m'as apprises, les inclusions et déclusions, des petites méthodes pour aller interpellier les gens, pour que tout le monde participe* ». Ces techniques de facilitation des relations humaines sont inspirées de pratiques de l'Éducation Populaire et de la démocratie coopérative que nous avons testées et adaptées aux besoins de l'Épicerie-centrale. Elles diffusent dans l'organisation grâce à l'expérience qui en est faite par chacun·e dans le cadre des espaces de discussion où ils sont mobilisés, et également par les dispositifs spécifiques mis en place pour recruter et intégrer les nouveaux arrivants, et pour bien travailler ensemble sur la durée.

7.2. Dispositif 2 : Les espaces de discussion

Cette section présente l'évolution des espaces de discussion sur la période pour ce qui concerne l'équipe support d'ÉpicerieRurale et révèle une ingénierie de la discussion mise en place sur la durée et animée par la facilitatrice des relations humaines. Par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, on voit que la diversité de ces espaces et la capacité de

l'organisation à les faire évoluer soutiennent l'intégration du processus en ce qu'ils facilitent l'émergence de publics qui se saisissent des situations indéterminées, et en ce qu'ils constituent des espaces de problématisation, de délibération et de valuation susceptibles de contribuer à une évolution concertée de l'organisation.

7.2.1. Une ingénierie de la discussion en adaptation constante

L'ingénierie de la discussion a évolué tout au long de la période étudiée avec la croissance et la structuration de l'entreprise. Au début du projet, les échanges étaient informels et se déroulaient au fil de l'eau entre les trois commerçant·e·s et les trois membres de l'équipe support. Avec le démarrage d'une deuxième grappe, la création des postes d'acheteurs·euses-approvisionneurs·euses et de responsable des opérations, le besoin est apparu de mettre en place des espaces de discussion et de coordination formels, d'une part au sein de l'Épicerie-centrale, et, d'autre part, avec les acteurs localisés dans les grappes. Nous avons démarré, début 2018, avec une réunion hebdomadaire des dirigeant·e·s (Carole, Laurence, Philippe et Silvène dans le double rôle de facilitatrice et de chercheuse) où l'on abordait indifféremment les sujets de gestion quotidienne des épiceries et les réflexions sur l'évolution du projet et le développement de l'activité. L'information était partagée avec les autres membres de l'équipe "en circuit court", par des échanges bilatéraux, planifiés ou informels, fréquents grâce à la proximité dans l'espace de travail partagé. Avec le réseau, des réunions bimensuelles ont été également mises en place, avec les commerçant·e·s et avec les acheteur·euse·s-approvisionneur·euse·s de manière alternée. Il s'agissait de temps de co-construction du projet (définition collective des valeurs du projet, des rôles de chacun ...) et de nos processus de fonctionnement. L'ingénierie de la discussion était elle-même l'objet de ces travaux. Nous avons, par exemple, mené, plusieurs ateliers concernant les espaces de rencontre et d'échanges physiques et virtuels, où chaque membre de l'équipe, du support comme du réseau, pouvait s'exprimer sur la situation en cours et proposer des évolutions. Le support visuel repris en Annexe 8 illustre le fonctionnement de ce type d'ateliers. Ce travail a abouti sur la formalisation d'un document de présentation des différents outils et espaces de communication qui était remis et commenté à chaque nouvel arrivant. Enfin toute l'équipe était réunie deux fois par an pour un séminaire de cohésion autour d'une activité ludique et pour travailler sur la stratégie de l'entreprise. Ce principe a perduré sur toute la période étudiée, jusqu'à son empêchement par la pandémie de Covid-19 en 2020.

Début 2019, l'équipe support compte une quinzaine de personnes avec les alternants et les stagiaires. Les réunions s'improvisent par thème avec les personnes concernées. Certain·e·s disent manquer d'informations pour bien réaliser leur mission car il n'y a pas de relais institué des décisions prises en réunion de dirigeant·e·s ou avec le réseau. Je consulte chacun·e sur ses besoins et nous formulons une proposition de fonctionnement à tester et adapter au fur et à mesure que nous en faisons l'expérience. Il est décidé de dédier le lundi et le mercredi matin aux travaux collectifs. Les réunions du lundi portent sur l'opérationnel. On commence en fin de matinée par un point hebdomadaire qui réunit toute l'équipe pour partager l'information, trier les chantiers collectifs et les affecter. Le principe retenu et affiché est que chacun·e partage sa météo personnelle du jour, ses points clés de la semaine précédente, ses points clés de la semaine qui démarre, les infos diverses qu'il·elle souhaite ajouter, les sujets sur lesquels il·elle a besoin d'informations, les sujets sur lesquels il·elle a besoin d'une décision et les sujets sur lesquels il·elle a besoin de travailler avec d'autres. Ces derniers éléments sont notés au tableau par la facilitatrice puis traités ou affectés à une réunion thématique. Les décisions font également l'objet d'une prise de note tournante, la désignation d'un scribe en début de séance fait partie du rituel qui est rappelé en début de réunion par la facilitatrice. L'Annexe 9 montre, à titre d'exemple, le tableau support de la réunion du 8 avril 2019. Le lundi après-midi, des réunions se tiennent par activité : management, gestion, marketing, ouvertures de magasin et process-formation. Chacune fait l'objet d'un relevé de décisions envoyé aux participants. Enfin, un créneau de deux heures et demie est bloqué dans les agendas de tous le mercredi matin pour organiser des réunions "projet" en alternance sur la prospection territoriale, le développement du concept et l'impact social. Les Annexes 10 et 11 reprennent les mails envoyés par la facilitatrice des relations humaines en mars et avril 2019 afin de partager ce nouveau mode de fonctionnement, de rappeler ses modalités pour l'appropriation par tous, et de partager les compléments et ajustements apportés après une première expérience.

À l'été, les acheteurs·euses-apprivoisionneurs·euses, basés physiquement dans les grappes et réunis spécifiquement une fois par mois à l'Épicerie-centrale, partagent leur sentiment d'isolement, leur manque d'échanges avec le reste de l'équipe support et leur besoin d'informations stratégiques plus régulières. En parallèle, un fonctionnement par pôle voit le jour avec l'arrivée de la DAF et du responsable commercial. Je questionnerai à nouveau chacun sur le fonctionnement en cours et nous déciderons, sur cette base, de le faire évoluer sur trois points à l'automne. Pour ce qui concerne les acheteurs·euses-apprivoisionneurs·euses,

ils viendront un lundi par mois à l'Épicerie-centrale, se réuniront une autre fois dans le mois en visio avec Philippe et participeront aux réunions mensuelles des responsables de magasin pour travailler en synergie sur le projet. Par ailleurs, les réunions par activité du lundi après-midi deviendront des réunions de pôle, et chaque responsable de pôle aura un entretien bimensuel avec Carole. Enfin, les thèmes des réunions projets ne seront plus décidés à l'avance et chacun pourra proposer, pour le créneau du mercredi matin, un sujet sur lequel il a besoin d'avancer avec d'autres. Cette évolution et ses modalités sont précisés dans les mails en Annexe 12.

En mars 2020, le confinement lié à la pandémie de Covid 19 impose une organisation de crise avec des échanges à distance rendus encore plus nécessaires pour maintenir le lien. L'équipe "historique" (Carole, Laurence, Philippe, Camille, Paul et Silvène) se réunit deux fois dès les premières annonces pour adapter l'organisation et définir la communication à réaliser en direction du réseau. Nous nous retrouverons ensuite à distance tous les jours la première semaine, puis deux fois par semaine en "call management" de trente minutes pour gérer les adaptations nécessaires aux évolutions de la crise sanitaire et des informations fournies par le gouvernement. Pour ce qui est des réunions de l'Épicerie-centrale, nous décidons de maintenir les réunions grappes hebdomadaires en visio avec le réseau, et nos réunions "opérationnelles" habituelles sous forme de téléconférences, avec les compléments suivants: les acheteurs·euses-approvisionneurs·euses participent tous les lundi au "call hebdo" qui réunit tout l'équipe support, les autres rendez-vous du lundi sont maintenus (ou non) à l'initiative de leur organisateur, et on ajoute un point téléphonique intermédiaire le mercredi matin pour garder le contact sur les actualités et urgences de chacun. Le tableau blanc devient virtuel pour permettre le suivi de nos décisions (Annexe 13). Les réunions "projet" sont reportées et je dresse une liste des réunions et chantiers à reprogrammer que chacun peut mettre à jour à distance. Nous bricolerons sur cette base jusqu'à la fin de l'été, en ajoutant des réunions physiques des "managers" à partir de la fin du premier confinement et de l'arrivée de Stéphane sur le poste de responsable commercial à l'été. Les non-vacanciers reprendront les réunions physiques en présentiel pendant l'été, et je solliciterai à nouveau l'équipe support fin juillet par mail : *« C'est le moment, en complément, de réfléchir à une éventuelle évolution du format de nos réunions du lundi pour l'automne. Présentiel ou visio? Durée? Participants? Sujets traités?... que faut-il faire évoluer selon vous? N'hésitez pas à me partager vos avis sur le sujet par mail d'ici le 31/08 ! »*.

Début septembre 2020, nous reprenons notre fonctionnement pré-Covid de manière adaptée, avec un "call hebdo" en visioconférence de toute l'équipe le lundi matin. Les réunions management se tiennent en présentiel et regroupent transitoirement l'équipe historique, Stéphane qui vient de prendre le poste de responsable commercial, et Sandra qui prend celui de responsable RH. Il est prévu de faire à nouveau évoluer le format des réunions dès que Stéphane aura pris la responsabilité managériale des commerçant·e·s et nous réfléchissons à la mise en place d'un Comité de Direction qui verra le jour après la fin de cette étude et les nouvelles adaptations imposée par le deuxième confinement.

7.2.2. Des espaces pour prendre en compte les situations problématiques afin de s'organiser mieux

Ce récit montre une ingénierie de la discussion qui s'adapte continuellement aux contextes et aux acteurs. Son objectif est de proposer des espaces qui permettent à chacun de partager de l'information et d'exposer les situations qui lui paraissent problématiques, et également qui favorisent le fait que le collectif se saisisse de ces situations pour faire avancer l'organisation. La routine de la réunion hebdomadaire de l'équipe support est particulièrement appréciée pour sa capacité à permettre que toutes les voix s'expriment et soient entendues, et elle a contribué en cela au développement du *care organisationnel* : « *ça nous permet de planifier un peu la semaine, et que chacun-e puisse vider son sac, et avoir son temps de parole. (...) Chacun a des choses à dire, ça a la même valeur, qu'importe le sujet dont on s'occupe au sein de la société, alternant, stagiaire pareil que les autres. Donc c'est bien, et ça valorise les personnes aussi je trouve que c'est bien. Et puis on raconte tous un petit truc sur notre week-end, aussi, en général, donc c'est sympa.* » (Camille, entretien du 22/07/2019), « *S'il n'y avait pas ces réunions du lundi matin, il y aurait quand même une grande solitude par rapport à mon poste. (...) Des fois, j'apprends beaucoup de choses (...) que j'entends le lundi matin, et que je n'entendrais pas sinon.* » (Marie, entretien du 25/07/2019). Elle permet également que les sujets soient pris en compte collectivement, et constitue un premier espace de problématisation sur les questions posées, et de délibération pour les sujets "faciles", comme en témoigne Philippe (entretien du 17/07/2019) : « *Déjà il y a de l'écoute de tout le monde. Chacun a son temps de parole, donc ça c'est super bien. On explique où on en est, plus qu'on ne justifie. Ensuite, on planifie bien sûr les actions, et ça c'est bien aussi, avec la petite liste qui en découle. Et là on avance concrètement, ça peut être sur des sujets du quotidien, des petits détails, des petits irritants, des choses qu'on a dans la tête qui nous stressent parce*

qu'on n'arrive pas avancer dessus, et là on a des réunions des décisions souvent très très rapides, collectives, ou des démarrages de groupes de travaux qui sont assez sympas. Et après-midi, chacun prend ses sujets, l'après-midi et le mercredi. Voilà ». Et, dans ce cas précis, la facilitatrice des relations humaines assure sur la période l'animation des réflexions concernant les espaces de discussion et la traçabilité des décisions prises. Elle veille au suivi de ces décisions, rappelle fréquemment le cadre collectivement retenu et le requestionne lorsqu'elle identifie un malaise. Ce récit et les annexes associées confirment ainsi l'importance de la présence explicite d'un-e facilitateur-trice d'enquête pour l'intégration du processus d'Enquête Démocratique Caring, et donc de l'existence de ce rôle pour soutenir le *care organisationnel*.

L'ingénierie de la discussion du quotidien vient également en soutien du *care organisationnel* en ce qu'elle favorise le déclenchement de groupes de travail qui font évoluer l'organisation et que l'on peut qualifier à posteriori d'Enquêtes Démocratiques Caring. Ainsi, en avril 2019 lorsque de nombreux irritants s'expriment en réunion hebdomadaire concernant l'aménagement des bureaux au LISC et la vie dans l'Open-Space, un groupe de trois personnes se saisira du sujet. Elles s'entretiendront avec tous les membres de l'équipe. Sur cette base, listeront les irritants du quotidien et feront des propositions d'organisation de l'espace et des temps de travail et de règles de fonctionnement (Annexe 14) qui seront affichées et soumises au groupe. Une demi-journée sera ensuite dédiée à l'aménagement des locaux dans le sens de ce qui aura émergé comme étant le plus efficace et agréable pour tous. Certaines options qui semblaient intéressantes sur le papier ne seront pas retenues, d'autres seront mises en place puis abandonnées plus tard jusqu'à début juillet 2019 où nous avons collectivement considéré qu'on ne pouvait pas aller plus loin avec les moyens dont nous disposons. Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring amène ici à porter le regard sur l'ordinaire de l'organisation. L'espace d'expression de la réunion hebdomadaire a permis le déclenchement d'une enquête spécifique qui comprend plusieurs phases itératives et récursives de problématisation, d'expériences, de délibération et de valuation. On voit particulièrement les dimensions démocratique et située de la valuation du *care adéquat* : à l'été 2019, au regard des aménagements apportés, des règles de fonctionnement validées ensemble, de la situation financière du projet et de cette phase encore artisanale dans laquelle nous nous trouvons, nous avons considéré que notre environnement de travail, loin d'être idéal pour autant, ne consistait plus un problème à ce stade. Nous étions même fiers de notre espace de convivialité créé avec du mobilier de seconde main acheté quelques euros. Ainsi,

nous avons valué comme adéquat, à ce moment précis, un espace de travail qui, si nous l'avions évalué au regard de cadres de références en vigueur, ne correspondait pas, par exemple, à la norme Afnor NF X 35-102⁴⁵ qui définit les caractéristiques des locaux de travail à usage de bureaux intégrant des équipements bureautiques.

Pour finir, le *care* apparaît soutenu et également mis en tension par cette structuration des espaces de discussion au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, en ce qu'elle se fait au détriment d'espaces moins formels. Ainsi, pour Philippe (entretien du 17/07/2019), « *les réunions du lundi, là je trouve le nouveau format super bien. Il y a moins de d'aigreur, enfin c'est pas le mot, de frustration. Enfin moi je le vivais comme ça. Avant les réunions du lundi j'en revenais plus avec des choses sur le dos qu'avec des solutions. Maintenant franchement c'est super bien.* » et, en même temps, « *Franchement, on n'a plus trop de temps partagé, on peut plus prendre le temps de manger ensemble, en tête-à-tête, de partager des anecdotes, de faire un coup de ping-pong, (...). Donc ça c'est un peu dommage, il faut y faire attention, il faut y faire attention, c'est tout. Donc ça c'est vraiment les choses qui ont changé par rapport à ce qu'il y avait avant. Je me souviens des lundis matin ou, de manière informelle, on prenait un petit café ensemble (...) On montrait deux trois photos, (...) on ne rentrait pas dans le dur tout de suite quand on arrivait. Donc du coup maintenant, on arrive des fois un petit peu en stress le lundi matin.* ». Au même moment, Paul, de son côté, « *trouve que la relation, toutes ces réunions du lundi qui, et en particulier celle du matin, permettent de faciliter la discussion (...) c'est plutôt super chouette. Et puis même, sur le fait de faire des repas, de manger tous ensemble, je trouve qu'on en fait de plus en plus et, je ne sais pas à quoi c'est dû, mais en tout cas je trouve qu'on se serre bien les coudes et de plus en plus.* » (entretien du 15/07/2019). Philippe manque de déjeuner en tête-à-tête là où Paul apprécie de manger tous ensemble souvent, cette divergence ordinaire au sein d'un collectif rappelle qu'il ne peut y avoir de valeur universelle du "bien" travailler ensemble.

7.3. Dispositif 3 : Les séances « Bien travailler ensemble » (BTE)

Le leitmotiv de mes interventions en tant que facilitatrice des relations humaines - « *Comment bien travailler ensemble ?* » - est devenu le label des accompagnements d'équipes qui ont été institués dans les processus RH. L'existence de ces séances BTE, proposées dès l'intégration

⁴⁵ cadre de référence non obligatoire

des nouveaux arrivants, incarne tout particulièrement le principe d'une fin générale de l'action collective *caring* et favorise le développement des éléments moraux du *care* parmi les membres de l'organisation. Plus globalement, on voit que le fil conducteur de ces accompagnements correspond au processus de l'Enquête Démocratique Caring.

7.3.1. Prêt-à-porter ou sur mesure, un dispositif adaptable pour mieux travailler ensemble

Organisées de façon systématique à la création d'un nouveau collectif de travail (nouveau magasin, nouveau territoire), les séances BTE réunissent les membres d'un collectif de travail pour leur permettre de mieux se connaître et de prendre du recul ensemble sur leur activité du quotidien. Le format a été adapté pour faciliter le traitement des tensions tout au long de la vie des équipes : « *Les "Bien travailler ensemble", c'est un outil de partage aussi. Bien travailler ensemble c'est trouver... c'est une méthode, c'est trouver des solutions sur des points de non-fonctionnement très très opérationnels et pouvoir laisser s'exprimer les gens surtout, c'est ça qui est important, sur leur ressenti, et ça c'est important : dire comment ils se sentent dans l'entreprise, et derrière, ce qu'ils souhaiteraient améliorer, ce qui les irrite (je dis beaucoup irritant), et surtout de créer un bonheur dans la fonction.* » (Philippe, entretien du 17/07/2019). Cet espace de discussion spécifique et institué que constitue une séance BTE apparaît comme *caring* dans les propos de Philippe en ce qu'il est régulé de manière que les besoins de chacun·e puissent être exprimés et être à la base d'une recherche collective de solutions concrètes.

Plus précisément, le dispositif d'accompagnement "Bien Travailler Ensemble" comprend, à la fin de cette étude, trois sortes de séances animées par la facilitatrice des relations humaines : des BTE systématiques à chaque ouverture d'épicerie pour aider le nouveau binôme et son·sa manager·euse à poser les bases d'une coopération saine, des BTE d'entretien au moins une fois par an pour chaque "grand" collectif de travail (les commerçant·e·s et l'acheteur·euse·approvisionneur·euse de chaque grappe, d'une part, et l'ensemble de l'équipe support, d'autre part) et, enfin, des BTE à la demande lorsqu'un malaise est identifié. Comme toutes les réunions à ÉpicerieRurale, les BTE s'inscrivent dans un cadre d'écoute et de bienveillance, ils démarrent par un temps d'inclusion durant lequel les personnes partagent avec quoi elles arrivent et ils se terminent par une déclusion qui permet à chacun·e de partager avec quoi il·elle repart. Le support visuel de ces trois phases est repris en Annexe 15. Dans ce cadre et sur la base des premières expériences, le format et le déroulé d'un BTE "ouverture" ont été

stabilisés comme suit. La séance est programmée dans les premiers jours après le recrutement de l'équipe de commerçant·e·s, et dure deux heures et demie. La première partie est destinée à mieux se connaître en tant que personnes grâce à une autoprésentation par le médium de dessins. La deuxième partie permet le partage des motivations pour le projet, les craintes, et les contraintes de chacun·e, ainsi que leurs besoins pour se sentir bien dans un collectif. Enfin, la troisième partie permet un échange sur les actualités du projet. Les deux commerçant·e·s et le·la manager·euse participent en équivalence. Pour ce qui est des BTE d'entretien du collectif de travail ou à la demande, leur contenu est adapté au contexte dans lequel se trouve le collectif de travail concerné, avec toujours comme question conductrice : « Comment bien/mieux/encore mieux travailler ensemble ? ».

Des tensions relationnelles dans un binôme de commerçantes au printemps 2018 sont à l'origine de ce dispositif qui s'est construit et stabilisé au travers de la dizaine de séances mises en place jusqu'à fin 2018 pour accompagner ce binôme, pour entretenir le lien sur une grappe et dans le cadre de la constitution de trois nouvelles équipes. Au total sur la période de cette étude, nous aurons organisé 26 séances : 10 BTE d'intégration de nouveaux arrivants, 4 BTE d'entretien et 12 séances à la demande. Il ressort globalement des phases de déclusion de ces séances qu'elles sont appréciées du fait qu'elles permettent de prendre le temps de mieux se connaître pour mieux se comprendre dans les situations de travail, et également parce que les sujets traités sont très concrets, sont définis en séance par les participants eux-mêmes et donnent lieu à des décisions collectives pour avancer. Ainsi, si la trame, la finalité générale et le cadre moral de ces séances sont identiques, le processus effectivement à l'œuvre correspond à une enquête à chaque fois différente.

7.3.2. Une séance BTE comme Enquête Démocratiques Caring

Si on décrypte une séance BTE par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, on constate que le processus à l'œuvre correspond aux phases du cadre théorique, comme l'illustre l'exemple qui suit.

Nous avons organisé une séance BTE à la demande sur la Grappe3 le 26 février 2020. La **situation indéterminée et incohérente** à l'origine de l'enquête est la suivante : mi-janvier 2020, les relations sont tendues entre Jeanne, l'acheteuse-approvisionneuse, et les commerçant·e·s. Les personnes de l'Épicerie-centrale qui se rendent sur la grappe le sentent et en discutent avec les uns et les autres, et Jeanne s'en ouvre également à Camille, qui

manage les commerçant·e·s de la Grappe³ à cette période. Après échange en réunion management, Philippe, manager de Jeanne, et Camille **déclenchent l'enquête** en proposant d'organiser une séance BTE qui réunirait l'ensemble des commerçant·e·s de la grappe, Jeanne, Philippe, Camille et Clémentine, future manageuse des commerçants à partir de mars. Nous constituons ainsi **le public** de l'enquête en invitant l'ensemble des personnes directement concernées par la situation, avec le **care pour finalité** par ce dispositif qui vise à accompagner l'équipe à "bien travailler ensemble". Le travail de **problématisation** sera **itératif**. En amont de la réunion Camille fait le point avec les commerçant·e·s au fur et à mesure de ses visites sur la grappe et identifie cinq sources de malaise (Annexe 16) et, de son côté, Philippe s'entretient avec Jeanne sur cette base pour l'aider à formuler ses propres points de tension en vue de traiter ceux qui pourraient l'être rapidement et de partager les autres lors du BTE. J'animerai cette séance et suis **facilitatrice de l'enquête** par l'envoi de différents mails de préparation en amont et de synthèse ensuite (Annexes 17 et 19). La séance se déroule dans un magasin de la grappe. Son **public a évolué** et s'est enrichi d'un **expert**: Clémentine a démissionné et Paul se joint à nous car les sujets en lien avec le marketing sont nombreux. Après l'habituel temps d'inclusion, le groupe va **problématiser** en établissant une liste des sujets à traiter pour mieux travailler ensemble et **délibérer** afin d'identifier les points prioritaires du jour (Annexe 18). Les autres points seront traités ultérieurement et alimenteront ainsi le **flux d'enquêtes** qui constitue l'organisation en train de se faire. Les rôles de chacun sur la grappe et les moyens de communiquer efficacement ont fait l'objet d'un travail de **problématisation** et de **délibération** approfondi et a abouti à un plan d'actions (Annexes 18 et 20) qui doit être suivi et amendé de façon collective en réunions grappes. Certaines actions retenues prennent effet immédiatement, par exemple la modification du déroulé et de l'animation des réunions grappes, d'autres résident dans la constitution de groupes de travail qui approfondiront un sujet, par exemple la structuration de l'outil interne (Trello) dans lequel les commerçant·e·s passent leurs commandes à l'acheteuse. Ces décisions alimentent également le **flux d'enquêtes**. Un autre sujet identifié comme prioritaire était de mieux connaître les autres et leurs contraintes et de développer au sein du groupe bienveillance, tolérance et respect. Nous y avons travaillé avec les temps d'inclusion et de déclusion, et également au moyen d'un temps consacré aux bases de la communication non violente, contribuant ainsi au **développement de trois éléments moraux du care** que sont l'attention, la responsabilité et la capacité à prendre en compte le point de vue de l'autre tel que lui-même l'exprime. Enfin, la phase de déclusion a permis à chacun d'exprimer dans quel état il repartait de cette séance sur la base de propositions reprises en Annexe 19. Quatre personnes

se sont dit optimistes, deux confiantes, une heureuse, une curieuse de la suite, une indifférente et une frustrée, en partageant les causes à leur convenance. Cela constitue une première étape de **valuation** du processus.

7.4. Dispositif 4 : Le processus de recrutement

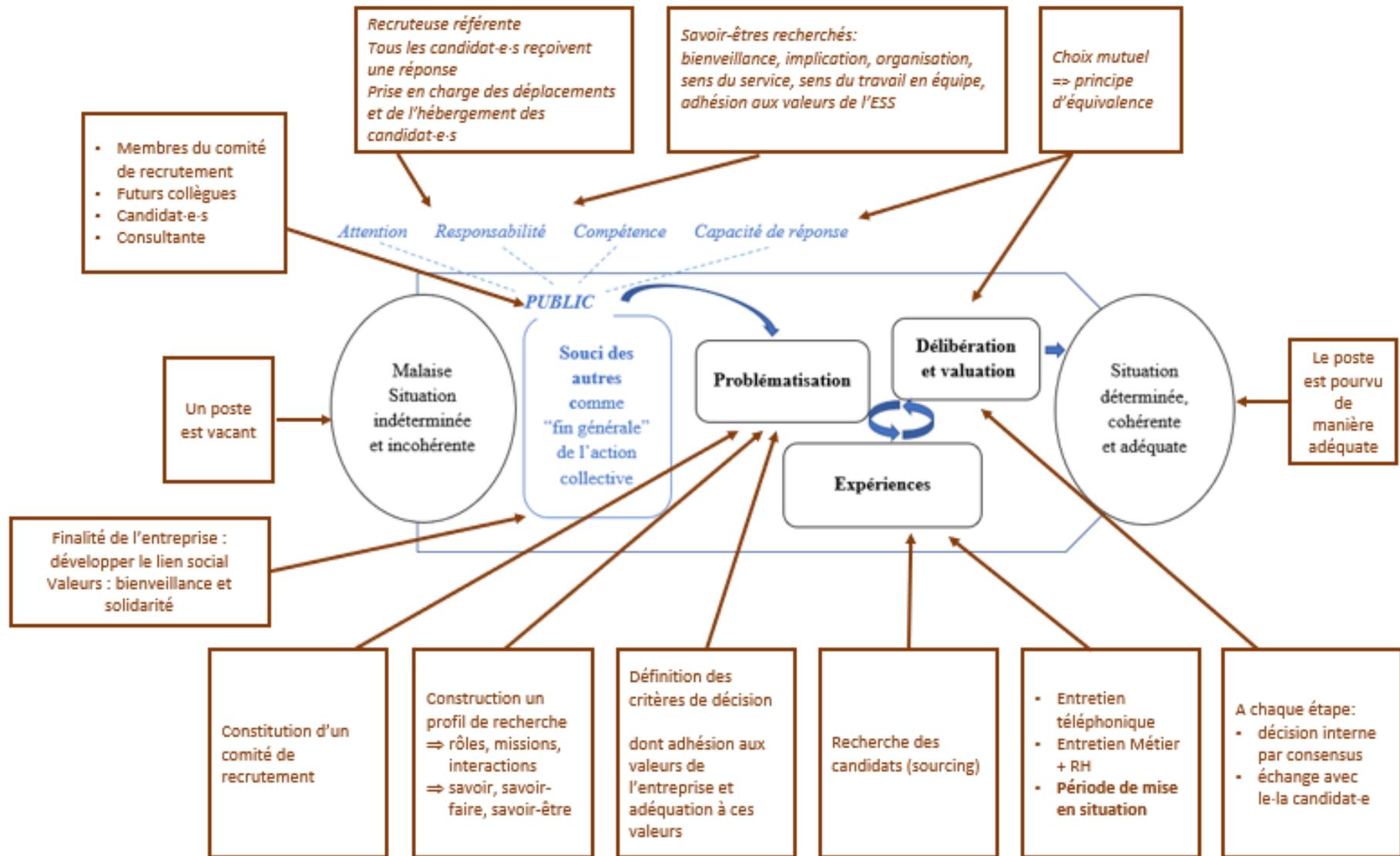
Des premières expériences difficiles et la croissance de l'entreprise ont rendu nécessaire la professionnalisation et la structuration d'un processus de recrutement qui permette de trouver des personnes intéressées, compétentes et dont le profil personnel corresponde aux valeurs du projet et sa finalité sociale, développer du lien, autant qu'économique. L'objectif de ce processus est que chacun·e, candidat·e·s et recruteur·euse·s, dispose du plus possible d'éléments pour s'engager ou non. Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring montre un processus intégré qui, lorsqu'on s'en saisit contribue au développement de dispositions *caring* et démocratiques dans l'organisation.

7.4.1. Écouter différentes voix pour faire un choix de recrutement adéquat : le processus de recrutement comme Enquête Démocratique Caring intégrée

De la même manière que pour les BTE, le processus de recrutement s'est construit et a évolué au fur et à mesure des expériences. Artisanal au début du projet, il se structure à partir de mi-2018 dans un processus qui vise à permettre l'expression de différentes voix autour d'une candidature : la voix du·de la candidat·e, en résonance avec celles des "expert·e·s" RH et métier de la structure support, de futur·e·s collègues et également de client·e·s par le biais de mises en situation. Il se décompose en huit phases, depuis la constitution d'un comité de recrutement lorsque le besoin apparaît jusqu'à la phase d'intégration. L'Annexe 21 reprend les phases et acteurs du processus de recrutement ÉpicerieRurale tel que nous l'avons pratiqué sur la période étudiée. La première phase réside dans l'identification des trois à cinq personnes de l'organisation les plus pertinentes à intervenir et décider au regard du poste vacant, ils·elles constituent le comité de recrutement. Ces personnes construisent ensuite le profil de poste qui sera diffusé (missions clés et profil de compétences recherché) et définissent les critères de décision du point de vue de l'organisation. Si les critères métier sont évolutifs, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et une posture en adéquation avec ces valeurs sont les deux critères humains incontournables. Tous les appels à candidature reprennent « *bienveillance, implication, organisation, sens du service, sens du travail en équipe,*

adhésion aux valeurs de l'ESS » dans le profil recherché. Après une phase de recherche de candidatures (choix des supports, diffusion de l'annonce et tri des CV), la phase "entretiens" se déroule toujours en trois étapes avec, à l'issue de chacune d'elle, une délibération et une décision d'aller plus loin dans le processus ou non. Un premier entretien téléphonique d'une trentaine de minutes avec la facilitatrice des relations humaines vise à ce que les deux parties puissent se « *dire en toute franchise, après avoir "dormi dessus", s'il est possible que nous soyons faits, le projet ÉpicerieRurale, l'équipe et vous, pour voyager ensemble.* » (Pitch d'introduction de la recruteuse). Il est concentré sur la compréhension du projet et de ses spécificités sur le plan du modèle, des valeurs et du métier de commerçant en lui-même afin de permettre au·à la candidat·e de confirmer son adhésion, et à la recruteuse d'identifier si les fondamentaux métier et posture semblent présents. Un entretien physique est ensuite organisé sur le futur lieu de travail avec le·la futur·e manager·euse pour son regard métier et la facilitatrice des relations humaines pour approfondir les valeurs et la posture. Enfin, une période de mise en situation d'un à trois jours est organisée avec des collègues expérimenté·e·s et sur au moins deux sites pour permettre au·à la candidat·e de faire véritablement l'expérience du quotidien du poste et à ÉpicerieRurale de le voir dans l'action. Pour certains postes à responsabilité, un test de profil vient compléter ce processus de recrutement. Il est en particulier demandé à la consultante qui l'administre un avis sur la compatibilité du profil avec la dimension "lien social" du projet, d'une part, et avec le reste de l'équipe, d'autre part. La décision finale de recrutement est prise par les membres du comité de recrutement après avoir recueilli l'avis de toutes les personnes de l'organisation qui ont côtoyé le·la candidat·e pendant la période de mise en situation. Chacun·e s'exprime sur ce qu'il·elle a identifié des compétences métier du·de la candidat·e, de l'adéquation de ses valeurs avec celles de l'entreprise et de sa posture dans la relation. Si l'une de ces dimensions semble trop en écart à une seule personne, le·la candidat·e n'est pas validé·e. La facilitatrice des relations humaines assure le lien avec les candidat·e·s à chaque étape pour recueillir leurs réflexions, répondre à leurs questions, entendre leurs décisions, et leur partager les décisions de l'entreprise et le déroulé de la suite éventuelle du processus. Pour finir, le processus comprend une phase d'engagement avant le jour de l'embauche, qui recouvre la contractualisation administrative et tous les partages d'informations qui démarrent la relation, et aboutit sur un parcours d'intégration dans l'entreprise qui démarre par une séance BTE. La figure 15 reprend ces phases au regard de celles de l'Enquête Démocratique Caring.

Figure 15 : Le processus de recrutement d'ÉpicerieRurale , un processus d'Enquête Démocratique Caring intégré



7.4.2. Un cadre d'action en soutien du *care*

Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring est appliqué ici non plus à une expérience donnée mais à un processus organisationnel institué dans l'entreprise. Il donne à voir en premier lieu en quoi ce processus de recrutement constitue un processus de *care* intégré. En premier lieu, son déploiement vise à mettre en place dans l'organisation des personnes qui sauront développer le lien social aussi bien que le chiffre d'affaires des épiceries, donc qui présentent des **dispositions au *care***. Il vise également à ce que les personnes soient prises en compte dans le cadre d'une démarche sous-tendue par un principe d'équivalence : ce n'est pas l'entreprise qui choisit son·sa candidat·e, nous nous choisissons mutuellement. L'intention bienveillante s'incarne dans l'ordinaire du processus par des réponses données à chaque candidature et à chaque étape, par la prise en compte des disponibilités des candidat·e·s pour la programmation des entretiens, par la prise en charge des leurs frais lors des mises en situation ... **Le souci des autres** apparaît ainsi à double titre **comme fin générale de l'enquête**. Lorsqu'un besoin de recrutement apparaît – **situation indéterminée** – la recruteuse-référente **déclenche une enquête** dont elle assurera la **facilitation** jusqu'à ce que le poste soit pourvu d'une manière adéquate – **situation déterminée, cohérente et adéquate**. Le **Public** est constitué des membres du comité de recrutement, mais également des futur·e·s collègues qui travailleront avec les candidat·e·s durant les mises en situation, des candidat·e·s eux-mêmes et, dans certains cas, d'une consultante externe. Le processus passe par **plusieurs phases de problématisation**, dans le fait de choisir les membres du comité de recrutement, rédiger un profil de recherche et définir les critères de décisions. Les **expériences** sont au cœur du processus avec les différentes phases d'entretien, et surtout les périodes de mise en situation sur le terrain qui sont essentielles à la prise de décision, pour l'entreprise comme pour les candidat·e·s. Enfin, on trouve des phases de **délibération** et de **valuation** à chaque étape du processus, pour valider les membres du comité de recrutement, la fiche de poste qui sera diffusée, les critères de décisions et les modalités de sourcing, en premier lieu, puis pour décider, à chaque étape, de la poursuite du processus avec un·e candidat·e donné·e.

Il ressort de mon expérience de ce processus de recrutement durant deux ans et demi que sa mise en œuvre, si elle n'a pas empêché des inadéquations au poste de travail à posteriori et si elle a inmanquablement généré des déceptions chez certain·e·s candidat·e·s, a été appréciée en interne et par les candidat·e·s et qu'elle a contribué au développement de dispositions au *care* dans l'organisation. Pour ce qui concerne les candidat·e·s, ils ont particulièrement apprécié le fait d'être considérés et respectés, par le principe du choix mutuel, par le respect

de leurs contraintes pour les entretiens, par l'accueil qui leur était fait lors des mises en situations et tout au long du processus, par les réponses, même négatives, à leurs messages ... En interne, ce sont la considération de l'expérience terrain et le mode de décision par consensus qui ont donné l'impression aux acteurs d'être réellement pris en compte, et aussi le fait que la facilitatrice des relations humaines veille à la mise en œuvre du processus jusqu'à un recrutement adéquat. Au niveau organisationnel, les valeurs du projet et les critères que nous définissions sur cette base ont majoritairement amené dans l'organisation des personnes qui possédaient des dispositions au *care* et attendaient de l'entreprise qu'elle fonctionne au quotidien d'une manière similaire. Ce processus de recrutement a ainsi constitué un cadre d'action collective de référence. Je propose, sur la base de cette expérience que la définition et le respect de cadres d'action collective qui correspondent au processus de l'Enquête Démocratique Caring soutiennent le *care organisationnel*.

Synthèse du chapitre 7.

Ce chapitre a donné à voir, par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, quatre dispositifs mis en place au sein d'ÉpicerieRurale qui facilitent la prise en compte des vulnérabilités humaines et stabilisent le *care*. La présence dans l'organisation d'un rôle institué de facilitateur·trice des relations humaines et l'existence de dispositifs dont la finalité est d'entretenir le "bien travailler ensemble" incarnent l'intention de considérer le souci des autres comme fin générale de l'action collective et se révèlent performatifs de *care*. L'organisation des espaces de discussion facilite le déclenchement d'enquêtes et constitue des moments privilégiés pour problématiser, délibérer et valuer. Enfin, il apparaît que le processus de recrutement correspond aux phases de l'Enquête Démocratique Caring et que sa mise en œuvre, si elle est intégrée, représente un cadre d'action collective *caring*. Sur cette base, je propose que l'Enquête Démocratique Caring constitue non seulement un cadre d'analyse mais également un cadre d'action qui soutient le *care* au niveau organisationnel.

Conclusion de la Partie 3 et transition vers la Partie 4

Cette partie a mobilisé l'Enquête Démocratique Caring pour analyser des processus et des situations concrètes vécues au sein de la structure support d'ÉpicerieRurale.

La focale sur le déroulement de l'action collective a donné à voir l'organisation de cette ESUS en croissance comme flux d'enquêtes imbriquées pour traiter la concomitance et la succession de situations indéterminées qui constituent le quotidien de l'organisation. Elle a mis aussi particulièrement en lumière sept éléments susceptibles de soutenir la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel. Quatre éléments clés pour le *care organisationnel* correspondent aux phases de l'Enquête Démocratique Caring: la dimension performative du postulat éthique de *care* (poser le souci des autres comme fin générale de l'action collective), la constitution d'un public qui s'engage dans la résolution de la situation problématique, la construction d'un langage commun et de références communes par des phases récurrentes de problématisation collective et la mise en œuvre d'un processus de valuation démocratique fondé sur les expériences partagées et l'écoute de différentes voix. En complément, deux rôles semblent déterminants pour permettre un traitement *caring* de la situation indéterminée et incohérente: le déclencheur de l'enquête qui décide de s'en saisir et provoque la constitution d'un public de cette situation, d'une part, et le facilitateur d'enquête qui garantit le cadre et l'intégration du processus pour amener le collectif jusqu'à considérer que la situation est déterminée et cohérente. Enfin, l'analyse des expériences au sein d'ÉpicerieRurale amène au constat que la formation et l'accompagnement des équipes afin de développer dans l'organisation les dimensions éthiques du *care* (attention, responsabilité, compétence et capacité de réponse) pourrait favoriser la constitution d'un public soucieux du *care* lorsqu'une situation incohérente apparaît, et donc le déclenchement et le déroulement intégré et adéquat d'Enquêtes Démocratiques Caring.

En portant la focale sur le cadre de l'action collective, quatre dispositifs mis en place dans l'organisation sont apparus comme stabilisateurs du processus d'Enquête Démocratique Caring. En premier lieu, la mise en place d'un rôle institué de facilitateur·trice des relations humaines incarne la fin générale de *care* de l'organisation et soutient l'intégration du processus par sa capacité, d'une part, à déclencher et faciliter des Enquête Démocratique Caring et, d'autre part, à accompagner le développement des éléments éthiques du *care* dans l'organisation. En deuxième lieu, l'organisation d'espaces de discussion démocratiques

coordonnés permet aux membres de l'organisation de se saisir plus facilement des situations indéterminées, et facilite les phases de problématisation, de délibération et de valuation. En troisième lieu, l'existence de séances "Bien Travailler Ensemble", dans le parcours d'intégration et à la demande, incarne, elle aussi, une fin générale de l'action collective dans le souci des autres, et propose de manière explicite de recourir à une forme d'Enquête Démocratique Caring lorsque le besoin s'en fait sentir. Enfin, le processus de recrutement s'est révélé comme un cadre de référence de l'action collective qui intègre les phases de l'Enquête Démocratique Caring.

La partie qui suit va mettre en dialogue ces éléments empiriques avec les propositions théoriques formulées dans la deuxième partie afin de discuter les apports du cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring d'un point de vue managérial et théorique au travers de sa contribution à la littérature sur les organisations alternatives.

Partie 4 :
Discussion et contributions
d'une approche pragmatiste-*caring*
de l'*organizing* et de la recherche

Introduction de la Partie 4

Nous avons démarré ce travail d'une question récurrente chez ÉpicerieRurale, l'entreprise qui constitue le terrain de cette thèse : « *comment prendre soin des équipes dans la turbulence de notre quotidien ?* ». La présentation générale de ce terrain, dans la première partie, a révélé le tumulte et les tensions d'une organisation en train de se faire et en pleine croissance. Il est apparu que l'intention de prendre soin ne constitue pas un élément suffisant pour prendre en compte les fragilités humaines dans ce contexte où les enjeux humains et organisationnels sont multiples et contextuels, et où les dilemmes moraux sont nombreux et toujours imprévisibles.

Dans la deuxième partie, constatant que le tournant humaniste en management s'incarne majoritairement dans une forme de prescription morale à la bienveillance ou dans des figures idéalisées d'individus surpuissants, nous avons étudié la contribution des théories du *care* à une approche renouvelée de la prise en compte des vulnérabilités en organisation. Joan Tronto (1993) développe une approche du *care* à la fois morale, sociale et politique qui s'incarne dans un processus combinant dispositions et pratiques *caring* qui présente des convergences nombreuses avec le processus d'enquête pragmatiste de John Dewey (1938). Nous avons vu les complémentarités de ces deux perspectives en matière de finalité, d'une part, et de problématisation, d'autre part. C'est pourquoi j'ai formulé le processus de l'Enquête Démocratique Caring sur la base de leur rapprochement et proposé qu'elle constitue un cadre d'analyse et d'action susceptible de donner à voir la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel et d'y contribuer.

Dans la troisième partie, nous avons porté la lunette de l'Enquête Démocratique Caring sur le terrain d'ÉpicerieRurale. Elle donne à voir les tensions qui traversent l'entreprise, les dilemmes dans la gestion des situations au quotidien et le flux intense des enquêtes qui font l'organisation, L'analyse de trois expériences organisationnelles de complexité croissante à mis en évidence sept éléments clés dans le déroulement de l'action collective et quatre dispositifs inspirants susceptibles de soutenir le *care organisationnel*.

Ainsi, l'Enquête Démocratique Caring apparaît comme un cadre d'analyse et d'action original qui permet de sortir d'une approche incantatoire et idéalisée du *care* en organisation pour prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel et dans le flux des expériences organisantes ordinaires. Dans cette quatrième et dernière partie, constituée d'un

chapitre unique, nous allons montrer en quoi elle constitue une approche alternative de l'*organizing* et de la recherche. Le chapitre 8 présente en premier lieu une synthèse des propositions et apports de cette thèse (8.1.) et discute ensuite les dimensions alternatives d'un *organizing* par l'Enquête Démocratique Caring (8.2.).

Chapitre 8. L'Enquête Démocratique Caring pour un *organizing* alternatif qui prend en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel

Introduction

Ce chapitre vise à discuter les apports de ce travail en termes d'*organizing* alternatif *caring*. Après une synthèse reprenant les éléments clés de ma thèse (8.1.), la discussion portera sur cinq dimensions de l'approche des organisations par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring qui en font une perspective originale que je qualifie d'alternative (8.2.).

8.1. Synthèse de la recherche

Cette section propose un exposé d'ensemble regroupant les points structurants de ma recherche pour formuler la thèse que je soutiens.

8.1.1. Finalité et problématique de la recherche

À travers ce travail doctoral, j'ai cherché à comprendre comment organiser, gouverner et gérer l'action collective pour faire avec les situations turbulentes, les tensions, les différences de point de vue tout en prenant en compte les fragilités des personnes et des collectifs qui composent l'organisation. Plus précisément, ma recherche a porté sur la manière de soutenir le souci des autres et de favoriser la prise en compte de chacun·e sur la durée au niveau organisationnel, au-delà des intentions, de l'éthique individuelle et de l'engagement de dirigeant·e·s, leader·euse·s ou groupes de personnes influentes dans l'organisation.

J'ai mené cette recherche-action ethnographique en immersion durant trois ans au sein d'ÉpicerieRurale, Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale en phase d'émergence, avec un double rôle de chercheuse et de facilitatrice des relations humaines. La question de recherche de cette thèse a été le fil conducteur de mon action au sein du collectif autant que de ma recherche : « **Comment prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel ?** ». Je fais référence ici aux deux dimensions de la notion de vulnérabilité au sens de l'ontologie du *care* - la vulnérabilité fondamentale qui nous constitue en tant qu'êtres humains interdépendants et les vulnérabilités problématiques ou socialement différenciées (Garrau, 2018) - qui, toutes deux, sont susceptibles de modifier le flux de l'action collective.

Dans l'ontologie du *care*, chercher comment prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel ne correspond pas à la quête des caractéristiques d'une organisation bienveillante idéalisée. Il s'agit plutôt de reconnaître que la maîtrise totale des risques n'existe pas et qu'il faut donc "faire avec" les risques, les problèmes, les malaises quand ils se présentent, ce qui correspond à un investissement individuel et collectif de tous les jours, avec l'énergie, différente chaque jour, que chacun·e peut ou ne peut pas apporter. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette thèse.

8.1.2. Construction abductive d'une proposition théorique

Dans une démarche abductive, j'ai cherché à répondre à ma problématique simultanément au travers de nos expériences sur le terrain et par une recherche théorique. Sur le terrain, j'ai en particulier participé à la conception et à l'expérimentation de dispositifs organisationnels définis pour servir le développement du projet, et avec l'intention de prendre soin des équipes. En parallèle, une revue de littérature correspondant au récent tournant managérial humaniste et à la mobilisation des éthiques du *care* en organisation a montré que les notions de bienveillance, de compassion et de *care* sont introduites dans le vocabulaire managérial en formes de prescriptions morales : les organisations se doivent de produire du bien-être et de la bienveillance pour leurs salariés et même, plus largement, pour l'ensemble de leurs parties prenantes. Nous avons vu également que la mise en œuvre en organisation de ces injonctions au *care* se fonde majoritairement sur l'hypothèse d'individus ou de groupes d'individus surpuissants aux qualités morales exceptionnelles, y compris dans les travaux, encore peu nombreux, concernant le *care organisationnel* (McAllister et Bigley, 2002; André et Pache, 2014).

Parmi les travaux sur l'éthique du *care*, la perspective processuelle du *care* de Joan Tronto (figure 8) peut contribuer en organisation à surmonter les limites de la déshumanisation du travail et de la surhumanisation du management. Cette approche vise à répondre à un besoin de soin en prenant en compte les différentes voix des personnes impliquées, pourvoyeur·euse·s comme bénéficiaires, dans un processus récursif, ancré dans l'ordinaire des situations du quotidien, qui intègre les activités concrètes de prise en charge du besoin et les dispositions morales correspondant à chaque phase.

Elle présente de nombreuses convergences avec le pragmatisme classique, et plus particulièrement avec le processus d'enquête démocratique de John Dewey (figure 9) et j'ai

fait l'hypothèse que leur rapprochement serait fructueux pour une étude des organisations qui s'intéresse à l'interdépendance et aux vulnérabilités humaines. En effet, *care* et pragmatisme se rejoignent sur une vision du monde holistique et relationnelle, une base expérientielle et une approche spécifique de la valeur et de la valuation qui alimentent des processus d'enquête situés, démocratiques et récursifs au service du développement humain comme fin morale, sociale et politique.

Le *care* selon Tronto correspond globalement à une enquête démocratique pragmatiste. Plus finement, le rapprochement de ces processus révèle des complémentarités fructueuses pour prendre en compte les vulnérabilités humaines dans l'ordinaire des organisations. D'une part, la phase de problématisation, primordiale pour les pragmatistes car elle permet de trouver, de rendre explicite et de partager ce qui fait réellement problème pour le public de l'enquête, n'est pas développée chez Tronto. D'autre part, l'approche par le *care* apporte à l'enquête une dimension morale et téléologique *caring* qui fait référence dans la phase de valuation, lorsque le public détermine collectivement l'adéquation de la réponse apportée au(x) besoin(s) identifié(s) par les phases de problématisation. Sur cette base, j'ai formulé ma **proposition théorique pour prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel : le processus de l'Enquête Démocratique Caring** (figure 12).

L'Enquête Démocratique Caring est **un processus d'enquête pragmatiste qui pose le souci des autres comme fin générale de l'action collective et implique en cela le développement chez les enquêteurs·trices potentiels des éléments moraux du *care* que sont l'attention, la responsabilité, la compétence et la capacité de réponse.** Il allie ces dispositions éthiques aux pratiques récursives de problématisation, d'expérimentation, de délibération et de valuation qui amènent un groupe de personnes concernées par un problème, une situation indéterminée et incohérente, à la considérer comme cohérente, déterminée et adéquate. L'adéquation de la situation est définie dans une phase de valuation, moment de partage social entre des enquêteurs en équivalence et avec le *care* comme critère. Ainsi, l'Enquête Démocratique Caring offre une approche dynamique et relationnelle de l'organisation et de ses efforts quotidiens et situés pour identifier et faire avec les fragilités humaines le mieux possible au fil de l'action. Elle constitue un cadre d'analyse du *care organisationnel*, de la prise en compte au quotidien des vulnérabilités humaines par l'organisation dans la réalisation de la mission qu'elle s'est fixée, en même temps qu'un cadre d'action pour un *organizing caring* dans le flux des expériences ordinaires.

8.1.3. Ce que le terrain donne à voir en situation

J'ai utilisé le cadre d'analyse de l'Enquête Démocratique Caring sur le terrain d'ÉpicerieRurale pour étudier la prise en compte des vulnérabilités humaines dans le déroulement de l'action collective, d'une part, et au travers de dispositifs institués avec une intention *caring*, d'autre part. Cette étude empirique n'aboutit pas à des résultats figés, elle propose une approche nouvelle de l'organisation en situation et dans le flux de ce qui advient. En effet, elle s'inscrit dans l'épistémologie du *care* et du pragmatisme qui considère l'organisation comme fondamentalement mouvante, complexe et incertaine. Comme toute organisation, ÉpicerieRurale était sur la période étudiée une organisation vulnérable, composée de personnes vulnérables et soumise à des éléments multiples qui ont impacté les intentions *caring*. Plutôt qu'un risque, ces vulnérabilités relèvent d'une réalité constitutive avec laquelle il faut gérer l'organisation. Aussi, dans le rejet pragmatiste des dualismes, l'objet de cette analyse n'a pas été de qualifier l'organisation de *caring* ou pas, mais de donner à voir des efforts, des dispositifs inspirants et des limites à la prise en compte des vulnérabilités.

La mobilisation de l'Enquête Démocratique Caring pour l'analyse de situations concrètes a donné à voir des processus organisants expérientiels et récurrents, et révélé **sept éléments susceptibles de soutenir la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel**. Quatre éléments clés pour le *care organisationnel* correspondent aux phases de l'Enquête Démocratique Caring: la dimension performative du postulat éthique de *care* (poser le souci des autres comme fin générale de l'action collective), la constitution d'un public qui s'engage dans la résolution de la situation problématique, la construction d'un langage commun et de références communes par des phases récurrentes de problématisation collective, et la mise en œuvre d'un processus de valuation démocratique fondé sur les expériences partagées et l'écoute de différentes voix. En complément, deux rôles sont apparus déterminants pour favoriser le traitement *caring* d'une situation indéterminée et incohérente: celui de déclencheur d'enquête, qui décide de s'en saisir et provoque la constitution d'un public pour cette situation, et celui de facilitateur d'enquête, qui garantit le cadre et l'intégration du processus pour amener le collectif jusqu'à considérer que la situation est déterminée, cohérente et adéquate. Enfin, l'analyse par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring montre que la formation et l'accompagnement des équipes pour développer, au sein de l'organisation, les dimensions éthiques du *care* (attention, responsabilité, compétence et capacité de réponse) facilite la constitution d'un public soucieux du *care* lorsqu'un malaise

apparaît, ce qui favorise le déclenchement et le déroulement d'Enquêtes Démocratiques Caring.

En complément à cette analyse du flux des expériences sociales, le prisme de l'Enquête Démocratique Caring appliqué aux cadres de l'action collective chez ÉpicerieRurale a mis en lumière **quatre dispositifs stabilisateurs de *care* sur la période étudiée** : le rôle de facilitateur·trice des relations humaines, les espaces de discussions variés, les séances " Bien Travailler Ensemble " et le processus de recrutement. Le rôle institué de facilitateur·trice des relations humaines incarne l'intention de considérer le souci des autres comme fin générale de l'action collective et apparaît comme déclencheur et facilitateur de processus d'Enquête Démocratique Caring. L'organisation des espaces de discussion facilite le déclenchement d'enquêtes et constitue des moments privilégiés pour problématiser, délibérer et valuer. Enfin, les accompagnements d'équipes "Bien Travailler Ensemble" et le processus de recrutement incarnent également la fin générale de *care* et visent à soutenir le développement des éléments moraux du *care* au sein du collectif de travail. Mes expériences de la définition, de la mise en œuvre et des ajustements récursifs de ces deux processus durant trois ans ont particulièrement alimenté la formalisation du processus de l'Enquête Démocratique Caring et illustrent en quoi il peut constituer non seulement un cadre d'analyse mais également un cadre d'action pour prendre en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel.

Ainsi, ces analyses donnent à voir que le *care* n'est pas un état permanent et idéal de l'organisation, et qu'il n'existe pas une vérité du *care organisationnel*. L'Enquête Démocratique Caring montre les efforts qui sont faits pour prendre soin des acteurs, au sens de prendre en compte leurs points de vue et leurs vulnérabilités, dans une approche holistique des personnes qui considère ce qu'elles sont et deviennent durant et par l'enquête, passant par des états multiples entre fragilité et pleine puissance. Aussi, au travers de dispositifs qui soutiennent la prise en compte des vulnérabilités dans le flux des expériences organisantes, l'Enquête Démocratique Caring se révèle comme une référence pour l'action avec « *le care comme critère* » (Tronto, 2009a, p.153). Ainsi, le *care organisationnel* émerge du flux d'enquêtes, en même temps que le sens des expériences vécues, dans un effort toujours renouvelé et sans fin. Nous voyons que les phases de l'Enquête Démocratique Caring sont entremêlées et que chacune d'entre elles, autant que la récursivité entre elles, nous informe sur le fonctionnement de l'organisation et peut contribuer à générer du *care* dans les processus organisants.

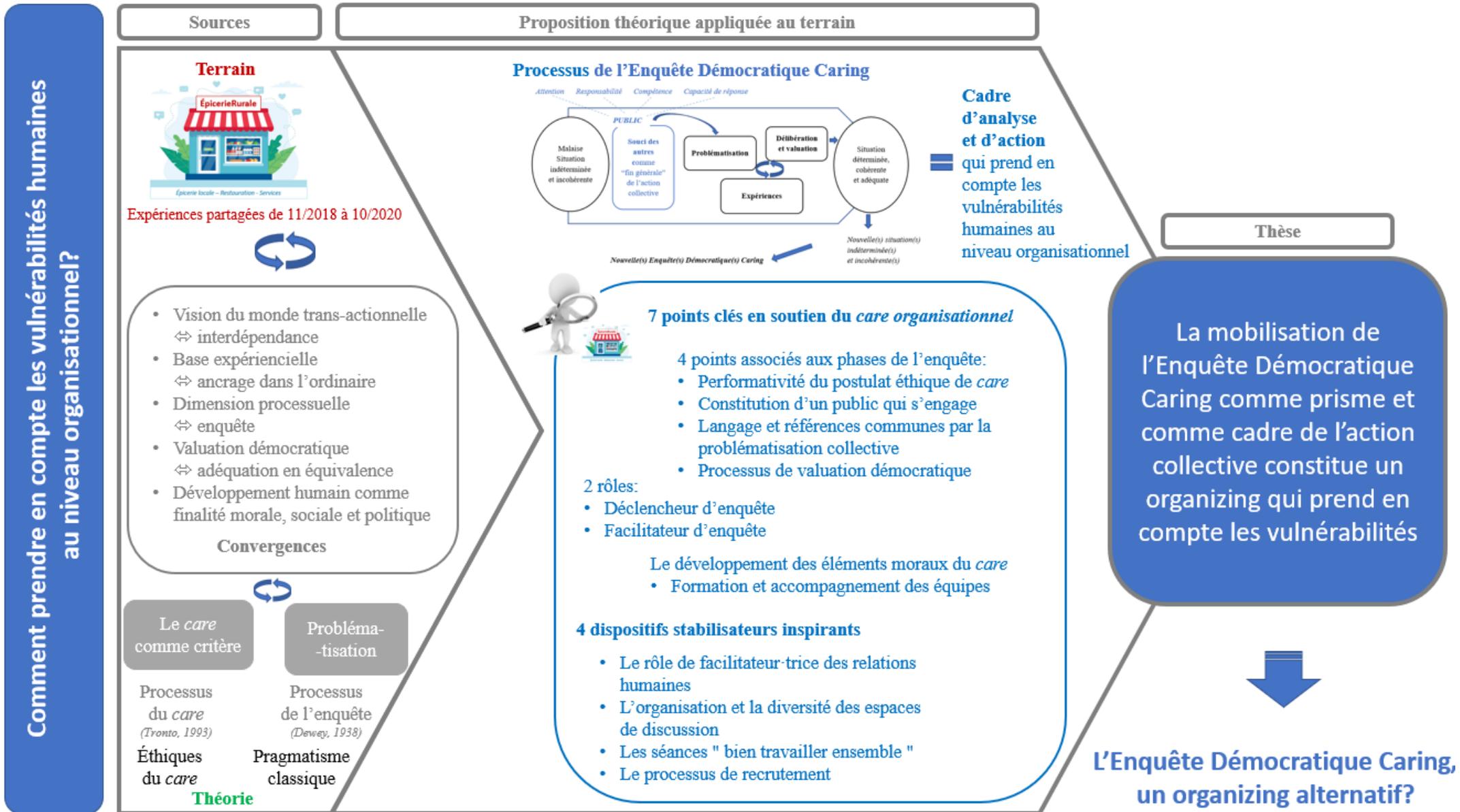
8.1.4. Thèse

La figure 16 reprend les éléments et enseignements principaux de cette thèse. Elle s'inscrit dans une ontologie pragmatiste et *caring* qui considère la personne humaine comme fondamentalement vulnérable et relationnelle, inscrite dans un faisceau d'interdépendances ordinaires toujours en mouvement, contrairement à la vision de l'individu autonome, rationnel et informé qui fonde la société moderne. Elle propose une approche renouvelée de l'organisation comme *organizing* qui prend en compte les vulnérabilités humaines, grâce à la formalisation du processus de l'Enquête Démocratique Caring, issu des interactions fructueuses des approches par le *care* (Gilligan, 1982 ; Tronto, 1993) et pragmatiste (Dewey, 1939 ; Lorino, 2018) avec les enseignements du terrain.

Je soutiens que le fait de prendre le souci des autres, le *care*, comme fin générale de l'action collective permet de prendre en compte les vulnérabilités humaines, dans la mesure où cette fin générale s'incarne dans les expériences ordinaires de l'organisation. Il est pour cela nécessaire de définir un cadre d'action collective qui s'adapte en permanence aux contextes et aux (et par les) expériences des acteurs, et qui favorise l'écoute et la considération des voix différentes dans l'organisation. Attention, responsabilité, subsidiarité, compétence, capacité de réponse et équivalence sont des éléments moraux essentiels au développement *caring* d'un processus démocratique en reconfiguration permanente. L'Enquête Démocratique Caring constitue un tel cadre d'action, en même temps qu'un cadre d'analyse du *caring organisationnel*.

Parce qu'elle se révèle *caring*, c'est-à-dire qu'elle soutient et met en lumière les efforts de l'organisation pour une action collective qui prend en compte les vulnérabilités humaines, et également parce qu'elle constitue une approche renouvelée de l'organisation, de son but, de ses frontières et de son management, l'Enquête Démocratique Caring constitue selon moi un *organizing* alternatif. La discussion de cette proposition fait l'objet de la section suivante.

Figure 16 : Éléments et enseignements principaux de la thèse



8.2. Discussion : L'Enquête Démocratique Caring, un *organizing* alternatif ?

« *L'alternative n'est pas une caractéristique organisationnelle établie, donnée une fois pour toute ; mais plutôt quelque chose qui est sans cesse à reconstruire, réaffirmer, protéger, voir réinventer. Ce qui fait l'alternative est aussi bien dans le travail collectif mis en œuvre pour veiller à ce que les pratiques restent conformes aux valeurs de démocratie, d'équité, de création de valeur sociale et environnementale, que dans les formes ou valeurs alternatives elles-mêmes.* » (Fournier, 2021)

Dans la lignée de cette définition de Valérie Fournier en postface de l'ouvrage collectif *Organisons l'alternative !*, nous allons voir et discuter dans cette section le fait que l'Enquête Démocratique Caring, « *fait l'alternative* » au travers de son approche spécifique de l'organisation, et également au niveau de ses propriétés et de ses frontières. En premier lieu, elle donne à voir le flux de l'*organizing caring* par une approche pragmatiste, processuelle, située et démocratique de l'organisation et des vulnérabilités qui la composent. En second lieu, elle offre, au travers du *care*, une perspective renouvelée sur l'intentionnalité de l'organisation. Nous verrons ensuite que cette perspective amène à reconsidérer les modes de régulation des relations sociales autour de « *ce qui importe* » (Laugier, 2009) et implique une conception alternative du management. Enfin, en se fondant sur une communauté d'enquête ouverte et évolutive, qui considère, en particulier le·la chercheur·euse dans l'*organizing*, ce prisme questionne les frontières de l'organisation.

8.2.1. L'Enquête Démocratique Caring, une approche processuelle, située et démocratique de l'organisation et du *care*

Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring montre l'action collective dans un flux d'expériences ordinaires et néanmoins structurantes pour l'organisation (comme pourvoir un poste, décider d'en créer un, faire évoluer les modes de fonctionnement, les contours de postes). Ces expériences sont connectées les unes aux autres de manière linéaire, circulaire et récursive (Morin, 2014, p.114). L'analyse du terrain d'ÉpicerieRurale met ainsi en évidence les dimensions processuelle et expérientielle de l'organisation qui se construit au fil du temps par une imbrication de processus organisants situés et interdépendants. Cette approche de l'organisation correspond au terme anglais d'*organizing* introduit en théories des organisations par les travaux de Karl Weick dans les années 1980 qui sont à l'origine du tournant processuel en théories des organisations (Hussenot, 2016) dans lequel s'inscrit cette

thèse. « *Considérer l'organizing signifie regarder l'organisation comme étant continuellement en mouvement* » plutôt que comme une structure organisée et figée, et l'*organizing* correspond aux « *processus continuellement à l'œuvre dans l'organisation de création, maintien et dissolution des collectivités sociales (Weick, 1979).* » (Alexandre-Bailly et al., 2022). Il s'agit de fonder notre analyse des organisations sur les pratiques des acteurs en situation et de donner à voir leur mouvement, car c'est ce mouvement qui caractérise l'organisation dans sa complexité.

Considérer l'*organizing* au travers d'un processus d'enquête pragmatiste ancré dans l'éthique du *care*, c'est y introduire doublement la notion de démocratie. Pour commencer, la perspective pragmatiste apporte une conception radicale de la démocratie inscrite dans la démarche processuelle, collective et en perpétuel mouvement de l'enquête. « *Pour Dewey, la démocratie est une méthode, pas une fin, et cette méthode est celle de l'enquête. (...) L'enquête sociale comme outil principal de régulation des activités sociales problématiques qui, dans la mesure où elle est expérimentale, est le seul moyen "démocratique" de le faire.* » (Zask, 2015, p.91). La démocratie est ainsi pensée comme un engagement continu, un processus au-delà des institutions rigides (Follett, 1918) qui se réalise dans l'action collective ordinaire. Le principe démocratique est incarné dans l'expérience des personnes, leurs activités quotidiennes et la façon sans cesse renouvelée dont elles les abordent collectivement en situation, selon le contexte, les autres personnes concernées et leur propre vulnérabilité à ce moment précis. Il s'agit de faire de la démocratie une expression sociale au-delà d'une démocratie formelle artificielle en s'efforçant de rester sur le terrain commun de nos expériences humaines (Addams, 1902). Et « *le care démocratique est le meilleur* », nous dit Tronto (2009), pour faire avec la complexité des relations et des besoins humains. La perspective du *care* vient ici nourrir la vision pragmatiste de la démocratie. Notre vulnérabilité fondamentale et notre inscription à chacun·e dans un réseau complexe de relations de *care* suppose que nous considérons les personnes comme équivalentes tout en gérant démocratiquement les asymétries relationnelles qu'impliquent les besoins de soin ou d'attention à chaque fois différents selon les personnes et les situations. Nous avons vu dans les expériences d'ÉpicerieRurale des moments de délibération nombreux, parfois tendus, et les efforts réalisés pour arriver à la situation la plus satisfaisante possible pour chacun·e au regard des contraintes et objectifs de l'organisation. Dans une démarche d'Enquête Démocratique Caring, il s'agit, sur la durée, d'écouter différentes voix et d'entendre les voix différentes de l'organisation (Gilligan, 1982) et, sur cette base, de faire avec les dissonances

indépassables qui produisent performativement l'organisation alternative (Dorion, 2017). Ainsi, la démocratie du *care* réside également dans le principe même de l'Enquête Démocratique Caring, dans les efforts qui sont fait par l'organisation sur la durée pour prendre en compte les vulnérabilités dans l'ordinaire et les dissonances de ses processus organisants ; l'alternative est alors produite par le choix de recourir à l'enquête et l'intensité du flux d'enquêtes qui constituent l'*organizing* et le *caring*.

La perspective de l'Enquête Démocratique Caring apporte donc un éclairage original sur la démocratie en organisation. Elle vient compléter la littérature sur les organisations alternatives qui vise à rendre compte de la démocratie en train de se faire, en premier lieu la littérature sur l'action démocratique en organisation dans une perspective pragmatiste (Lanciano et Saleilles, 2020; Wegener et Lorino, 2021) et, plus largement les travaux sur la nature dynamique de la gouvernance (Cornforth, 2004, Gand, 2019) et la démocratie organisationnelle "en action" (Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018; Jaumier *et al.*, 2019) qui considèrent la démocratie comme un ensemble de pratiques qui se construisent et évoluent au fur et à mesure du déroulement de l'action collective, des « *formes variées d'activités civiques de délibération, de prise de parole et de décision (Rosanvallon, 2015)* » (Bonnemaizon, El Karmouni et Maignan, 2019) qui se jouent dans le flux des expériences organisationnelles. Nous allons voir que la finalité *caring* renforce l'originalité de l'approche développée dans cette thèse.

8.2.2. Le *caring* comme fin générale de l'action collective, une approche alternative de l'intentionnalité de l'organisation

Une approche processuelle considère que la vie de l'organisation et de ceux qui en sont les acteurs n'est pas un long fleuve tranquille, son flux est irrégulier, parfois stoppé, détourné, dans un mouvement désordonné (Alter, 2016). Dans cet *organizing* tumultueux, la prise en compte des vulnérabilités humaines est un processus continuellement à l'œuvre, soumis aux fluctuations des interactions. Au regard de chaque situation, le *care* des uns n'est pas le *care* des autres et, d'une situation à l'autre, les références du *care* adéquat peuvent évoluer pour une même personne, sans pour autant remettre en question l'intention générale de prendre soin. L'analyse du terrain par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring a révélé ainsi non seulement les dimensions processuelle et située, mais également systémique et dialogique du *care* en organisation, dans le flux de l'*organizing*. Par exemple lorsque la situation financière ne permet plus d'envisager un poste supplémentaire (expérience 3 - CPO2 or not CPO2 ?), la

prise en compte de la surcharge de travail doit être regardée d'une manière nouvelle, la réponse aux besoins humains et organisationnels est réétudiée au regard de l'évolution des ressources, ce qui fait évoluer la consistance et les perceptions du soin apporté aux personnes. La dimension trans-actionnelle du *care* empêche de le penser de manière absolue et nous invite ici aussi à passer du substantif au *care* en action, à le penser en termes de *caring* renouvelé dans chaque situation ordinaire pour dépasser les inaccessibles injonctions morales au bonheur en organisation. Les efforts du *caring*, recensé par Bowen *et al.* (2021) parmi les concepts critiques au cœur de l'évolution des sciences sociales vers une "enquête pragmatique" plutôt que des théories surplombantes pour aborder les problèmes du 21^{ème} siècle, sont exploratoires et adaptatifs. Il ne s'agit pas d'atteindre la pureté, mais d'améliorer les situations difficiles en percevant l'importance et la valeur du particulier (Mol et Hardon, 2021).

Le fait de prendre soin des personnes, la prise en compte des vulnérabilités humaines, en organisation ne va pas forcément dans le sens de l'efficacité (organisationnelle, économique, etc.) dans sa définition traditionnelle. Cela pose la question du projet de l'organisation et de la place qu'il donne au *care*. Prendre l'Enquête Démocratique Caring comme cadre de référence de l'action collective constitue une approche politique de l'organisation par l'inscription du *caring*, et non de l'idéal de *care*, dans son projet parmi les références incontournables pour définir l'efficacité de l'action collective. En effet, la perspective de Joan Tronto s'inscrit contre une stratégie de "la morale d'abord" au profit d'une stratégie orientée vers le futur avec pour finalité morale l'idée qu'« *il faut se soucier de ceux qui nous entourent et de ceux avec qui nous formons une société.* » (Tronto, 2009a, p.230). Cela implique de sortir du dualisme des modèles libéraux qui ne conçoivent que de choix entre l'autonomie et une relation de dépendance, au profit d'une conception des êtres humains comme équivalents et interdépendants. Ainsi, le *care* représente une finalité alternative pour l'organisation, « *anticapitaliste car il se donne comme objectif social le plus élevé la satisfaction des besoins plutôt que la recherche du profit.* » (Tronto, 1993 p.227). En organisation, comme dans la société en général, cela suppose, un « *engagement politique à valoriser le care et à remodeler les institutions de sorte qu'elles reflètent les transformations de cette valeur* » (Tronto, 2009a, p.230). Dans la perspective de l'Enquête Démocratique Caring, inscrire le *caring* comme fin générale de l'action collective dans le projet politique de l'organisation impose ainsi de faire référence à l'éthique du *care* pour déterminer la cohérence et la valeur d'une situation, et donc pour, à un moment donné, la considérer comme

déterminée. Les décisions stratégiques sont ainsi articulées à l'ordinaire de la vie de l'organisation et construites dans l'expérience, avec pour finalité d'améliorer la situation humaine et sociale tout en reconnaissant l'ambiguïté et la complexité de l'environnement et la nature partielle de toute solution (Kelemen, 2019).

Ainsi, l'Enquête Démocratique Caring constitue une forme d'*organizing* qui véhicule une conception originale de l'action collective orientée par le souci des autres. D'un point de vue théorique, elle offre une nouvelle façon de conceptualiser les organisations au travers d'une vision processuelle et *caring*, qui mobilise le *care* simultanément comme activité, comme disposition et comme fin générale. En conséquence, cette approche représente une perspective alternative de l'intentionnalité de l'organisation qui devient orientée par et vers la prise en compte des vulnérabilités humaines et cette finalité *caring* implique que les décisions stratégiques soient articulées aux situations ordinaires, dans le flux des processus démocratiques organisants. Elle renouvelle en cela la conception du *care organisationnel* (McAllister et Bigley, 2002; André et Pache, 2014 ; Bendl, Fleischmann et Schmidt, 2020) qui, jusqu'ici, est principalement attachée à l'engagement personnel et aux dispositions morales d'une personne ou d'un petit groupe de personnes plutôt qu'à des processus collectifs et démocratiques qui décident en situation. Le fait de prendre l'Enquête Démocratique Caring comme cadre de l'action collective dans les organisations permet le développement d'un *caring organisationnel* ou de la capacité de l'organisation à être *caring* sur la durée, c'est-à-dire à prendre en compte les vulnérabilités humaines dans le flux des expériences collectives qui réalisent la mission qu'elle s'est fixée. Nous allons voir que ce *caring organisationnel* par l'Enquête Démocratique Caring ne correspond pas à une résolution systématique et idéale des situations problématiques, elle renvoie plutôt à une approche alternative de la régulation des activités sociales qui s'appuie sur l'autorité du cadre et du *care* plutôt que sur le pouvoir hiérarchique de managers.

8.2.3. L'autorité du cadre et du *care*, une approche alternative du management

« On a envie d'être dans un mode de gouvernance démocratique, mais on a aussi certaines personnes qui ont envie de cadre. » (Carole, 13/03/2019, CoDev)

« J'arrivais avec la casquette *process* [auprès des commerçants] (...), avec plus des choses à imposer, et des contraintes, que comme *facilitateur d'organisation*. Donc j'arrivais, je m'excusais presque de vouloir leur expliquer les choses (...) et ils n'étaient pas disponibles, je les saoulais, et a contrario, ils demandaient par contre un cadre et se plaignaient de non-organisation. » (Philippe, 17/07/2019)

« Et je pense que, même s'ils ont besoin de dire non et parler fort, des fois ils ont aussi besoin d'un cadre et que ça ferait du bien à tout le monde au siège comme dans les épiceries. Voilà. Et venant moi c'est dur de dire qu'il faut un cadre. » (Paul, 15/07/2019)

« Ça aide d'essayer de se structurer, ça apaise les tensions, on a moins l'impression de revenir quinze fois sur la même chose ; mais comme toute règle, et surtout dans une société comme la nôtre, c'est fait pour changer, pour évoluer aussi en fonction de l'expérience. » (Camille, 22/07/2019)

« Donc un petit peu si on se stabilisait pour remettre les choses à plat, quoi, au moins jusqu'à la fin de l'année, quoi, tu vois que tout le monde ait un rôle bien défini. » (Marie, 25/07/2019)

Ces extraits du partage de la dirigeante dans une séance de co-développement et de ma deuxième série d'entretiens avec les membres de l'équipe support d'ÉpicerieRurale sont révélateurs de *la tyrannie de l'absence de structure* (Freeman, 1972) et du besoin de cadre dans l'organisation... mais quel cadre ? Toute organisation a besoin d'être managée au sens étymologique du terme italien *maneggiare*, c'est-à-dire d'être prise en main(s), pilotée, pour guider ses membres vers la réalisation de son but. Le management fait donc référence dans mon propos à l'ensemble des techniques de gestion, des pratiques et des rapports politiques entre les personnes qui servent la finalité de l'organisation et constituent le cadre de l'action collective.

Dans l'approche développée par ce travail doctoral, manager correspond à favoriser l'intégration du processus de l'Enquête Démocratique Caring et le pouvoir appartient à la communauté d'enquête qui va définir ses propres modalités d'action selon la situation à laquelle elle fait face. La littérature récente sur les organisations alternatives a montré toutefois les effets ambivalents de la décision collective permanente et de l'autonomie (Colle *et al.*, 2020; Picard et Islam, 2020; Lanciano et Saleilles, 2020). Il ne s'agit pas ici de n'avoir aucune règle ou processus de gestion, ni d'en changer en permanence, mais de les définir collectivement, de les expérimenter et de pouvoir les adapter régulièrement au fur et à mesure de l'expérience qui en est faite et des situations particulières à aborder. Sur le terrain d'ÉpicerieRurale, le prisme de l'Enquête Démocratique Caring, sur le processus de recrutement ou la démarche BTE par exemple, montre qu'il est possible de mettre en place un mode de gouvernance démocratique tout en ayant du cadre. C'est précisément parce qu'ils proposent un cadre validé et approprié par les acteurs que ces processus sont stabilisateurs du *caring organisationnel*, et l'accord sur ce cadre n'exclut pas la possibilité de l'évolution du processus. Le *caring* passe par l'accord moral du collectif sur le dispositif de gestion et sa mise en œuvre, avec la possibilité toujours ouverte de la rupture de l'accord (Laugier, 2009,

p.190). Cette possibilité est précisément ce qui donne l'autorité aux cadres d'action collective définis par des Enquêtes Démocratiques Caring. Elle réside dans le choix que fait l'organisation pour se structurer et pour réguler l'action collective, dans le choix de son mode de management.

Manager une organisation par l'Enquête Démocratique Caring, c'est choisir de donner l'autorité à ce processus comme cadre de l'action collective. L'organisation se caractérise par « *le fait qu'elle constitue un cadre structuré d'action, contraignant, d'essence autoritaire. Il n'existe pas d'organisation sans autorité permettant de faire passer l'intérêt collectif, c'est-à-dire l'accomplissement de la mission et l'atteinte des buts de l'entité et sa survie, avant les préférences individuelles des participants. C'est ce principe d'autorité qui donne cohérence au flux de décisions qu'exige le fonctionnement de l'organisation en fournissant aux acteurs qui en font partie les repères de finalité collective sans lesquelles il n'est guère d'actions coordonnées* » (Desreumaux, 2015, p.48). Dans l'Enquête Démocratique Caring, l'autorité est donnée au *care* qui constitue une finalité collective et une base pour coordonner les activités de l'organisation. Le principe de l'enquête comme cadre d'action et la recherche de l'intégration du processus sont les repères de l'action collective. Manager avec ces repères, c'est aborder les situations problématiques en commençant par constituer un groupe concerné par cette situation et chercher collectivement et démocratiquement ce qui fait problème ; c'est identifier des pistes de solution et en expérimenter certaines ; c'est éventuellement reformuler le problème et faire de nouvelles expériences jusqu'à ce qu'une solution semble cohérente et adaptée. Le pouvoir, tout au long du processus, appartient à la communauté d'enquête pour définir ce qui est important dans les expériences qu'elle partage, « *pour soi et attentif à autrui* » au regard des buts de l'organisation. « *Ce qui importe, c'est la perception des contrastes, des distances, des différences et leurs expressions. (...) Tout l'apport du care permet une approche éthique qui ouvre sur des possibles autre que la comparaison entre ce qui est de l'ordre de la norme ou de la règle et ce qui ne l'est pas. C'est plutôt une approche dans l'appréhension de la différenciation, contextualisée à la situation et qui englobe la préoccupation du juste et de l'important.* » (Paturel, 2014). Le processus d'enquête sera intégré, donc *caring*, grâce à la valuation collective d'une solution au regard de ce qui est juste et important en situation, plutôt que par son évaluation en rapport à un objectif prédéterminé ou à des valeurs morales idéalisées. L'adéquation de la réponse apportée au problème est étudiée au travers de questions simples en apparence et potentiellement sources de dissonances : « Faisons-nous bien ? Qu'est-ce qui est bon dans cette situation

précisément ? Qu'est-ce qui marche ? Est-ce que ce que nous avons fait et faisons répond aux besoins ? » (Lorino, 2018; Mol et Hardon, 2021).

Nous avons vu dans l'analyse des expériences d'ÉpicerieRurale que *l'organizing caring* implique naturellement des dissonances et des conflits de natures diverses, entre différentes logiques d'acteurs, ou pour l'allocation de ressources matérielles, financières et en temps, ou encore entre dimension sociale et dimension économique du projet, etc. L'enjeu au travers de l'enquête est de rendre ces conflits explicites et de rechercher collectivement des solutions inclusives par l'intégration plutôt que la domination ou le compromis (Follett, 1924). Les phases de problématisation et de valuation sont essentielles à la construction, à tous les moments du processus, de cadrages des situations qui permettent de leur donner une signification partagée (Raulet-Croset, 2013a) susceptible de permettre l'intégration. Ces phases peuvent ainsi rendre le conflit productif (Follett, 1924). Elles impliquent une ingénierie de la discussion (Detchessahar, 2013) afin de créer les espaces adaptés pour discuter et expliciter ce qui fait problème et ce qui pourrait faire solution de manière démocratique, d'une part, et, d'autre part, l'utilisation de processus de prise de décision intégratifs, telle la décision par consentement socle de la sociocratie (Edenburg et Bowden, 1988), qui bousculent beaucoup de nos habitudes de travail en équipe et de nos schémas mentaux sur ce qu'est une "bonne" décision. Car une finalité *caring* constitue une référence alternative à celle du système capitaliste pour accorder une valeur aux choses. Elle s'appuie sur la valeur de l'expérience ordinaire, qui réside dans le fait qu'elle est, pour chaque personne, une clé pour « *s'intégrer au monde qui l'entoure de manière intelligente et utile* » (Addams, 1902, p.126). Elle change la façon dont on définit la valeur des choses en référence non plus à l'intérêt personnel au travers du profit, mais à ce qui est important, des besoins individuels et collectifs socialement définis en situation.

Ainsi, l'Enquête Démocratique Caring, cadre d'action qui prend en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel, constitue une forme de management de l'organisation alternative qui répond à l'appel de Flamme et Jacob-Alby (2022) à considérer le « *développement d'un management qui offrirait une place au sujet désirant, fragile mais en mouvement* ». Elle propose une approche du management orthogonale à la vision encore dominante centrée sur le leadership de dirigeants ou managers surplombants et responsables, qui « *sont censés être décisifs et proposer des solutions viables fondées sur l'expertise scientifique, plutôt que de simplement gérer les processus et les expériences sociales pour atteindre des points de vue et*

des positions partagés. »⁴⁶ (Kelemen, 2019). En effet, la majorité des travaux sur le leadership le définissent comme une sorte d'amoncellement de qualités humaines exceptionnelles. Des études récentes prônent toutefois un leadership post-héroïque de nature plus collective. En interrogeant des employés de l'enseignement supérieur au Royaume Uni sur ce qu'ils attendent d'un dirigeant, Collinson et Collinson (2009) ont montré qu'aborder le leader en termes de qualités est, de fait, une figure impossible du fait des aspirations paradoxales des employés (un dirigeant proche et distant, qui délègue et dirige à la fois, etc.). L'Enquête Démocratique Caring est un moyen de dépasser les dilemmes du leadership (féminin ou masculin, héroïque ou antihéroïque, transactionnel ou transformationnel ; etc.). Il s'agit d'une forme de *contre-management* (Veyer, 2021) qui n'appartient plus forcément à un dirigeant ou à des managers investis de ces fonctions et déplace les frontières du management (Barlatier, Chauvet et Morales, 2017).

8.2.4. La responsabilité collective et partagée du *caring*, une approche alternative de la communauté et des frontières de l'organisation

Dans la perspective de l'Enquête Démocratique Caring, le management de l'organisation n'est pas le fait des managers, au sens où les dispositifs de gestion et les relations interpersonnelles sont le fruit et la nourriture des expériences qui constituent l'*organizing*, et où ces expériences sont déterminées par le public de l'enquête qui en est collectivement responsable. La condition d'un management démocratique *caring* réside donc dans cette idée d'une responsabilité collective et partagée de se saisir des situations problématiques, et de ce qui advient dans le flux des expériences organisantes. Le déclenchement de l'enquête, la constitution d'une communauté disposée au *care*, et la capacité de chaque communauté d'enquête à aller au bout du processus d'Enquête Démocratique Caring constituent des éléments majeurs du *caring organisationnel*. Nous allons voir que les contours de ces communautés évoluent selon la problématique adressée et les phases de l'enquête dans et aux frontières de l'organisation.

En organisation, comme dans la société, la difficulté réside dans la constitution même du public, dans le fait que des personnes ou groupes de personnes concernées par une situation problématique se coordonnent pour constituer une communauté d'enquête ; la tâche première

⁴⁶ Traduction par l'auteure de : "*leaders and managers are expected to be decisive and come up with workable solutions rooted in scientific expertise, rather than simply managing social processes and experiences to achieve shared views and positions.*"

et essentielle d'un public est de découvrir qui il est (Zask, 2015). Du point de vue du *care* de Tronto, le déclenchement du processus passe par des dispositions morales: l'attention aux besoins des autres et « *une idée flexible de la responsabilité* » (Tronto, 2009a) qui fonde notre compréhension de ce que nous devrions faire pour les autres dans l'idée de notre interdépendance. Ainsi, le terme de *care* est indissociable des dimensions de proximité, de singularité et d'engagement personnel (Paturel, 2014) et le *caring* relève d'une responsabilité collective, du faisceau de l'ensemble des responsabilités individuelles et pas d'une personne surplombante et maternelle qui prendrait soin des gens. La co-construction, dans le cadre de l'Enquête Démocratique Caring, des modes de régulation et des rôles de chacun dans l'organisation peut permettre de dépasser le dilemme structurel de la responsabilité (Viggiani, 1997) dans les organisations démocratiques – tout le monde se sent responsable et on ne sait pas qui est responsable - et constituer une troisième voie responsabilisante (*empowering*) et *caring*, entre un modèle hiérarchique qui déresponsabilise les acteurs de terrain et sur-responsabilise les managers, et l'autogestion qui amène une sur-responsabilisation de tous les acteurs. Si l'engagement des personnes et leur disposition morale à la responsabilité constituent un élément primordial du déclenchement de l'Enquête Démocratique Caring et de l'intégration du processus, ils ne garantissent pas la constitution d'une communauté d'enquête.

Du point de vue pragmatiste, un doute partagé, une communauté d'inquiétude, est à l'origine de la constitution d'une communauté d'enquête. Celle-ci ne correspond donc pas toujours aux contours de l'organisation ou des collectifs de travail constitués en son sein. La communauté d'enquête est évolutive et peut être ouverte à des personnes externes à l'organisation, de leur initiative personnelle ou parce qu'elles sont sollicitées par le reste de la communauté. Les illustrations sont nombreuses sur le terrain d'ÉpicerieRurale, où se sont impliqués des amis, des partenaires, des élus locaux, des habitants, des producteurs, etc. dans des communautés d'enquête multiples en soutien du développement du projet. Nous avons vu également que la communauté d'enquête ne reste pas figée sur sa configuration de départ. Dans le processus de recrutement, par exemple, on voit que Natalia, la consultante qui fait passer les profils de personnalité, fait partie de l'enquête à un moment précis du processus. Dans l'expérience 2 (CPO2 or not CPO2 ?), Paul et Véronique ne sont pas présents dans la première phase de problématisation qui a lieu en réunion des manager·euse·s. Ils rejoignent la "communauté d'enquête" sur proposition de la facilitatrice et décision de la dirigeante, pour ce qui est de Véronique parce qu'elle est directement concernée par le problème (qu'elle ne connaît pas

encore) et, pour ce qui concerne Paul parce qu'il a l'histoire de l'entreprise et est un peu le "couteau suisse" de l'organisation. Dans ces deux exemples, la communauté autour d'une situation indéterminée s'est constituée à l'initiative de la dirigeante ou de la facilitatrice des relations humaines qui ont ainsi joué le rôle de déclencheur d'enquête. Plus largement, nous identifions trois déclencheurs d'enquête dans le cas d'ÉpicerieRurale : l'espace de discussion des réunions instituées, l'impulsion de la dirigeante et celle de la facilitatrice des relations humaines.

Pour que l'enquête soit *caring*, il s'agit de soutenir son déroulé jusqu'à son terme qui réside dans une phase de valuation démocratique pour déterminer l'adéquation de la situation. Dans les expériences d'ÉpicerieRurale, le rôle institué de facilitatrice des relations humaines s'est révélé, de fait, comme facilitateur d'Enquête Démocratique Caring à deux niveaux. Premièrement, l'existence même du rôle de facilitatrice a rappelé et incarné l'objectif commun et partagé d'agir dans le souci des autres. Deuxièmement, en animant les réunions de manière que chacun puisse s'exprimer et être entendu, en proposant des dispositifs démocratiques de prise de décision et en assurant le suivi des décisions prises, la facilitatrice a assuré le suivi du processus. On retrouve ici la caractéristique générale du manager selon Follett, celui qui fait en sorte que le travail collectif ait lieu, et les dimensions du rôle de contre-manager-euse en organisation alternative proposées par Stéphane Veyer (2021) : « *de garantir que tous les débats sont fondés, que toutes les voix sont entendues, mais aussi de chercher à nourrir les échanges, d'organiser la prise de décision formelle s'il y a lieu, et de faire en sorte qu'elle sera suivie d'effet* ». Ainsi, dans une organisation qui prendrait l'Enquête Démocratique Caring comme cadre de référence, l'attribution du rôle de facilitateur d'enquête comme garant du respect du cadre, favoriserait l'intégration du processus, donc la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel. Pour faciliter les Enquêtes Démocratiques Caring, il est important d'avoir soi-même développé les éléments moraux du *care* (attention, responsabilité, compétence, capacité de réponse), et en particulier la compétence à faciliter les délibérations et décisions collectives (connaissance des différents modes démocratiques de prise de décision : vote, consensus, consentement, sollicitation d'avis ... en lien avec la notion de responsabilité). Dans certaines organisations qui veulent développer la subsidiarité, comme les entreprises libérées, ce rôle de garant du cadre se concentre, au moins au début, sur le dirigeant. L'enjeu des organisations alternatives est d'avoir, au sein de l'organisation, le plus de personnes possible en capacité de déclencher et faciliter des Enquêtes Démocratiques Caring en subsidiarité, c'est-à-dire là où les problèmes

se posent, avec les personnes auxquelles ils se posent. L'enjeu pour la société réside alors dans le fait de mieux connaître ces processus pour mieux les partager.

8.2.5. L'Enquête Démocratique Caring, une approche alternative de la connaissance et de la recherche

« *Si un intervenant-chercheur sur un terrain pense être en position de neutralité, il est le seul à le croire* » (Girin, 1981)

« *Apprendre et organiser sont donc deux faces de la même enquête trans-actionnelle au sein des communautés et entre elles.* » (Lorino, 2020, p.209)

Nous avons vu que, d'un point de vue pragmatiste, il n'est pas possible de voir l'expérience sans en faire partie (Follett, 1924, 1930) et que le·la chercheur·euse est un·e enquêteur·trice comme les autres. Dans la perspective de l'Enquête Démocratique Caring, il·elle coconstruit des connaissances réflexives en trans-action avec d'autres acteurs de l'organisation à travers leur participation active et commune à l'enquête (Lorino, 2018). Dépassant la dualité analyse/pratique, le·la chercheur·euse et la recherche font partie des processus organisants, ce qui constitue à la fois une dimension alternative de l'*organizing* et une approche renouvelée de l'étude des organisations qui interroge la place de la recherche et de celles et ceux qui s'en revendiquent explicitement dans cet *organizing* alternatif. J'identifie trois rôles spécifiques au·à la chercheur·euse dans l'Enquête Démocratique Caring : un rôle facilitateur et régulateur, un rôle expert et un rôle passeur qui s'inscrivent dans la finalité du *care*.

Je désigne ici par "chercheur·euse" une personne dont c'est le (l'un des) métier(s), qui s'inscrit dans le processus d'enquête avec un objectif explicite de recherche et de création de connaissance. Dans la perspective de l'Enquête Démocratique Caring, le·la chercheur·euse fait partie de l'enquête en équivalence avec les autres enquêteurs·trices et dans les rôles qui sont les siens au moment précis de cette enquête. Ainsi, il·elle peut être membre à part entière de l'organisation ou intervenant·e extérieur·e et chercheur·euse. Dans tous les cas, même s'il·elle n'est pas membre de l'organisation au sens formel (salarié, dirigeant, adhérent, sociétaire, etc.), quel que soit le cadre de son intervention, le·la chercheur·euse est membre de l'enquête, donc acteur·trice de l'*organizing* et du *caring* durant la période de l'enquête. Nous avons vu dans le cas d'ÉpicerieRurale que le rôle explicite de facilitatrice des relations humaines dans l'organisation était performatif du *care*. Sa combinaison avec un travail de recherche a, semble-t-il, renforcé cette performativité par l'idée d'indépendance, de neutralité bienveillante et de prise de hauteur que conférait cette qualité de chercheuse au yeux des

autres membres de l'organisation : « *Et dans le prendre soin, ta seule présence, Silvène, est déjà aussi quelque chose de super. Non, mais franchement. Tu incarnes le fait que l'organisation se préoccupe quand même du bien-être des uns et des autres. Pour moi, ce que tu représentes et ce qui est ta force dans l'organisation, c'est ton indépendance vis-à-vis de l'organisation. (...), la sagesse de Carole et de Laurence, de dire : "j'accepte que dans mon organisation, ma propre organisation, j'aie quelqu'un dont je ne maîtrise pas toujours les propos ou je ne sais pas quoi, les positions... et qui est capable d'entendre les personnels sur des choses, d'aborder des sujets avec les personnels sur lesquels je n'ai pas... ", ce n'est pas qu'elles n'ont pas un droit de regard, mais quelque part, avec ta mission de recherche, tu n'obéis pas forcément à leurs injonctions à elle. Tu vois ?(...)* Pour moi, la force, c'est que tu aies une indépendance vis-à-vis d'ÉpicerieRurale et que ça laisse beaucoup de latitude. » (Coralie, entretien du 21/07/2020). Le·la chercheur·euse a joué dans ce cas un rôle de facilitation et de régulation sociale dans l'organisation avec l'objectif explicite de développer des pratiques qui prennent soin des équipes et de rappeler le souci des autres dans la prise de décision. Je qualifie ce rôle de facilitateur-régulateur-*caring*.

Le·la chercheur·euse intervient dans l'enquête également en tant qu'expert d'un sujet problématique pour l'organisation, et il·elle apporte à ce titre à l'enquête des connaissances académiques, des modèles inspirants, la connaissance d'autres terrains, etc. Dewey (1927), au travers de l'image du cordonnier, dessine les dimensions humble et *caring* de cette expertise. Dans *Le public et ses problèmes*, Dewey explique que les gens sont les meilleurs experts de leur vie et il met en lumière cette évidence au travers une situation concrète et ancrée dans l'ordinaire : celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir remédier au défaut. C'est l'enquête menée conjointement qui va permettre la réparation de la chaussure abîmée et « *l'individu le mieux placé pour juger si la chaussure qui le blesse a bien été réparée est en définitive celui qui la chausse* » (Zask, 2015, p.111). Cet exemple nous invite à une approche humble de l'expertise scientifique qui, dans la perspective de l'Enquête Démocratique Caring, fait partie de l'enquête sans en être l'arbitre ou le juge. Le·la chercheur·euse joue le rôle humble d'expert-*caring* qui apporte sa pierre à l'édifice de l'enquête, au même titre que les autres participants, et en nourrit son expertise.

Enfin, nous avons vu que le prisme de l'Enquête Démocratique Caring propose une approche alternative des frontières de l'organisation. La présence d'un·e chercheur·euse dans l'enquête en est l'illustration et la dimension académique de sa mission lui confère un rôle de

porteur·euse de connaissances. En effet, il·elle se situe durant l'enquête à l'intérieur de l'organisation et dans l'action. Il·elle agit avec les autres, apporte son expertise et ses expériences en équivalence dans le processus d'enquête générateur de connaissances dont il·elle est un "porteur". Dans une perspective pragmatiste et *caring*, "porter" la connaissance correspond à l'idée de donner à voir *l'organizing* en dehors des frontières institutionnelles de l'organisation, plutôt que dire ce qui serait bien ou mal, conforme ou non conforme, dans l'organisation. Il s'agit de rendre intelligible la complexité de *l'organizing* auquel il·elle contribue en montrant comment la connaissance s'est construite au travers des processus qui ont permis le traitement d'un problème. Au travers de l'Enquête Démocratique Caring, le·la chercheur·euse témoigne du processus d'action collective et fournit des perspectives interprétatives des mécanismes à l'œuvre en portant l'attention sur des réalités sociales ordinaires. Ce rôle de porteur·euse *caring*, répond à l'enjeu épistémologique du *care* qui consiste à porter notre attention et attirer l'attention sur des réalités négligées, et à théoriser ces réalités sociales. Il s'agit de voir et donner à voir le visible, ce qui est sous nos yeux, plutôt que de rechercher l'invisible (Laugier, 2009, p.186-187).

Ainsi, la présence d'un·e chercheur·euse explicitement identifié·e comme tel·le dans l'enquête contribue en premier lieu à rendre visible le processus et son déroulement, et il·elle est particulièrement susceptible de jouer les rôles de déclencheur et de facilitateur d'enquête. De fait, le·la chercheur·euse issu·e du monde académique, qu'on peut qualifier d'externe au début de l'enquête, est déclencheur d'enquête par le fait qu'il·elle va chercher à identifier les situations indéterminées et à les problématiser, étape clé du processus. C'est son métier et le temps qu'il·elle consacre à l'enquête est une ressource importante pour le *caring* de *l'organizing*. En effet, le temps et la compétence à réguler des échanges démocratiques sont souvent les éléments qui font défaut à la phase de valuation de l'Enquête Démocratique Caring et empêchent l'intégration du processus. Pour autant, la connaissance n'est pas le fait du·de la chercheur·euse, pas le fait d'un individu ou de l'organisation, mais commence avec le doute, l'incertitude d'une situation dans laquelle une ou plusieurs personnes se trouvent (Elkjaer et Simpson, 2011), et toute enquête est une recherche. Ainsi, on peut dire que tous les enquêteurs font également de la recherche au sens où leurs expériences, leurs idées, leurs choix, etc. nourrissent le processus qui va générer des connaissances nouvelles. Chacun·e peut jouer, à un moment donné, le rôle de déclencheur ou de facilitateur d'enquête, ce qui ouvre une discussion plus large sur la responsabilité de la société à former et accompagner les citoyens à devenir déclencheurs et facilitateurs d'Enquête Démocratique Caring. Il s'agit de

« *nourrir l'enfant et le citoyen aux relations sociales* » (Addams, 1902, p.126), de développer les éléments moraux du *care* en organisation et dans la société, de « *s'engager dans des pratiques privées aussi bien que publiques qui visent à les enseigner et à renforcer la sensibilité à la valeur des intérêts moraux dont elles sont porteuses.* » (Laugier, 2009, p.199), ne serait-ce pas également un rôle de l'enseignant·e-chercheur·euse ?

Synthèse du chapitre 8.

Ce chapitre a, en premier lieu, présenté les éléments clés de ma thèse. Elle fait la proposition d'un nouveau cadre théorique pragmatiste et ancré dans l'éthique du *care* : l'Enquête Démocratique Caring. Inscrite dans une ontologie relationnelle et processuelle forte, elle soutient que l'Enquête Démocratique Caring constitue un cadre d'analyse et d'action pour un *organizing* alternatif qui prend en compte les vulnérabilités. Je soutiens que le fait de prendre le souci des autres, le *care*, comme fin générale de l'action collective permet de prendre en compte les vulnérabilités humaines, dans la mesure où cette fin générale s'incarne dans les expériences ordinaires de l'organisation. Il est pour cela nécessaire de définir un cadre d'action collective qui s'adapte en permanence aux contextes et aux (et par les) expériences des acteurs, et qui favorise l'écoute et la considération des voix différentes dans l'organisation. Attention, responsabilité, subsidiarité, compétence, capacité de réponse et équivalence sont des éléments moraux essentiels au développement *caring* d'un processus démocratique en reconfiguration permanente. L'Enquête Démocratique Caring constitue un tel cadre d'action, en même temps qu'un cadre d'analyse du *caring organisationnel*.

Dans un second temps, la discussion a porté sur cinq dimensions qui font, selon moi, de l'Enquête Démocratique Caring un *organizing* alternatif. (1) Approche processuelle et démocratique, l'Enquête Démocratique Caring porte un éclairage original sur la démocratie en organisation dont l'alternative proviendra, d'une part, de son choix de recourir à l'Enquête Démocratique Caring et, d'autre part, de l'intensité du flux d'enquêtes. (2) Cette perspective propose une conception alternative de l'action collective, orientée d'abord par le souci des autres et la conscience de notre interdépendance fondamentale, devant la performance. Cette conception implique une articulation des décisions stratégiques aux activités ordinaires. (3) Dans l'Enquête Démocratique Caring, la régulation des activités sociales s'appuie sur l'autorité du cadre et du *care* et le (contre-)management se fait au travers de rôles de déclenchement et de facilitation de l'action collective démocratique. (4) Ces rôles s'inscrivent

dans une communauté d'enquête aux frontières mouvantes qui peuvent déborder les frontières institutionnelles de l'organisation. L'enjeu démocratique pour un *organizing* alternatif au travers de l'Enquête Démocratique Caring est que ces rôles puissent être tenus par le plus grand nombre de personnes possible. (5) Enfin, le·la chercheur·euse fait partie de l'*organizing* et tous les membres de la communauté d'enquête sont chercheurs et producteurs de connaissance. Cette approche pragmatiste constitue, en soi, une approche alternative de la recherche. Le prisme de l'Enquête Démocratique Caring met en lumière, pour compléter, trois rôles spécifiques du·de la chercheur·euse en organisation : le rôle de facilitateur-régulateur-*caring*, le rôle d'expert-*caring* et le rôle de passeur-*caring*.

Conclusion générale

« *La logique du care s'occupe activement d'améliorer la vie* » (Mol, 2009, p.174)

Dans la logique du *care* et du pragmatisme, l'intention de ce travail doctoral était, par l'action, d'« *essayer, essayer et essayer encore* » (Mol, 2009, p.181) d'améliorer la vie sur le terrain d'ÉpicerieRurale, et de donner à voir les dispositifs inspirants et également les difficultés que nous avons rencontrées de manière qu'ils et elles puissent résonner (non pas raisonner) chez d'autres acteurs·trices, et également contribuer à la connaissance académique de l'*organizing*... pour plus largement améliorer la vie. Émergence et hypercroissance constituent des situations extrêmes de la vie d'une organisation qui, probablement, intensifient le nombre d'enquêtes. Pour autant, notre monde est VUCA⁴⁷ pour toutes les organisations et notre interdépendance est fondamentale, c'est pourquoi le prisme de l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'analyse et d'action est applicable à tout *organizing*.

Les contributions de cette thèse sont, de manière imbriquée, managériales, théoriques et personnelles. Sur le plan managérial, l'Enquête Démocratique Caring contribue au fait que les personnes qui composent les organisations sachent le mieux possible faire avec les autres et avec les turbulences qui les entourent, et donc avec les situations problématiques potentiellement porteuses de conflit, de la manière la plus écologique possible au moment où le conflit arrive. Il ne s'agit pas de définir les critères de *the Great Place to Work*⁴⁸ ou le profil d'un manager ou d'un *Chief Happiness Officer*⁴⁹ idéal, mais d'outiller, avec ce processus comme référence de l'action collective, les acteurs·trices (dont les chercheur·euse·s) pour appréhender la turbulence et l'inattendu en prenant en compte les vulnérabilités. Il s'agit de « *devenir capable ensemble* » (Hache, 2019) : la mobilisation de l'Enquête Démocratique

⁴⁷ VUCA est l'acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity. Utilisé pour la première fois par des études sur l'armée américaine pour décrire le contexte de l'après-guerre froide, il est maintenant couramment utilisé, notamment dans le monde de l'entreprise, pour décrire les quatre caractéristiques d'un environnement en constante évolution et dont il est difficile de prévoir l'avenir.

⁴⁸ Great Place To Work est la marque commerciale de la société Best Workplaces France. Son objectif est de décerner une certification Great Place to Work à des entreprises où il fait bon travailler, basée sur l'obtention d'un score minimum de 66% de réponses positives de la part des salariés à un questionnaire d'évaluation, et sur une note de 10/20 au dossier complété (appelé Culture Audit®) par l'entreprise candidate comprenant 15 questions ouvertes sur ses pratiques managériales. (source Wikipedia)

⁴⁹ Le ou la Chief Happiness Officer (CHO) – Directeur du Bonheur - est un nouveau métier qui se développe peu à peu en France. Il-elle propose et met en place des solutions et dispositifs pour que les salariés se sentent plus heureux au travail. Médiateur et bon communicant-e, il a une bonne connaissance de l'entreprise et des compétences en communication et en ressources humaines. (source CIDJ.com)

Caring favorise l'*empowerment* au sens, que donnent au terme Pignarre et Stengers (2013) dans Hache (2019), de « *rendre ceux et celles qui participent à un collectif capables de penser, de prendre position, de créer ensemble, ce dont aucun n'était capable isolément* » dans une finalité de *care*.

Sur le plan théorique, « *la perspective du care ne peut dissocier une approche qui serait purement philosophique et morale de la vulnérabilité d'une ethnographie de terrain qui explore les vulnérabilités. La perspective du care est orientée vers l'action de transformation des situations concrètes, et ce sont ces situations qui à la fois l'informent et la font travailler. Le réel vient toujours déborder la théorie. C'est la raison pour laquelle aussi notre approche est résolument plurielle et pluridisciplinaire.* » (Molinier, Laugier et Paperman, 2009, p.30). De fait, l'Enquête Démocratique Caring est une approche trans-disciplinaire, avec le "-" de la trans-action de Dewey et Bentley, qui contribue à développer des conversations entre les disciplines pour explorer de nouvelles manières de "rendre compte de" et de "donner du sens à" la réalité sociale en dépassant le dualisme individuel/collectif par une approche dialogique de la socialité (Lorino, 2020, p.143). Je m'inscris dans la continuité des travaux qui proposent les approches processuelles (Simpson *et al.*, 2021), le pragmatisme (Lorino, 2018; Greenhalgh et Engebretsen, 2022) et/ou le *care* (Mol *et al.*, 2011; Mol et Hardon, 2021) comme cadre d'analyse en étude des organisations, ou qui appellent à le faire (Phillips, 2019, Howard-Grenville, 2021; Benschop, 2021) pour appréhender les grands challenges de notre époque de manière inclusive. L'Enquête Démocratique Caring constitue une contribution aux théories processuelles dans un style conjonctif (Cloutier et Langley, 2020) répondant au très récent appel d'Ann Cunliffe (2022) à des manières alternatives (et féministes) de théoriser et d'interpréter la théorie d'une perspective plus humaine que « *growing a pair of balls* » and *espousing* « *forms of theorizing that are based on masculinized rationality that privileges abstraction, a logic of objectivity and proceduralization* »⁵⁰.

Plus spécifiquement, cette thèse contribue à la littérature sur les organisations alternatives. La littérature en théorie des organisations révèle des formes d'organisation nouvelles, variées et souvent hybrides pour lesquelles l'essentiel semble être d'éviter toute solution fixe afin de contrôler leurs processus évolutifs (Desreumaux, 2015). Elle propose différentes définitions

⁵⁰ Non traduit par l'auteure dans le corps du texte, considérant la formulation en langue anglaise plus élégante. En français : « *de se faire pousser une paire de couilles* » et *d'épouser* « *des formes de théorisation fondées sur une rationalité masculinisée qui privilégie l'abstraction, une logique d'objectivité et la procéduralisation* »

ou conceptions des organisations "alternatives" en se concentrant sur leurs capacités à se différencier d'une logique capitaliste ou bureaucratique, à mettre en place des dispositifs démocratiques (Jaumier, 2020), à produire et à gérer des dissensus dans des modes de fonctionnement (Dorion, 2017), ou à développer des cadres de coopération pour un avenir souhaitable qui respecte l'autonomie personnelle (Parker et al., 2014). Au-delà d'une telle catégorisation, la perspective du *care*, avec le fondement ontologique de l'interdépendance, introduit en organisation les dimensions morales, sociales et politiques du souci des autres et de notre environnement, la responsabilité, l'équivalence et la subsidiarité, pour prendre en compte notre commune vulnérabilité. Le déclenchement d'Enquêtes Démocratiques Caring constitue une forme d'*organizing* qui permet de prendre en considération et de traiter les vulnérabilités au fur et à mesure que les interactions et les tensions qui constituent chaque enquête sont gérées. Le caractère alternatif des organisations se trouverait alors dans l'*organizing*, non seulement dans les valeurs bienveillantes des organisations, mais surtout dans leur capacité, au fil du temps, à faire l'expérience du *care* et à l'exercer dans l'organisation en déclenchant de multiples Enquêtes Démocratiques Caring .

Sur le plan personnel, au moment d'écrire les derniers mots de cette thèse, je qualifierais mon parcours doctoral de pragmatiste et j'identifie dans la possibilité de l'étudier par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring une perspective qui pourrait nourrir les travaux sur les façons alternatives de faire de la recherche. La possibilité que m'a offerte cette perspective de sortir du dualisme chercheuse/praticienne a été un remède à ma schizophrénie, tendue entre ce que j'imaginai, au début du chemin, relever de chacune de ces postures. Je suis maintenant "soulagée" de pouvoir qualifier mon positionnement épistémologique de pragmatiste dans l'ontologie du *care*.

« *Tout comme l'enquête scientifique commence par la pratique, c'est dans la pratique qu'elle doit se terminer* » (Martela, 2015). Aussi j'ai un regret à l'issue de ce travail de recherche avec ÉpicerieRurale, celui de ne pas avoir pu créer l'occasion de sa valuation avec les acteur·trices de l'entreprise, la théorisation de l'Enquête Démocratique Caring et, avec elle, la perspective de cette thèse sur nos expériences, étant intervenue bien après mon départ. Aujourd'hui, un futur développement de ce travail doctoral réside donc dans la perspective de mobilisation de l'Enquête Démocratique Caring comme cadre d'action, sur le terrain d'ÉpicerieRurale ou ailleurs. Une autre perspective réside dans la possibilité d'exploiter autrement le très riche matériau empirique de cette thèse, par exemple en se positionnant au niveau individuel plutôt qu'au niveau organisationnel. Le prisme de l'Enquête Démocratique

Caring porté respectivement sur les expressions des collaborateur·trice·s du siège, des collaborateur·trice·s du réseau, de la dirigeante, des actionnaires, des partenaires, etc. constituerait une autre manière d'écouter et de faire entendre différentes voix.

Pour conclure, l'Enquête Démocratique Caring est un processus permanent d'activation de l'engagement collectif et du souci des autres. Aborder ainsi les challenges ordinaires de manière processuelle est, à mon sens, un moyen d'affronter les grand challenges sociétaux qui sont devant nous, au travers de l'attention au particulier et d'une action collective *caring* au quotidien. Le développement de la pratique d'Enquêtes Démocratiques Caring en organisation contribuerait, de manière plus générale, à une société qui forme ses citoyens à la responsabilité, à l'humilité et à l'autonomie dans le collectif grâce à des organisations qui évoluent par les personnes qui les composent et en fonction de « *l'importance de l'important* » (Laugier, 2009) et de « *ce à quoi nous tenons* » (Hache, 2019).

*"Ce qui devient pensable est une science qui se développe à partir d'un engagement pratique avec le monde dans le cadre d'une ontologie différente de la connaissance : Cela pourrait être les débuts (...) d'une science digne du monde."*⁵¹ (Lather, 2016)

⁵¹ Traduction par l'auteure de : "What becomes thinkable is a science that grows out of practical engagement with the world within a different ontology of knowing: This might be the beginnings of (not only (post)qualitative research but) a science worthy of the world."

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Richard D. (2015). « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, 249, n° 4, p. 53-71.

Addams J. (1902). *Démocratie et éthique sociale*, Raison et Passions.

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Raulet-Croset N., Gruère J.-P., Roland-Lévy C., Scharnitzky P., Stone P., Tran V. (2022). *Comportements humains et management*, 7ème édition, Pearson.

Allard-Poesi F., Maréchal G. (2007). « Construction de l'objet de recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Allard-Poesi F., Perret V. (2003). « La recherche action », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS.

Alter N. (2016). « Mouvements, cristallisations et dyschronies dans les entreprises », dans *Théories des organisations - nouveaux tournants*, Economica.

André K., Pache A.-C. (2014). « From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises », *Journal of Business Ethics*, 133, n° 4, p. 659-675.

Antoni A., Reinecke J., Fotaki M. (2020). « Caring or Not Caring for Coworkers? An Empirical Exploration of the Dilemma of Care Allocation in the Workplace », *Business Ethics Quarterly*, 30, n° 4, p. 447-485.

Arnaud-Clémens S. (2021). « Le care pour appréhender les tensions dans une start-up de l'ESS: vers une prise en charge du "souci des autres" au niveau organisationnel? », *La Revue des Conditions de Travail*, p. 162-170.

Arnoud J., Lorino P. (2022). « Du contrôle à l'enquête, d'une vision hétéronome à une vision autonome de l'activité », dans *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*, Les Presses de l'Université Laval.

Arras-Djabi M., Brasseur M., Maisonnasse J. (2022). « Quand le manager devient attentionné ou le care comme gouvernail managérial », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 4611, n° 1, p. 2-2.

- Avenier M.-J., Thomas C. (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks », *Systemes d'information management*, Volume 20, n° 1, p. 61-98.
- Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP », *Revue Française de Gestion*, N° 263, n° 2, p. 31-50.
- Barin Cruz L., Aquino Alves M., Delbridge R. (2017). « Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda. Introduction to the Special Issue », *M@n@gement*, 20, n° 4, p. 322-335.
- Barlatier P.-J., Chauvet V., Morales J. (2017). « Management alternatif. Déplacer les frontières du management », *Revue française de gestion*, 264, n° 3, p. 11-22.
- Battilana J., Dorado S. (2010). « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. », *The Academy of Management Journal*, 53, n° 6, p. 1419-1440.
- Battilana J., Lee M. (2014). « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, 8, n° 1, p. 397-441.
- Bendl R., Fleischmann A., Schmidt A. (2020). « Taking care of everybody? Alternative forms of organizing, diversity and the caring organization », dans *Business Ethics and Care in Organizations*, Routledge, p. 264-279.
- Benschop Y. (2021). « Grand Challenges, Feminist Answers », *Organization Theory*, 2, n° 3.
- Besharov M.L., Smith W.K. (2014). « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, 39, n° 3, p. 364-381.
- Bonnemaizon A., Béji-Bécheur A. (2018). « Démocratie du statut à l'action », *Revue Française de Gestion*, N° 276, n° 7, p. 123-142.
- Bonnemaizon A., El Karmouni H., Maignan M. (2019). « Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°35, n° 2, p. 50.

- Bowen J.R., Dodier N., Duyvendak J.W., Hardon A. (2021). *Pragmatic Inquiry: Critical Concepts for Social Sciences*, Routledge, Abingdon, Oxon ; New York, NY.
- Brugère F. (2017). *L'éthique du « care »*, Presses Universitaires de France.
- Cappelletti L., Khalla S., Noguera F., Scouarnec A., Voynnet Fourboul C. (2010). « Toward a new trend of managing people through benevolence? », *Management & Avenir*, 36, n° 6, p. 263.
- Carney B.M., Getz I. (2012). *Liberté & Cie*, Fayard.
- Cassin B. (dir.) (2004). *Vocabulaire européen des philosophies: dictionnaire des intraduisibles*, Le Seuil, Le Robert.
- Ciulla J.B. (2009). « Leadership and the Ethics of Care », *Journal of Business Ethics*, 88, n° 1, p. 3-4.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- Clot Y. (2010). *Le travail à coeur - Pour en finir avec les Risques psychosociaux*, La Découverte.
- Cloutier C., Langley A. (2020). « What Makes a Process Theoretical Contribution? », *Organization Theory*, 1, n° 1, p. 2631787720902473.
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2020). « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 41, n° 4, p. 53-76.
- Collinson D., Collinson M. (2009). « 'Blended Leadership': Employee Perspectives on Effective Leadership in the UK Further Education Sector », *Leadership*, 5, n° 3, p. 365-380.
- Corbett-Etchevers I., Colle R., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017). « La GRH bienveillante, alternative à la GRH traditionnelle ou habit neuf du manager? »
- Cornforth C. (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of public and cooperative economics*, 75, n° 1, p. 11-32.
- Cunliffe A.L. (2020). « Reflexivity in teaching and researching organizational studies », *Revista de Administração de Empresas*, 60, p. 64-69.
- Cunliffe A.L. (2022). « Must I Grow a Pair of Balls to Theorize about Theory in Organization and Management Studies? », *Organization Theory*, 3, n° 3, p. 26317877221109276.

- Dashtipour P., Vidaillet B. (2017). « Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work' », *Organization*, 24, n° 1, p. 18-35.
- David A. (2012). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines.
- Dejours C. (2009). *Travail vivant - Tome 2: Travail et émancipation*, Payot.
- Desreumaux A. (2015). *Théorie des organisations*, EMS Editions.
- Detchessahar M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Negotiations*, n° 19, n° 1, p. 57-80.
- Dewey J. (1916). « Démocratie et Education », dans *Démocratie et Education*, Armand Colin.
- Dewey J. (1927). *Le public et ses problèmes*, (Folio Essais).
- Dewey J. (1938a). « Logic: The theory of Inquiry », dans *John Dewey: The later work, 1925-1953*, J.A. Boydston, Southern Illinois University Press.
- Dewey J. (1938b). « Expérience et Education », dans *Démocratie et Education*, Armand Colin.
- Dewey J. (1939). « Creative democracy: the task before us », dans *Later works 14*, J.A. Boydston, Southern Illinois University Press.
- Di Domenico M., Haugh H., Tracey P. (2010). « Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, n° 4, p. 681-703.
- Diné S. (2011). « De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur », *Management & Avenir*, 43, n° 3, p. 303-317.
- Dorion L. (2017). « Construire une organisation alternative », *Revue Française de Gestion*, N° 264, n° 3, p. 143-160.
- Dubost N. (2019). « Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management ? L'exemple des salariés aidants », *Gestion 2000*, 36, n° 4, p. 69-85.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Dumez H., Journé B., Bayart D., Lorino P. (2007). *Pragmatisme et recherche sur les organisations*, Le Libellio d'AEGIS.

Dupuy F. (2011). *Lost in Management, tome 1 : La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil.

Edenburg G., Bowden C. (1988). *Sociocracy: the organization of decisionmaking: 'no objection' as the principle of sociocracy*, Stichting Sociocratisch Centrum.

Elkjaer B., Lorino P., Sandberg J., Tsoukas H. (2022). « Call for Papers of the Second Colloquium on Philosophy and Organization Studies (PHILOS) - Pragmatism and Organization Studies »,.

Elkjaer B., Simpson B. (2011). « Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? », dans *Philosophy and Organization Theory*, Emerald Group Publishing Limited (Research in the Sociology of Organizations), p. 55-84.

Farjoun M., Ansell C., Boin A. (2015). « Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World », *Organization Science*, 26, n° 6, p. 1787-1804.

Fisher B., Tronto J. (1990). « Toward a Feminist Theory of Caring », dans *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*, SUNY Press, p. 35-57.

Flamme K., Jacob-Alby V. (2022). « L'angoisse, source intime de changement pour le management », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 46, 11, n° 1, p. 83-94.

Fleury C. (2019). *Le soin est un humanisme*, Gallimard, (Tracts).

Follett M. (Parker) (1918). *The New State*, Penn State University.

Follett M. (Parker) (1924). *The creative experience*, Longmans Green.

Fotaki M. (2021). « Feminist research changing organizations and societies: taking stock and looking to the future », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, n° 3, p. 390-399.

Fotaki M., Islam G., Antoni A. (2019). « The contested notions and meanings of care - an overview », dans *Business ethics and care in organizations*, Routledge.

Fotaki M., Islam G., Antoni A. (2020). *Business Ethics and Care in Organizations*, Routledge.

Fournier V. (2021). « Postface - Organisons l'alternative », dans *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*, EMS.

- Fournier V., Grey C. (2000). « At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies », *Human Relations*.
- Freeman J. (1972). « The Tyranny of Structurelessness », *Berkeley Journal of Sociology*, 17, p. 151-164.
- Frega R. (2012). *Practice, Judgment, and the Challenge of Moral and Political Disagreement: A Pragmatist Account*, Lexington Books.
- Gand S. (2019). « De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°35, n° 2, p. 77.
- Gand S., Raulet-Croset N. (2018). « Care et services aux personnes âgées: des responsabilités étagées », dans *Innovation et participation : Approches critiques Ed. 1*, Presses des Mines.
- Garrau M. (2014). *Care et attention*, Presses universitaires de France.
- Garrau M. (2018). *Politiques de la vulnérabilité*, CNRS Editions, Paris.
- Gherardi S., Rodeschini G. (2016). « Caring as a collective knowledgeable doing: About concern and being concerned », *Management Learning*, 47, n° 3, p. 266-284.
- Gilligan C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press (trad.fr. Paris, Flammarion, 1986).
- Giordano Y. (2003). « Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative », *Post-Print*, halshs-00440011, HAL.
- Girin J. (1981). « Quel paradigme pour la recherche en gestion? », *Economies et Sociétés*, p. 1871-1889.
- Glaisner J., Masclef O. (2018). « Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher », *@GRH*, 27, n° 2, p. 13.
- Gomez P.-Y. (2013). *Le travail invisible - Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur.
- Grimand A., Glaisner J., Grevin A. (2017). « Un travail a soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail », *@GRH*, n° 23, n° 2, p. 95-119.
- Hache É. (2019). *Ce à quoi nous tenons: Propositions pour une écologie pragmatique*, La Découverte.

Hamington M., Sander-Staudt M. (2011). *Applying Care Ethics to Business*, Springer Science & Business Media.

Held V. (2005). *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*, Oxford University Press.

Howard-Grenville J. (2021). « Caring, Courage and Curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future », *Organization Theory*, 2, n° 1.

Hussenot A. (2016). « Introduction au tournant processuel », dans *Théories des organisations - nouveaux tournants*, Economica.

Hussenot A., Bouty I., Hernes T. (2019). « Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles », dans *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*, Economica, Paris (Gestion), p. 125-144.

Ibos C. (2019). « Éthiques et politiques du care. Cartographie d'une catégorie critique », *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 49, n° 1, p. 181-219.

Islam G. (2013). « Recognizing employees: reification, dignity and promoting care in management », *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20, n° 2, p. 235-250.

Jacquinet P. (2013). « La bienveillance, un remède antifraude ? », *Revue française de gestion*, N° 231, n° 2, p. 103-116.

Jaumier S. (2017). « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory », *Organization*, 24, n° 2, p. 218-239.

Jaumier S. (2020). « Why does the study of alternative organizations (so badly) need anthropology? », dans *The Routledge Companion to Anthropology and Business*, Routledge, p. 489.

Jaumier S., Daudigeos T., Huault I., Pasquier V. (2019). « La démocratie organisationnelle autrement », *Revue Française de Gestion*, N° 278, n° 1, p. 19-36.

Jaumier S., Picard H., Islam G., Germain O., Farias C., Hildwein F., Theule M.-A.L. (2019). « Unplugged - The Critical Corner », *M@n@gement*, Vol. 22, n° 1, p. 92-127.

Journé B. (2007). « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations », *Le Libellio d'ÆGIS*.

Journé B., Raulet-Croset N. (2012). « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue Française de Gestion*, 38, n° 225, p. 109-128.

- Journé B., Raulet-Crozet N. (2019). « De l'importance du pragmatisme pour la théorie des organisations - à propos de Pragmatism and Organization Studies de Philippe Lorino », *Le Libellio d'ÆGIS*.
- Juban J.-Y. (2019). « Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°35, n° 2, p. 24.
- Karakas F., Sarigollu E. (2012). « Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development », *Journal of Business Ethics*, 108, n° 4, p. 537-553.
- Kelemen M. (2019). « Book Review: Philippe Lorino Pragmatism and Organization Studies », *Organization Studies*, 40, n° 6, p. 944-947.
- Kelemen M., Rumens N., Vo L.C. (2019). « Questioning and Organization Studies », *Organization Studies*, 40, n° 10, p. 1529-1542.
- Kohlberg L. (1981). *The philosophy of moral development*, Harper and Row, San Francisco.
- Laloux F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- Lanciano E. (2022). « Organiser et concevoir des alternatives démocratiques dans les organisations: perspectives critique et pragmatiste », dans *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*, Presses de l'Université de Laval.
- Lanciano E., Saleilles S. (2020). « L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. Democratic action as an inquiry process. Pragmatist analysis of democratic construction in a nascent co-op firm », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 23-3.
- Lather P. (2016). « Top Ten+ List: (Re)Thinking Ontology in (Post)Qualitative Research », *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*.
- Laude L., Vignon C., Waelli M. (2012). « Observer les organisations de l'intérieur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, n° 45, p. 55-76.
- Laugier S. (2009). « Le sujet du care: vulnérabilité et expression ordinaire », dans *Qu'est-ce que le care?: Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Payot, p. 159-200.

Lawrence T.B., Maitlis S. (2012). « Care and Possibility: Enacting an Ethic of Care Through Narrative Practice », *Academy of Management Review*, 37, n° 4, p. 641-663.

Le Goff A. (2013). *Care et démocratie radicale*, PUF.

Levay C., Andersson Bäck M. (2022). « Caring Leader Identity Between Power and Powerlessness », *Organization Studies*, 43, n° 6, p. 953-972.

Liedtka J.M. (1996). « Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care? », *Business Ethics Quarterly*, 6, n° 2, p. 179-200.

Linhart D. (2017). *La comédie humaine du travail*, Eres.

Lorino P. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press.

Lorino P. (2019). « Tours et détours de mon cheminement vers le pragmatisme » dans SYMPOSIUM Pragmatisme et enquête sur les organisations .

Lorino P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*, Economica.

Lorino P., Mottis N. (2020). « Et l'organisation dans tout ça ? - Un oubli persistant, y compris en cas de crise... », *Revue Française de Gestion*, 46, n° 288, p. 11-26.

Lorino P., Tricard B., Clot Y. (2011). « Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry », *Organization Studies*, 32, n° 6, p. 769-801.

March J. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*.

Martela F. (2015). « Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View: A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research », *Organization Studies*, 36, n° 4, p. 537-563.

Martinet A.-C. (2002). « James March, un fondateur de la pensée stratégique ? », *Revue française de gestion*, 139, n° 3-4, p. 161-172.

McAllister D.J., Bigley G.A. (2002). « Work Context and the Definition of self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem », *Academy of Management Journal*, 45, n° 5, p. 894-904.

Mercier G. (2016). *La bienveillance organisationnelle comme motif de coopération, au-delà des règles et des rôles : trois essais*, Thèse de doctorat, Paris 1.

- Mercier G., Deslandes G. (2020). « Formal and Informal Benevolence in a Profit-Oriented Context », *Journal of Business Ethics*, 165, n° 1, p. 125-143.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations / Structure et dynamique des organisations*, Prentice Hall / Les Editions d'organisation.
- Mol A. (2009). *Ce que soigner veut dire: Repenser le libre choix du patient*, 1er édition, Presses des Mines, Paris.
- Mol A., Hardon A. (2021). « Caring », dans *Pragmatic inquiry - Critical concepts for social sciences*, Routledge.
- Mol A., Moser I., Piras E.M., Turrini M., Pols J., Zanutto A. (2011). « Care in Practice. On normativity, concepts, and boundaries », *Tecnoscienza: Italian Journal of Science & Technology Studies*, 2, n° 1, p. 73-86.
- Mol A., Moser I., Pols J. (2010). *Care in Practice: On Tinkering in Clinics, Homes and Farms*, transcript Verlag.
- Molinier P. (2013). *Le travail du care*, Dispute (La).
- Molinier P., Laugier S., Paperman P. (2009). *Qu'est-ce que le care?: Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Payot.
- Morin E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*, Seuil.
- Nicholson J., Kurucz E. (2019). « Relational Leadership for Sustainability: Building an Ethical Framework from the Moral Theory of 'Ethics of Care' », *Journal of Business Ethics*, 156, n° 1, p. 25-43.
- Noddings N. (1995). « Caring », dans *Justice and care*, Westview Press.
- O'Connor E.S. (2017). « Mary Parker Follett, Concepts and practices of unbounded relationality », dans *Les Grands Auteurs en Management*, EMS.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2013). « Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future », *Academy of Management Perspectives*, 27, n° 4, p. 324-338.
- Ottaviani F., Picard H. (2020). « Unpacking the discourses of "caring management" Two cases to explore the conditions of an applied ethics of care », dans *Business ethics and care in organizations*, Routledge.
- Paperman P. (2015). « L'éthique du care et les voix différentes de l'enquête », *Recherches féministes*, 28, n° 1, p. 29-44.

- Paperman P., Laugier-Rabaté S. (2005). « Le souci des autres - Ethique et politique du Care », *Raisons pratiques*.
- Parker M., Cheney G., Fournier V., Land C. (2014). « The question of organization: A manifesto for alternatives », *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 14, n° 4, p. 623-638.
- Paturel D. (2014). « L'éthique du care, soutien de l'intervention sociale en entreprise », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 51.
- Payette A., Champagne C. (1997). *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*, PUQ.
- Perret V., Séville M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Phillips M. (2019). « “Daring to Care”: Challenging Corporate Environmentalism », *Journal of Business Ethics*, 156, n° 4, p. 1151-1164.
- Picard H., Islam G. (2020a). « ‘Free to Do What I Want’? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*, 41, n° 3, p. 393-414.
- Picard H., Islam G. (2020b). « ‘Free to Do What I Want’? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*, 41, n° 3, p. 393-414.
- Picard H., Martí Lanuza I. (2016). « D’utopies en organisations. L’inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales », *Revue française de gestion*, 260, n° 7, p. 71-90.
- Pignarre P., Stengers I. (2013). *La sorcellerie capitaliste*, La Découverte.
- Quinn R.E., Cameron K. (1983). « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence », *Management Science*, 29, n° 1, p. 33-51.
- Raulet-Croset N. (2013a). « La coopération au travail », dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 320-325.
- Raulet-Croset N. (2013b). « La méthode ethnographique appliquée aux ressources humaines », dans *Encyclopédie des ressources Humaines*, Vuibert, p. 904-906.
- Rawls J. (1971). *Théorie de la justice*, Seuil, Paris.
- Robertson B.J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co., New York.

- Royer I., Zarlowski P. (2014). « Le design de la recherche », dans *Thiétart - Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, p. 168-196.
- Ruddick S. (1995). *Maternal thinking: toward a politics of peace*, Beacon Press, Boston.
- Rynes S.L., Bartunek J.M., Dutton J.E., Margolis J.D. (2012). « Care and Compassion Through an Organizational Lens: Opening Up New Possibilities », *Academy of Management Review*, 37, n° 4, p. 503-523.
- Sambugaro J. (2016). *La Transformation délibérée d'une doctrine politico-stratégique dans les organisations pluralistes*, Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2.
- Santos F., Pache A.-C., Birkholz C. (2015). « Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises », *California Management Review*, 57, n° 3, p. 36-58.
- Simpson B., Harding N., Fleming P., Sergi V., Hussenot A. (2021). « The Integrative Potential of Process in a Changing World: Introduction to a special issue on power, performativity and process », *Organization Studies*, 42, n° 12, p. 1775-1794.
- Simpson B., Hond F. den (2021). « The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing », *Organization Studies*.
- Taskin L., Dietrich A., Gomez P.-Y. (2016). *Management humain*, De Boeck Supérieur.
- Tomkins L., Simpson P. (2015). « Caring leadership: A Heideggerian perspective », *Organization Studies*, 36, n° 8, p. 1013-1031.
- Tronto J. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*, Psychology Press.
- Tronto J. (2009a). *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care »*, La Découverte, Paris.
- Tronto J. (2009b). « Care démocratique et démocraties du care », dans *Qu'est-ce que le care ? : Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, (Payot).
- Vaujany F.-X. de, Hussenot A., Chanlat J.-F., Collectif (2016). *Théories des organisations*, Economica, Paris.
- Veyer S. (2021). « La coopération contre le management », dans *Les coopératives entre management et contre-management*, Les Cahiers de Smart.

- Viggiani F.A. (1997). « Democratic hierarchies in the workplace: structural dilemmas and organizational action », *Economic and Industrial Democracy*, 18, p. 231-260.
- Wegener F.E., Lorino P. (2021). « Capturing the Experience of Living Forward from Within the Flow: Fusing ‘Witness’ Approach & Pragmatist Inquiry », dans *Perspectives on Process Organization Studies Vol. 7: About Time: Temporality and History in Organization Studies.*, Oxford University Press.
- Weick K.E. (1969). *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley.
- Weick K.E. (2020). « Sensemaking, Organizing, and Surpassing: A Handoff », *Journal of Management Studies*, 57, n° 7, p. 1420-1431.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16, n° 4, p. 409-421.
- Weil S. (1988). *Waiting on Truth*, St. martin’s Press.
- Ybema S., Yanow D., Wels H., Kamsteeg F.H. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*, SAGE.
- Zask J. (2015). *Introduction à John Dewey*, La Découverte.
- Zilber T.B. (2020). « The Methodology/Theory Interface: Ethnography and the Microfoundations of Institutions », *Organization Theory*, 1, n° 2, p. 1-27.

Annexes

Annexe 1 : Curriculum Vitae de la doctorante.....	216
Annexe 2 : Grille d’entretien – série 1	218
Annexe 3 : Grille d’entretien – série 2	220
Annexe 4 : Grille d’entretien – série 3	222
Annexe 5 : Offre de poste "Responsable commercial réseau" - 02/2019	224
Annexe 6 : Offre de poste "Directeur réseau de commerces de proximité" - 04/2020	226
Annexe 7 : Expérience "CPO2 or not CPO2 ? " - mail "Jus de cerveau"	228
Annexe 8 : Support de l’atelier du 22/03/2018 sur les espaces d’échange	230
Annexe 9 : Support visuel d’un point d’équipe hebdomadaire – 8/04/2019.....	230
Annexe 10 : Ingénierie de la discussion – mail du 27/03/2019	231
Annexe 11 : Ingénierie de la discussion – mails des 3 et 10/04/2019.....	232
Annexe 12 : Ingénierie de la discussion – mails du 17/10/2019.....	233
Annexe 13 : Support virtuel d’un "call hebdo" – 23/03/2020.....	235
Annexe 14 : Groupe de travail "Open Space" – support du 13/05/2019.....	236
Annexe 15 : Support Cadre des réunions / Inclusion / Déclusion.....	239
Annexe 16 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – préparation.....	240
Annexe 17 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – ordre du jour	241
Annexe 18 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – supports de séance.....	242
Annexe 19 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – déclusion	243
Annexe 20 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – compte rendu	244
Annexe 21 : Processus de recrutement – mise à jour du 16/09/2020.....	245

Annexe 1 : Curriculum Vitae de la doctorante

RECHERCHE, FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT EN MANAGEMENT, GRH ET ENTREPRENEURIAT DANS LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES

PARCOURS PROFESSIONNEL

- Depuis mars 2021* **Enseignante vacataire en GRH, Management et Stratégie**
Université Lumière Lyon 2
⇒ *Cours de Management des RH et tutorat de mémoire en Master 2 ESS*
- 2017-2018 et depuis janvier 2021* **Accompagnement et conseil en Management, Ressources Humaines et Entrepreneuriat**
Profession libérale – micro-entreprise
⇒ *Accompagnement d'équipes et de dirigeants d'entreprises sociales*
- Depuis le 1^{er} décembre 2018* **Doctorante en Sciences de Gestion**
Thèse CIFRE avec le Laboratoire COACTIS et la start-up ÉpicerieRurale
⇒ *Facilitatrice RH au sein d'ÉpicerieRurale, en charge de l'accompagnement managérial, du recrutement et de la formation.*
⇒ *Projet de thèse : L'Enquête Démocratique Caring, pour une approche pragmatiste des organisations alternatives – expériences de la phase d'émergence d'une start-up de l'Économie Sociale et Solidaire*
- 2016-2020* **Administratrice de la Compagnie de danse ACTE**
⇒ *Secrétaire de l'association*
⇒ *Accompagnement RH et Communication de l'équipe*
- 2017-2018* **Formatrice Réseau ETINCELLE**
⇒ *Animation de session d'accompagnement de jeunes « décrocheurs » à devenir entrepreneurs de leur vie, grâce à une pédagogie alternative centrée sur les jeunes et sur la découverte du monde professionnel.*
- A la SNCF**
- Septembre 2014 à décembre 2016* **Directrice Déléguée Ressources Humaines et Communication**
Direction des Achats Groupe SNCF
⇒ *Animation et développement des compétences de la Ligne Métier Achats du Groupe*
⇒ *Pilotage des Politiques RH de l'Entité*
⇒ *Accompagnement des démarches de transformation*
⇒ *Définition et mise en œuvre de la Stratégie de Communication Achats Groupe*
- Décembre 2012 à septembre 2014* **Cheffe de projet Académie de la Circulation Ferroviaire**
Directrice du Centre de formation de Lyon
Direction de la Circulation Ferroviaire – EIC Rhône-Alpes
⇒ *Pilotage opérationnel du projet Académie de la Circulation Ferroviaire*
⇒ *Management du Centre de Formation de Lyon*
- Septembre 2009 à novembre 2012* **Responsable des Relations Sociales de la Région Rhône-Alpes**
Direction des Ressources Humaines Rhône-Alpes
⇒ *Négociation, animation de concertations spécifiques de projet, accompagnement social et expertise sur des dossiers à fort enjeu*
⇒ *Pilotage et animation des relations sociales régionales (IRP, droit syndical, droit de grève, expertises, contentieux...)*
⇒ *Animation de réseaux RH (RRH, Présidents de CHSCT...)*
⇒ *Présidente de CHSCT*

Mars à août 2009	Cheffe de Projet Transformation Managériale Direction Déléguée Management Rhône-Alpes ⇒ Animation et expertise RH sur les projets de création de deux établissements infrastructure
Avril 2006 à mars 2009	Adjointe au Directeur d'Établissement - Responsable Ressources Humaines Et Traction de Lyon Mouche (700 agents dont 450 agents de conduite) ⇒ Définition et pilotage de la politique RH de l'établissement ⇒ Gestion des relations sociales ⇒ Accompagnement du changement ⇒ Animation du projet d'établissement et pilotage de la démarche qualité
Avril 2004 à mars 2006	Gestionnaire de Carrière déléguée Direction des Ressources Humaines Rhône-Alpes (portefeuille de 1400 encadrants) ⇒ Animation du processus de notation, accompagnement individuel des agents dans leurs projets de carrière, et accompagnement des entités dans leurs réorganisations
Septembre 2001 à mars 2004	Responsable Ressources Humaines Et Matériel et Traction de Vénissieux (570 agents) ⇒ Management des processus RH de l'établissement
D'octobre 2000 à août 2001	Chargée de mission Veille Sociale et actions prud'homales Secteur Relations Sociales – Direction Déléguée RH de Lyon ⇒ Mise en place d'un observatoire social régional
De mai 1998 à septembre 2000	Responsable Ressources Humaines Et Logistique de Lyon (460 agents) ⇒ Management des processus RH de l'établissement
Hors SNCF	
1996-1998	Responsable du Recrutement et de la Communication ASFODEL – GIL Patronat du Rhône (Centre de Formation aux métiers du tertiaire et des services) ⇒ Sélection de salariés en alternance pour le compte des clients du centre ⇒ définition et mise en œuvre de la politique de communication (interface avec les fournisseurs, participation à des salons...)
1995	Chargée de Mission Emploi CONSEIL GENERAL DE LA LOIRE ⇒ Mise en place d'une opération de parrainage de jeunes chercheurs d'emploi en partenariat avec l'ANPE et les industriels du département

FORMATION

2021	Certification Profil de personnalité Trimetrix (facteurs de motivation, préférences comportementales et aptitudes personnelle) de TTI Success Insight
2017-2018	Module « Construction d'un projet de recherche en Management » IAE de Lyon – validé en février 2018
2017	Master 2 Entrepreneuriat et Développement des Entreprises Nouvelles (EDEN) IAE de Lyon Mémoire : Les enjeux de l'accompagnement du dirigeant à la « libération » de son entreprise à travers l'étude de la démarche de transformation managériale d'une entreprise de service informatique
2013	Formation de Formateur – CEGOS Modules « Animer et maîtriser une séquence de formation » et « maîtriser la conception d'une formation »
1994	Diplôme de l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE GRENOBLE Spécialisation en Management des Activités de Service

Annexe 2 : Grille d'entretien – série 1

ETAT DES LIEUX ORGANISATION ET PROCESS RH – 1^{er} semestre 2018

Objectifs

Réaliser un état des lieux de l'organisation d'ÉpicerieRurale, des rôles perçus et réels de chacun et de la prise en charge des process RH.

Thèmes

- Thème 1 : Vision du projet ÉpicerieRurale
- Thème 2 : Rôles et positionnement dans l'organisation
- Thème 3 : Fonctionnement et prise en charge des process RH

Population à étudier

- **Personnel du siège :**
 - Carole – associée Présidente
 - Laurence - associée
 - Philippe – resp opérations
 - Paul - communication
 - Tristan – gestion (alternant)
 - Anelyse – contrôle de gestion
- **Personnel des Grappes :**
 - Quentin – acheteur Grappe 1
 - Giselle – acheteur Grappe 2
- **Personnel des Épiceries :**
 - resp Epicerie1
 - adj Epicerie1
 - resp Epicerie2
 - resp Epicerie3
 - adj Epicerie3
 - remplaçant tournant

Grille d'entretien

Présentation de la personne interrogée

Thème 1 : Vision du projet ÉpicerieRurale

- Quelle est ta vision de ÉpicerieRurale , sa raison d'être, son évolution ?

Thème 2 : Rôles et positionnement dans l'organisation

- Quel est ton positionnement dans l'organisation ?
- Quels sont les rôles que tu tiens ?
- Quelles conditions te sont nécessaires pour tenir ces rôles ?
- Quels sont les rôles que tu aimerais tenir ?

Thème 3 : Fonctionnement et prise en charge des process RH

- Comment est organisée l'entreprise en matière de GRH ?
- Quelle animation managériale et quelle gouvernance sont mises en place aujourd'hui?
- Comment se fait la prise de décision ?
- Que faudrait-il faire évoluer et comment ?

Supports à analyser

Process RH :

- Recrutement
- Intégration
- Formation
- Rémunération
- Gestion administrative
- Relations sociales
- Gestion de Carrière
- Animation managériale

Comptes-rendus de réunions

Contrats de travail ou de prestation de chaque intervenant

Annexe 3 : Grille d'entretien – série 2

CARE ET GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE – été 2019

Objectifs

Identifier les relations entre respect du processus du care et fonctionnement démocratique de l'organisation sur 18 mois.

+ recueillir l'évolution de la perception des salariés de la gouvernance et des processus de décision.

Thèmes

- Thème 1 : fonctionnement démocratique / fonctionnement de la coopération
- Thème 2 : Care

Population à étudier

Personnes interrogées entre 03 et 05/2018 :

- **Personnel du siège :**
 - Carole – associée Présidente
 - Laurence – associée
 - Philippe – resp opérations
 - Paul – Marketing et communication
 - ~~Tristan – gestion (alternant) – parti~~
 - ~~Anelyse – contrôle de gestion – partie~~
- **Personnel des Grappes :**
 - Quentin – acheteur Grappe 1
 - ~~Giselle – acheteuse Grappe 2 – partie~~

Autres personnes à interroger :

- **Personnel du siège :**
 - Marie – ass direction arrivée en 05/2018
 - Camille – Chef de Projet Ouvertures et ancienne commerçante
- **Personnel des Grappes :**
 - Carine – acheteur Grappe 2 arrivée 06/2018 et départ en rupture conventionnelle 10/2019
 - Jeanne – acheteur Grappe 3 arrivée 03/2019

Guide d'entretien

Intro :

Objectif de l'entretien = identifier l'évolution de la perception que les salariés ont de la gouvernance, des processus de décision et du fonctionnement de la coopération dans l'entreprise.

Il ne s'agit pas d'une évaluation, mais d'un recueil de témoignages de comment ça se passe.

(Qualité et nature des relations sociales que les gens entretiennent)

Thème 1 : fonctionnement démocratique / fonctionnement de la coopération

Ton vécu de l'entreprise :

- Quels sont les faits marquants pour toi depuis ton arrivée à ÉpicerieRurale ?
- Raconte moi les relations entre collègues à ÉpicerieRurale . Comment tu les qualifierais ?

Animation managériale, gouvernance, prise de décision (= reprise de questions de mars 2018) :

- Quelle animation managériale (réunions, accompagnement, management) et quelle gouvernance (= comment l'entreprise est dirigée) sont mises en place aujourd'hui?
- Comment se fait la prise de décision ?

Expériences de l'attention et de la coopération :

- Peux-tu me raconter des expériences marquantes pour toi, positives et/ou négatives, en matière d'attention et/ou de coopération au sein de l'entreprise

(par exemple en matière de :

- > Recrutement
- > Intégration
- > Formation
- > Management opérationnel
- > Animation des réunions)

Thème 2 : Care

L'origine de mon projet de recherche, c'est la nécessité, exprimée par Carole et Laurence, de «prendre soin des équipes» dans le tourbillon de l'aventure de la start-up.

- « Prendre soin » c'est quoi, selon toi ? Est-ce différent de la notion de bienveillance ?
- Qu'est-ce qui caractérise, selon toi, une organisation qui prend soin des équipes / qui prend en compte toutes les voix ?
- Comment ça se traduit concrètement, selon toi ?
- Peux-tu me raconter des situations caractéristiques de soin ou non soin / de moments bienveillants ou non bienveillants ?
- Qu'est-ce qui a évolué depuis ton arrivée autour de ces questions ?

Annexe 4 : Grille d'entretien – série 3

ORGANISATION SUPPORT – été 2020

Objectifs

Alimenter les travaux sur l'évolution de la structure support .

+ recueillir l'évolution de la perception des salariés de la gouvernance, des processus de décision et du *care*

Population à étudier

Personnes interrogées à l'été 2019 :

- **Personnel de l'Épicerie-centrale:**
 - Carole – associée Présidente
 - Laurence – associée
 - Philippe – resp opérations
 - Paul – Marketing et communication
 - Marie – ass direction arrivée en 05/2018
 - Camille – Cheffe de Projet Ouvertures et ancienne commerçante

- **Personnel des Épiceries-appro :**
 - Quentin – acheteur Grappe 1
 - Jeanne – acheteuse Grappe 3 arrivée 03/2019

Autres personnes à interroger :

- **Personnel de l'Épicerie-centrale:**
 - Coralie – Cheffe de Projet Odoo
 - Sandra – (future) responsable RH
 - Stéphane – Directeur du Réseau
 - Aurélia – Marketing Service
 - Karim – Comptable unique

- **Personnel des Épiceries-appro :**
 - Véronique – acheteuse Grappe 2

Guide d'entretien

Intro :

Objectif des entretiens =

1. synthétiser un support d'état des lieux le plus proche possible de votre réalité au quotidien, et de recueillir un maximum d'idées et de regards sur l'organisation de demain.
2. Analyse, sur la durée, de la perception d'une organisation « qui prend soin des équipes »

Il ne s'agit pas d'une évaluation, mais d'un recueil de témoignages de comment ça se passe.

Etat des lieux de l'organisation

- Quelles sont tes missions aujourd'hui dans la structure support d'ÉpicerieRurale ? Que fais-tu au quotidien?
- Quelles sont les missions qui te paraissent importantes et qui ne sont pas, ou pas complètement, ou pas bien, prises en charge par l'organisation aujourd'hui?

Organisation cible

- Selon toi, comment devra être organisée la structure support d'ÉpicerieRurale à l'horizon mi-2021 (= au moment où le réseau ER regroupera des franchisés et des magasins en propre)? Quelles sont les évolutions souhaitables/nécessaires par rapport à aujourd'hui?

Capacité organisationnelle à « prendre soin »

L'origine de mon projet de recherche, c'est la nécessité, exprimée par Carole et Laurence, de «prendre soin des équipes» dans le tourbillon de l'aventure de la start-up.

- « Prendre soin » c'est quoi, selon toi ? Est-ce différent de la notion de bienveillance ?
- Qu'est-ce qui caractérise, selon toi, une organisation qui prend soin des équipes / qui prend en compte toutes les voix ?
- Comment ça se traduit concrètement, selon toi ?
- Peux-tu me raconter des situations caractéristiques de soin ou non soin / de moments bienveillants ou non bienveillants ?
- Qu'est-ce qui a évolué depuis ton arrivée autour de ces questions ?

Annexe 5 : Offre de poste "Responsable commercial réseau" - 02/2019

RESPONSABLE COMMERCIAL RESEAU EPICERIERURALE

2019

ENTREPRISE

Nous sommes une start-up qui développe un modèle de commerces multiservices, physiques et connectés, pour ramener des services de proximité au cœur des villages. Nous nous inscrivons dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Le principe ? Trouver au sein d'un même commerce en zone rurale, des produits locaux essentiellement en circuit court, des services du quotidien, une offre de petite restauration et des animations.

Notre ambition ? Devenir un opérateur incontournable de la vitalité commerciale, sociale et économique des villages.

Nous comptons déjà 6 commerces dans le *Département1* et dans le *Département2*. Chaque commerce est tenu par un responsable et un adjoint. En 2019, nous prévoyons d'ouvrir plusieurs autres commerces en *Région* et nous avons des ambitions de développement au niveau national.

Dans cette perspective, nous structurons notre organisation et nous sommes à la recherche d'un responsable commercial qui aura en charge l'accompagnement et le management des responsables de commerces.

MISSION

En étroite collaboration avec la dirigeante et toute l'équipe support, vous prendrez en responsabilité l'animation commerciale et managériale du réseau des *Épiceries de village*.

Vos missions principales :

- Manager les responsables de magasin et les accompagner dans le développement commercial de leur commerce
- Garantir le respect des valeurs, de la charte et des procédures de l'entreprise
- Participer au recrutement et à la formation des nouvelles équipes de commerçants

Dans ce cadre, vous serez amené(e) à :

- définir et suivre les objectifs de performance commerciale (vente et rentabilité) de chaque magasin,
- mettre en place de plans d'action commerciaux,
- superviser les plannings,
- contrôler le respect des procédures,
- construire et animer des modules de formation,
- épauler les commerçants dans leurs missions du quotidien (vente, gestion, management) et assurer des remplacements si nécessaire.

Basé(e) à *Ville*, vous vous déplacerez très fréquemment dans les boutiques.

Sur les premiers mois de la prise de poste, vous suivrez une formation au métier de responsable de commerce *ÉpicerieRurale* et vous effectuerez des remplacements dans les différentes épiceries, afin de vous approprier les processus de l'entreprise. Lors de cette phase de démarrage, vous serez également impliqué dans l'élaboration de la charte commerciale et merchandising d' *ÉpicerieRurale*.

PROFIL

Vous êtes de Formation BAC+3 minimum et disposez d'une expérience dans l'encadrement d'équipe commerciale et/ou la gestion d'unités commerciales.

Vous avez travaillé dans la distribution et dans le domaine alimentaire. Une expérience en commerce de proximité sera un plus.

Vous êtes sensible au développement durable, à la valorisation du lien social, et à la ruralité.

Vous êtes à l'aise avec le merchandising, le parcours client, la gestion, et les outils informatiques.

Vous êtes avant tout une personne qui apprécie les relations humaines et le travail en équipe, qui travaille dans la bienveillance et la co-construction, qui sait faire respecter le cadre commun, et qui est responsable.

Votre réussite dans ce poste pourra vous permettre d'évoluer au sein de la Start-Up pour assurer son développement.

LES + ATTENDUS

Esprit start-up, bienveillance, implication, organisation, sens du service, sens du travail en équipe, adhésion aux valeurs de l'ESS, rigueur, flexibilité, convivialité, esprit d'initiative et force de proposition.

MODALITES PRATIQUES

CDI à temps complet

Véhicule de société

Secteur : *Régions*

Salaire : 2300€ à 2500€ brut mensuel selon profil + prime annuelle selon l'évolution du Chiffre d'Affaire du réseau

Envoyer CV et lettre de motivation à rh@epicerierurale.fr

Annexe 6 : Offre de poste "Directeur réseau de commerces de proximité" -

04/2020

DIRECTEUR RESEAU DE COMMERCES DE PROXIMITE

2020

ENTREPRISE

Nous sommes une start-up qui développe un modèle de commerces multiservices, physiques et connectés, pour ramener des services de proximité au cœur des villages. Nous nous inscrivons dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Le principe ? Trouver au sein d'un même commerce en zone rurale, des produits locaux essentiellement en circuit court, des services du quotidien, une offre de petite restauration et des animations.

Notre ambition ? Devenir un opérateur incontournable de la vitalité commerciale, sociale et économique des villages.

Nous comptons déjà 9 commerces dans le *Département1*, le *Département2* et le *Département3*. Chaque commerce est tenu par un responsable et un adjoint. En 2020, nous prévoyons d'ouvrir plusieurs autres commerces en *Région* et nous avons des ambitions de développement au niveau national en propre et en franchise.

Dans cette perspective, nous structurons notre organisation et nous sommes à la recherche du Directeur de notre réseau de commerces.

MISSION

En étroite collaboration avec la dirigeante et toute l'équipe support, vous prendrez la direction de l'exploitation du réseau des *Épiceries de village*.

Votre mission sera de développer la performance des épiceries en propre et en franchise (CA, fonctionnement, rentabilité) dans le respect des valeurs de l'enseigne et en adaptant les moyens humains, techniques et budgétaires disponibles.

LEVIERS D'ACTION

Pour remplir votre mission vous aurez la responsabilité de

- ⇒ Fédérer et manager les équipes de vente salariés et indépendantes :
 - Organisation managériale du réseau et revue des modalités d'animation et de partage d'information, puis structuration de la croissance du réseau en propre et en franchise
 - Recrutement, formation, accompagnement, suivi de carrière des responsables de magasin en propre
 - Définition et revue des objectifs et plans d'action
 - Recrutement, suivi du plan de formation, encadrement de l'animation des franchisés
- ⇒ Partager les retours d'expériences terrains avec l'ensemble de l'équipe support pour développer et optimiser le concept,
 - Valorisation de l'offre de produits, de services et d'animations, en magasins et via la communication externe
 - Optimisation du service et de l'expérience client

- Optimisation du Mix produit et des organisations pour une meilleure performance
- ⇒ Optimiser les outils et techniques de pilotage :
 - Bonne application des processus, notamment au travers du système d'information
 - Élaboration et suivi rigoureux des outils de pilotage et de contrôle

Vous bénéficierez pour cela de l'appui de l'équipe support d'*ÉpicerieRurale* :

- Pôle développement pour le choix des nouvelles implantations
- Pôle marketing pour le développement commercial et les outils marketing
- Pôle gestion pour le suivi et l'analyse des performances et les pistes d'amélioration
- Pôle process pour l'élaboration et l'adaptation des procédures et des audits
- Pôle achat/appro pour l'optimisation des gammes et des marges

Basé(e) à *Ville*, vous vous déplacerez très fréquemment dans les boutiques.

Sur les premiers mois de la prise de poste, vous suivrez une formation au métier de responsable de commerce *ÉpicerieRurale* et vous effectuerez des remplacements dans les différentes épiceries, afin de vous approprier les processus de l'entreprise. Lors de cette phase de démarrage, vous serez également impliqué dans les réflexions sur l'amélioration de la rentabilité des magasins avec la dirigeante et l'équipe gestion, et vous serez formé sur l'outil de gestion.

PROFIL

Vous êtes de Formation BAC+3 minimum et disposez d'une expérience dans la gestion d'un centre de profit multisites et/ou le management d'un réseau.

Vous avez travaillé dans la distribution et dans le domaine alimentaire. Une expérience en commerce de proximité sera un plus.

Vous êtes à l'aise avec les indicateurs de gestion et de performance et vous êtes orienté résultats. Vous êtes sensible au développement durable, à la valorisation du lien social, et à la ruralité.

Vous êtes à l'aise avec le merchandising, le parcours client, la gestion, et les outils informatiques.

Vous êtes avant tout une personne qui apprécie les relations humaines et le travail en équipe, qui travaille dans la bienveillance et la co-construction, qui sait faire respecter le cadre commun, et qui est responsable.

LES + ATTENDUS

Esprit start-up, bienveillance, implication, organisation, sens du service, sens du travail en équipe, adhésion aux valeurs de l'ESS, rigueur, flexibilité, convivialité, esprit d'initiative et force de proposition.

MODALITES PRATIQUES

CDI à temps complet, Véhicule de société, Salaire à préciser selon profil

Envoyer CV et lettre de motivation à rh@epicerierurale.fr

Annexe 7 : Expérience "CPO2 or not CPO2 ? " - mail "Jus de cerveau"

De : Silvène
A : Carole
Cc : Laurence

14 novembre 2019 à 18 :17

Objet : Jus de cerveau

Carole,

Voilà la synthèse de notre remue-méninges de tout à l'heure avec Laurence.

Objectifs:

- tenir en trésor le plus longtemps possible
- avoir une structure support cohérente par rapport au projet et à la charge = pas 2 CPO tant qu'il n'y a pas les ouvertures correspondantes

Pistes en vrac:

- Véronique reste acheteur Grappe2 jusqu'à ... -> économie du salaire de l'acheteur =2680€ par mois (coût complet employeur) y compris prime mais "surcoût" mensuel = 300€ de frais de déplacement
- On ne recrute pas de stagiaire Marketing et charge reprise par... -> économie de 600€ par mois à partir de février-mars
- On ne recrute pas de stagiaire Process et charge reprise par... -> économie de 600€ par mois à partir de février-mars
- On reporte l'arrivée d'un responsable commercial après la levée de fond -> économie si François ne revient pas = 3600€ par mois
- On assure une partie du remplacement des congés des commerçants d'ici l'été par le CPO supplémentaire plutôt que par le recours à une ressource externe -> économie réalisée par semaine de remplacement non externalisée = 480€ (coût complet employeur sur la base du salaire d'un commerçant en CDD)

Perspectives pour Patricia à moyen terme:

- Charge CPO:
 - Ratio du modèle = 6 ouvertures par an pour 1 CPO à temps complet -> 4,8 ouvertures pour un CPO à 80%
 - Charge 2020 du poste de Camille = 4 ouvertures (Village1 / Village2 / Village3 / Épicerie-centrale)
 - + management Grappe3 + Manuel des Savoir-Faire + structuration des formations d'intégration
 - > pas de capacité à assumer les ouvertures supplémentaires du 2ème semestre si elles se confirment
- Départ probable de Paul sept 2020

Propositions:

Hypothèse 1:

Véronique reste acheteur Grappe2 au moins jusqu'en juin 2020 (= démarrage d'une nouvelle recherche d'acheteur = mars 2019)

-> Non dépense: salaire de l'acheteur pendant 5 mois = 13400€

-> Coût supplémentaire: frais de déplacement de Patricia + coût annonce de recrutement = $8 \times 300 + 250 = 2650€$

-> **Economie globale = 10750€**

? OK de Véronique

? Notre capacité à trouver un acheteur Grappe2 qui convienne à tous après

Hypothèse 2:

Véronique travaille sur le Manuel des Savoir-Faire avec Philippe (et plus largement la franchise) + assure les remplacements de congés prioritairement des grappes 2 et 3 (= 8 à 10 semaines jusqu'à fin juin) + piste stagiaire gratuit secrétariat pour mise en forme des process

-> Non dépenses: salaire du stagiaire process pendant 6 mois = 3600€ + salaire d'un remplaçant commerçant pendant 9 semaines = 4320€ -> 7900€

-> Coût supplémentaire = frais de déplacement de Véronique = $2 \times 300 = 600€$

-> **Economie globale = 7300€**

? OK de Véronique

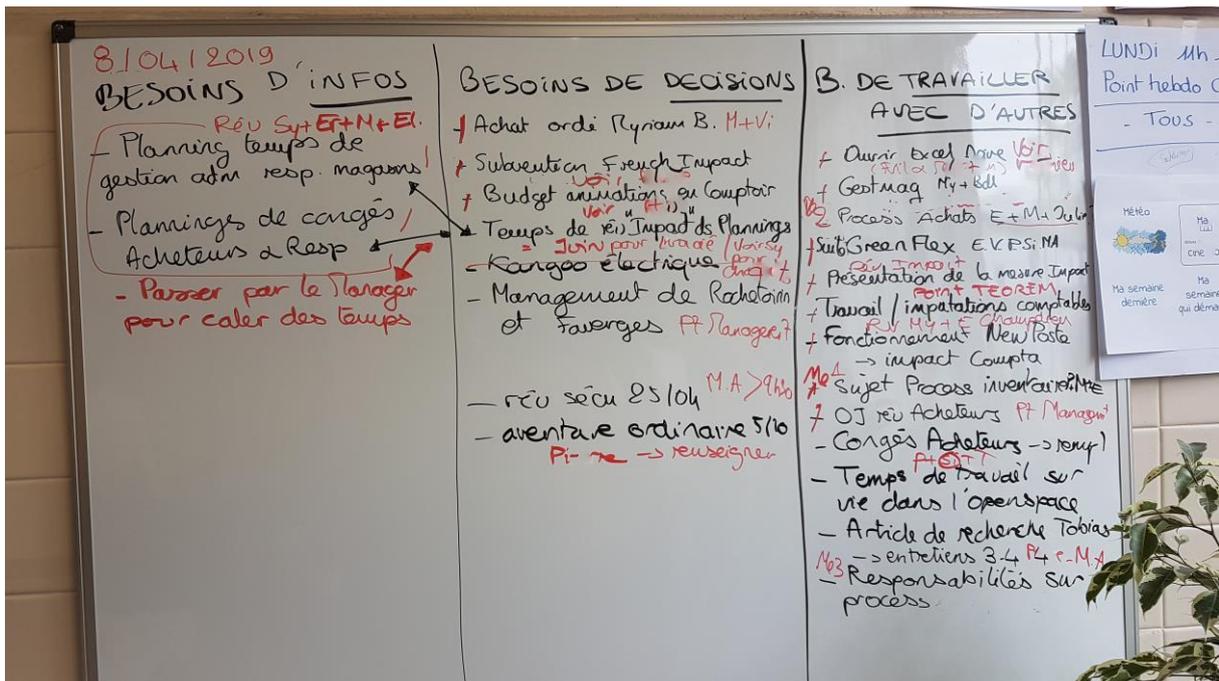
Il y a des hypothèses intermédiaires et certainement des choses qu'on a loupées. Dormons dessus.

Bonne soirée

Annexe 8 : Support de l'atelier du 22/03/2018 sur les espaces d'échange



Annexe 9 : Support visuel d'un point d'équipe hebdomadaire – 8/04/2019



Annexe 10 : Ingénierie de la discussion – mail du 27/03/2019

De : Silvène

27 mars 2019 à 11 :02

A : les 14 membres de l'équipe support (hors acheteurs·euses-approvisionneurs·euses)

Objet : NOS REUNIONS

Bonjour à tous,

Ce message pour partager avec tous nos échanges de lundi concernant l'évolution de nos réunions périodiques de l'Épicerie-centrale.

Voilà ce que nous allons tester **à partir du lundi 8 avril 2019**:

- **Lundi de 11h à 12h(30) = Point hebdo de l'Épicerie-centrale**
Participants = tous
Lieu = Bureau Épicerie-Centrale
Ordre du jour =
 - 1 - tour de table de partage sur les actualités de chacun (Météo / Brèves de comptoir / Sujets sur lesquels j'ai besoin d'infos, de travailler avec d'autres ou de décisions) = **4 minutes par personne**
 - 2 - décisions "simples"
 - 3 - planification des temps de travail collectif nécessaires**-> Pour être efficaces, il est important que chacun ait préparé son intervention, en complétant, avant la réunion, le support en pj**
- **Lundi après-midi = Réunions hebdo thématiques "Opérationnel"**
13h30-14h00 = **Management** (pilote = **Carole**)
14h00-15h00 = 2 réunions en parallèle: **Gestion** (pilote = **Lydie**) / **Marketing** (pilote = **Paul**)
15h00-16h00 = **Ouvertures** (pilote = **Camille**)
16h00-17h00 = **Process et formation** (pilote = **Philippe**)
-> invitations à lancer par les pilotes en invitant également "rh@epicerierurale.fr"
- **Mercredi de 9h30 à 12h00 = Réunions "Projets"**
Toutes les 3 semaines en alternance:
 - **Prospection** (pilote = **Laurence**)
 - **Concept** (pilote = **Carole**)
 - **Impact** (pilote = **Stéphanie**)**-> invitations à lancer par les pilotes en invitant également " rh@epicerierurale.fr" -**
Coordination = **Carole**

Dans l'attente des invitations qui vous concernent, l'agenda RH a envoyé une invitation générale à tous pour vous rappeler de conserver ces créneaux au maximum dispo pour ces point internes.

Lorsque le lundi est férié, j'ai positionné la réunion collective le mardi, et supprimé le reste. À voir ce qui est pertinent.

On débriefera de ce qu'il faut faire évoluer au fur et à mesure. Go!

Annexe 11 : Ingénierie de la discussion – mails des 3 et 10/04/2019

De : Silvène

3 avril 2019 à 15 :16

A : les 14 membres de l'équipe support (hors acheteurs·euses-approvisionneurs·euses)

Objet : NOS REUNIONS - Rappel

Bonjour à tous,

Pour mémoire, nous démarrons nos réunions hebdo lundi prochain. **Pour que ça marche, il est important que chacun ait préparé son intervention (trame en pj pour vous y aider).**

Nous en profiterons pour accueillir Quentin, qui démarrera un stage sur les process auprès de Philippe pour 7 semaines.

Par ailleurs, merci aux pilotes des réunions du lundi après-midi et du mercredi de lancer les invitations sur leurs créneaux.

Bien à vous

De : Silvène

10 avril 2019 à 09 :25

A : les 14 membres de l'équipe support (hors acheteurs·euses-approvisionneurs·euses)

Objet : NOS REUNIONS - Fonctionnement

Bonjour à tous,

Quelques compléments et ajustements suite à notre première réunion de lundi:

1. Un relevé des points clés sera fait en direct par une personne désignée comme Scribe
2. La réunion management prévue à 13h30 est trop courte, je vous propose donc d'anticiper le créneau de la réunion collective de 10h30 à 12h, pour permettre la réunion management de 13h à 14h.
3. Pour ne pas polluer les agendas, j'ai enlevé les invitations "génériques" du lundi après-midi et du mercredi matin
-> **Merci aux Pilotes qui ne l'ont pas encore fait de créer les invitations adaptées en invitant l'agenda RH et les participants qu'ils souhaitent.**
-> **Merci à tous d'essayer d'être au maximum "à dispo" (= sans RV autres) les lundi am et mercredi matin**

Belle journée

Annexe 12 : Ingénierie de la discussion – mails du 17/10/2019

De : Silvène

17 octobre 2019 à 10 :16

A : les 19 membres de l'équipe support (dont les acheteurs-euses-aprovisionnement-euses)

Objet : Évolution des réunions du LUNDI à partir du 28 octobre 2019

Bonjour à tous,

Pour nous permettre d'avoir un temps de pause méridienne un peu plus long, nous allons faire évoluer la succession des réunions du lundi comme suit:

HEURE	REUNION	PILOTE	OJ et Fonctionnement	PARTICIPANTS
9h30-11h00	HEBDO	Silvène	- Météo + infos à partager + besoins 4 min par personne max - Info zoom / sujet spécifique 10 min max - Triage des To Do à plusieurs -> possibilité de quitter la réunion au triage si pas concerné	Tous EC dont Acheteurs (2ème lundi du mois)
11h00-12h00	MANAGEMENT	Silvène	OJ défini collectivement en début de réunion -> Sujets RH - harmonisation managériale - recrutement structure support - Réunions de commerçants ...	Silvène Carole Laurence Philippe Xavier Lydie Camille + Paul selon sujets
13h30-14h30	GESTION	Lydie		Lydie Marie Catherine David Sandra (selon sujets)
13h30-14h30	ACHATS 4ème lundi du mois	Philippe		Philippe et acheteurs en visio
14h30-15h30	COMMERCIAL / MARKETING	Xavier Paul	Objectifs Mktg et Commerciaux Plan d'action Mktg Plan d'action Com ...	Xavier Paul Aurélia Félix Carole (selon sujet)
15h30-16h30	OUVERTURES	Camille	Décisions opérationnelles / prochaines (ré)ouvertures yc recrutement commerçants et acheteurs nouvelles grappes	Camille Véronique Laurence Paul Carole Silvène Philippe (selon sujet)

Nous démarrerons sur ce nouveau format lundi 28 octobre 2019.

Merci à **Lydie, Camille, Paul et Philippe** de modifier les agendas pour les créneaux qui les concernent.

On bouclera après quelques semaines sur l'intérêt de ces modifications.

Bien à vous

De : Silvène

17 octobre 2019 à 11 :07

A : les 19 membres de l'équipe support (dont les acheteurs-euses-aprovisionnementneurs-euses)

Objet : Évolution des réunions du MERCREDI à partir du 30 octobre 2019

Re-bonjour à tous,

Et pour ce qui est du mercredi, le fonctionnement sera le suivant:

Agenda de tous bloqué à Lyon pour des réunions le mercredi matin de 9h30 à 12h30 et on bouclera sur l'utilisation du créneau en réunion hebdo 10 jours à l'avance pour gestion des priorités ou libération du créneau si rien n'est prévu.

Fonctionnement:

- Chaque personne qui a un besoin de réunion (process, développement, projet Innovation ...)
peut la planifier sur tout ou partie du créneau après vérification de l'agenda des participants souhaités.
- L'objectif de la réunion est précisé clairement avec l'invitation.
- L'agenda RH est systématiquement invité.
- Un ordre du jour est envoyé par le pilote au plus tard le lundi qui précède la réunion.

En complément, pour faire le point sur l'avancement des feuilles de route, Carole va proposer des rendez-vous bimensuels le mercredi après-midi aux responsables Gestion, Commercial, Développement, Opérations et aux binômes Marketing et Ouvertures.

On en parle lundi si vous avez besoin de précisions.

Bien à vous

Annexe 13 : Support virtuel d'un "call hebdo" – 23/03/2020

<p>Réunion du Comptoir des Comptoirs du 23/03/2020 Présents : Jeanne – Marie – Sandra – Coralie - Philippe – Quentin – Aurélia – Lydie – Véronique – Camille – Silvène – Laurence - Carole</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sonnette alarme tirée ce Week-end / inquiétudes COVID (messages de 3 commerçantes) et de la part des clients + besoin d'aide sur administratif -> Point dans la foulée de cette réunion avec commerçantes + Philippe + Laurence + Camille + point avec acheteurs • Factures de Epicerie3, Epicerie5 et Epicerie9 chez Aurélia = ce matin • Dossiers de presse sur emplacement des magasins Camille et Aurélia • Notes pratiques « remplacement en magasin » Camille et Aurélia • Commande de masques Réunion management • Circuit des factures et des caisses Lydie précise les choses par mail/tel après point sur les tablettes • Adaptation des horaires de livraison réu achats • Recrutement Rochetoirin ? Lila ? réu management • Jean-marie fait tous les paiements ? point avec lui cet am Laurence et Philippe • RV tel Lydie et Marie • Point Carole-Coralie à caler pour Odoo • Traitement des demandes RH réu management • Travail sur le Manuel des Savoir-Faire Philippe contacte chaque référent de chapitre • Séminaire de juin toujours d'actualité ? à décider dans x semaines • Brainstorming / à ce qu'il faut mettre en place en magasin 	<p>TABLEAU DES BESOINS</p> <p>A VENIR :</p> <p>FERMETURES DE COMPOIRS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epicerie1 du 30/03 au 6/04 • Epicerie5 du 25/04 au 1/05 <p>27/05 : Finale « Mme Figaro »</p> <p>MOUVEMENTS DE PERSONNEL :</p> <p>??/ ?? : PMSMP Carine à Epicerie7 24/03 : PMSMP Valérie à Epicerie9 30/03 : Arrivée Romain (stage Compta) 01/04 : Arrivée Victor (stage Marketing) 09/04 : Reprise Christelle 17/04 : Départ Myriam M 20/04 : Arrivée Marine (stage Dev) 30/04 : Départ JC 29/05 : Départ Jean-Marie 11/06 : Départ Marine 12/06 : Départ Romain 10/07 : Départ Victor 31/07 : Départ Johanna</p>
---	---

Annexe 14 : Groupe de travail "Open Space" – support du 13/05/2019

(hors plans de bureaux H1 et H2)

Pour donner votre avis / locaux

→ Mail à Tina + T → J.Tent

≤ **Mardi 22 mai 2019**

(ou échange en direct)

Merci de préciser :

① Je suis OK avec ...

ex : P1, P7, P2

② Je ne suis ni pour ni contre...

ex : P2, P3 ...

③ Je suis NON OK avec ...

ex : H2B4 car problème de confidentialité

④ Je propose ...

Vous pouvez faire des copies des dessins
et les modifier, proposer des règles ...

⑤ Observations diverses

= tout ce que vous avez envie de dire
et qui n'est pas rentré dans les rubriques
du dessous

Irritants

- I1 La température dans les bureaux (trop chaud / trop froid)
- I2 la cafetière qui fuit
- I3 la non prise en charge du thé / Café
- I4 - peu de moments conviviaux par manque de temps ensemble hors réunions
- I5 gestion du stock de fournitures
- I6 imprimante (connexion et absence)
- I7 - le ménage pas vraiment équitable
- I8 - le bruit dans l'open Space le lundi
- I9 - le manque d'espaces de retrait pour téléphoner ou se réunir

Propositions

- Aménagements
↳ voir hypothèse 1 et 2

- P1 Lundi 12h15 - 12h45 = Déjeuner partagé
- P2 Des "toteurs" Do Not Disturb qu'on pose à côté de son ordi quand on fait un travail de fond
- P3 Télétravail (chez soi ou dans un Comptoir)
- P4 Calendrier de réservation du "Bocal"
- P5 Baptiser les espaces (ex "le Bocal")
- P6 Définir un nombre max de personnes dans chaque bureau
- P7 Un grand rangement en juin ou juillet

Regles

- R1** table haute & canapé
= on ne s'y installe pas pour la journée
- R2** on sort du bureau pour les longs appels
= si possible
- R3** "Stabriel" qui ne sert pas tous les jours
→ garage ou local
- R4** 2 grands ménage par au
= tri + nettoyage
- R5** Respect de l'agenda des autres
et des moments "Do not disturb"

UN CADRE POUR NOS REUNIONS



- ✓ Parler vrai
- ✓ Bienveillance
- ✓ Plaisir
- ✓ Ecoute
- ✓ Non jugement
- ✓ Droit à l'erreur
- ✓ Co-responsabilité
- ✓ No phone / no mail
- ✓ Respect de l'ordre du jour

Nos outils:



La bergère
= gardienne du temps et du cadre

Le passeur
= porteur de la parole



INCLUSION

Météo





Brèves de ..

COMPTOIR

DECLUSION



Mon ressenti

Je repars avec

...



Ce que j'ai aimé

Ce que je n'ai pas aimé / qui me pose question



Annexe 16 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – préparation

De : Camille
A : Philippe
Cc : Silvène

5 février 2020 à 9 :38

Objet : Pour ton rdv avec Jeanne

Hello Philippe,

J'ai pas mal discuter avec les commerçants dz Grappe3 hier, et voici quelques retours qui pourraient servir de base à notre BTE, et améliorer le confort de tous, y compris Jeanne :)

1) trello : il semblerait que Jeanne modifie les commandes des commerçants sans les concerter. Le réflexe de vouloir les aider à définir leurs commandes est chouette, mais il faudrait les concerter avant. Car dans certains cas il s'agit de commandes spécifiques de clients, qui du coup se retrouvent sans marchandises. Et dans certains cas, les commerçants sont un peu frustrés de ne pas pouvoir avoir le dernier mot sur leurs commandes et ce qui est disponible à la vente dans leur magasin.

2) Livraisons et absence de Jeanne : il y a peu de fournisseurs qui livrent directement chez les commerçants, résultat, si Jeanne s'absente comme ce jeudi, il n'y a personne pour faire l'approvisionnement notamment des fruits et légumes. Peut-être voir avec elle pour automatiser les livraisons de fruits et légumes par les fournisseurs directement. Cela rassurerait les commerçants et allégerait Jeanne de leurs sollicitations sur ce sujet.

3) Implication dans la vie des épiceries : le rôle de l'acheteur est très compliqué, car ils sont témoins de tout ce qui se passe dans les épiceries. Ils sont souvent tentés de réagir et de se mettre "entre les commerçants" et de prendre partie. C'est totalement humain, mais cela crée aussi des tensions. Ex Jeanne qui tient Epicerie7 mardi matin, et appelle Justine à 8h pour lui dire la liste des choses qui n'ont pas été effectuées en magasin, alors que Justine était absente le weekend. S'ils sont témoins de dysfonctionnement, je pense que c'est mieux qu'ils te le fassent remonter Philippe ou à moi à définir. Ce n'est pas sur la légitimité que je souhaite que l'on travaille, car Jeanne est totalement et complètement légitimes à faire ces remarques et observations, elle a un très bon œil ! Mais ce n'est pas sain pour la vie de la grappe, et ça agace les commerçants. Et je pense que Jeanne souffre d'être "au milieu" de tout ça.

4) Respect des heures de présence : je pense que c'est une remarque générale pour la grappe. Ils ne font pas attention aux jours de présence des uns et des autres, et ce n'est pas tenables sur le long terme. Ils s'en agacent tous.

5) le choix des fournisseurs : comment les magasins sont autonomes ou pas dans le choix final des fournisseurs ? Comment on intègre les fournisseurs historiques dans nos réflexions pour de vraies relations ?

Si d'autres choses me reviennent je les note :)

Annexe 17 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – ordre du jour

De : Silvène

29 janvier 2020 à 17 :03

A : Epicerie7, Epicerie8, Epicerie9, Jeanne, Camille, Philippe, Clémentine

Objet : BTE Grappe3 le 26 février 2020 14:30 – 17:00

Bonjour à tous,

Cette réunion "Bien travailler Ensemble" dans les Vals du Dauphiné a pour objectif de vous permettre de prendre un peu de hauteur sur le fonctionnement de la grappe et d'avancer concrètement sur des sujets qui vous permettraient de (encore) mieux travailler ensemble au quotidien.

Les grands points de l'ordre du jour seront les suivants:

- expression de chacun sur "les sujets à adresser pour que la grappe fonctionne mieux"
 - travail et prise de décision concrète sur les sujets "faciles"
 - modalités et échéances de travail sur les sujets plus complexes
- + 1 ou 2 petits interludes pour mieux se connaître.

Je serai l'animatrice de cette réunion pour permettre à Philippe, Camille et Clémentine d'être pleinement participants.

Bien à vous tous

Pour bien travailler ensemble on doit bosser sur:

- ////// TRELO → deadlines commandes → orga de l'achat pour + de rentabilité
- II Com support → Magasins (stock, mails, tel...)
- II Signalétique
- ////// Partage d'infos produits & producteurs
- III Préciser le rôle de chaque acteur/trice de la grappe
- ////// Com → intérieur du Comptoir → - de temps + efficacité
 → entre les Comptoirs
 → avec l'acheteur
 → avec le GdesC
- ////// Bienveillance / Tolérance
 Respect + connaissance des autres et de leur contexte
- HACCP → normalisation entre les magasins (produits, pratiques + uniformes)
- III Rôle de chacun au niveau de choix des produits ⇒ Gamme
- III les valeurs (FDJ?)
- Process / animations (que l'acheteur amène...)
- Formation tenue de magasin & information
 ↳ fiche
- Fonctionnement / absence de l'acheteur
 • Temps pour fermer le dimanche → Pourquoi 30'?

RÔLES

RESPONSABLE
 - écoute clients (besoins)
 - rentabilité



Qui décide / choix produits (Alber Guillot)
 ↳ infos entre les magasins / fournisseurs = SOLIDARITÉ entre
 ex: Pronatis
GAMME CH magasins

COMMERCANTS
 "Eduquer" les clients / produits de saison / Valeurs

VALEURS

ACHETEUR
 Relation de confiance avec les producteurs
 Evaluation des fjs (fiche fournisseurs)

OUTILS / ES PAGES

- Slack → Délais de réponse? → "Info instantanée" → Liste de questions
- Réunion Grappe → ordre du jour, durée, fréquence, sujets à arbitrer
- Oral / Tel ← instantané = urgences
- Mail = détails qui complètent l'oral
- Messenger = C'est pour le plaisir - ⓪ boulot
- COMMUNICATION**
- TRELO = commandes
- SUPPORTS**
 - GAMME Cdc
 ↳ fjs identifiés par l'acheteur
 - Calendrier de saison
- Enter le "Tu qui TOE"
- TENSIONS** → COMPLÉMENTARITÉS
- RÔLES**

A venir / à mettre en place

- Présentation de la gamme prochaine réu Grappe
- Objectifs
- Intermarché - harmonisation
 ↳ gamme & contrat cadre
- Nouvel OJ réu Grappe hebdo
 5+1 → Comment présenter les fournisseurs
 1h30 régulièrement?
 - Fiche Frs + Charte
 - Gamme Cdc
- o permanent - Point Nouveaux fournisseurs
- Structurer TRELO Groupe de Travail = F
 ↳ échéances de commandes? F
- Cadre de négociation avec les fournisseurs
 → curseur
- Absences de l'acheteur
- Temps pour fermer le dimanche Réu Grappe

Annexe 19 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – déclusion

Déclusion BTE V01 du 26/02/2020



Annexe 20 : BTE Grappe3 du 26/02/2020 – compte rendu

De : Silvène

27 février 2020 à 09 :59

A : Epicerie7, Epicerie8, Epicerie9, Jeanne, Camille, Philippe, Paul

Objet : Notes réunion grappe/BTE Grappe3 du 26/02/2020

Bonjour à tous,

Vous trouverez [ICI sur le Drive](#) les supports de notre réunion d'hier.

Les "chantiers" à venir sont les suivants:

	Chantier	Pilote	Participants	Échéance	Contenu
1	Evolution du format des réunions grappe	Paul	Tous	Prochaine réunion grappe	la prochaine réunion grappe durera 1h30 avec pour ordre du jour: - Présentation de la charte et de la fiche fournisseurs = Jeanne - Présentation de la Gamme CDC = Paul - Définition d'un ordre du jour type des réunions grappe qui prévoit, en particulier, des temps pour la présentation des fournisseurs par Jeanne + le suivi du plan d'action décidé le 26/02/2020
2	Structuration de Trello		Philippe Jeanne Thomas		Deadlines de commande Meilleure lisibilité de l'outil Suivi des demandes spécifiques des comptoirs
3	Absences de l'acheteur	Philippe	Jeanne		Définir quel fonctionnement est mis en place pour les absences de Jeanne
4	Temps pour fermer le dimanche				Comment fermer en 30 min? Peut-on fermer après 13h le dimanche?
5	Contrat cadre intermarché / promocash	Paul			
6	HACCP: uniformisation des pratiques et produits entre les magasins				
7	Process / animations avec des producteurs				
8	Fiches pratiques sur les spécificités de chaque comptoir pour ceux qui viennent tenir la boutique de manière occasionnelle				

Ils sont repris dans le document "Chantiers suite BTE 26-02-2020" pour que vous puissiez le compléter et le suivre en réunion grappe.

En complément, voilà une vidéos [Qu'est-ce que la communication non violente \(TV5 monde\)](#), et un bonus sur la chevalerie relationnelle [Les chevaliers des temps modernes](#) . À méditer pour éviter le "Tu" qui tue.

Belle journée à tous

Annexe 21 : Processus de recrutement – mise à jour du 16/09/2020

PROCESSUS DE RECRUTEMENT (DANS L'ESS)		Mise à jour du 16/09/2020	Recrutement pour le Réseau (Commerçants et Acheteurs)
	Etapes "théoriques"	Précisions / commentaires	Fonctionnement ÉpicerieRurale de 2018 à été 2020
1	Constituer un Comité de recrutement -> définition du processus	Max 4 personnes justes et pertinentes -> définition du process et du mode d'arbitrage de la décision -> implication des futurs collègues	Commerçants = Silvène + Camille + Manager avec avis des commerçants PMSMP Responsable = idem + Carole Acheteur = Silvène + Philippe + avis acheteur confirmé > PMSMP
2	Construire un profil de recherche	-> Missions clés et ligne hiérarchique -> Profil de compétences -> nommer ce qui fait que le travail au quotidien chez nous est spécifique -> chercher le candidat qui est au moment de sa carrière en adéquation avec le moment de développement de la structure (et pas le candidat idéal/parfait)	Base fiches de postes établies en 2018 avec Carole, Laurence et Philippe.
2bis	Définir des critères de décision	= liste des choses absolument essentielles en matière de : * Parcours * Compétences métier attendues * Compétences transverses / spécifiques attendues *Eléments d'adhésion à la culture d'entreprise * Eléments d'adhésion aux aspects pratiques (rému, temps de travail, déplacement, environnement de travail...)	Commerçants = Commerçant / Gestionnaire / Valeurs / Posture Responsable = idem + Manager Acheteur = Sourcing / Achats-appro / Logistique / rempl Boutique / Valeurs / Posture (+ business)
3	Recherches des candidats <=> sourcing	*Rédaction d'une annonce courte, concrète et séduisante = 1 métier, dans 1 environnement, avec des enjeux précis * Diffusion de l'annonce * Tri des CV	Silvène
4	Entretiens	* 3 entretiens max pour 1 candidat * la 1ère personne qui rencontre le candidat doit avoir la relation la plus neutre possible * Chaque entretien a un objectif clair * Ecrire les questions principales et systématiques * Max de temps de parole au candidat * Durée 1h30 à 2h (on fait tomber les masques au bout d'1h10 - 1h15) * Etre dans des questions de mise en situation ou de récit d'expérience (éviter questions directes) pour valider autre chose que du réalisé + Il s'agit aussi de commencer à accueillir une personne	Commerçants / Responsables: 1 - Entretien tel avec Silvène 2 - Entretien physique métier + RH avec Camille et Silvène (ou manager et Silvène si Urgent) 3 - PMSMP avec rencontre manager (+Carole pour responsables) Acheteurs: 1 - Entretien tel avec Silvène 2 - Entretien physique métier + RH avec Philippe et Silvène 3 - Journée découverte avec Acheteur confirmé
4bis	Tests "métiers"		PMSMP 1 à 3 jours organisée par Silvène (interface Pôle Emploi et managers / commerçants)
4ter	Tests de personnalité professionnelle		TTI pour les responsables -> Tchoutchou (450€ HT)
5	Références professionnelles		Non prises
6	Prendre une décision		Commerçants / Responsables: 1-Silvène débriefe avec commerçants qui ont fait la PMSMP 2 - OK/NOK sur la base des critères : Camille + Silvène (ou manager + Silvène si Urgent) + manager (+Carole pour responsables) Acheteurs: OK/NOK sur la base des critères : Philippe+ Silvène + Acheteur confirmé
7	Annoncer la décision		Décision positive = Manager Décision négative = Silvène
8	Contractualiser		Sandra
9	Intégrer		Camille + Manager + tous -> voir processus intégration -> BTE équipe (puis BTE grappe)
	Timing	* 6 semaines entre diffusion d'une annonce et constitution d'une short-list finale de 3 personnes (<-> 10 entretiens) * Intégration = 3-4 mois	Prévoir 2,5 mois entre 1ère diffusion de l'annonce et jour J du recrutement

Table des illustrations

Figures

Figure 1 : ÉpicerieRurale, une organisation en réseau	25
Figure 2 : Organisation d'ÉpicerieRurale au 1/10/2020	26
Figure 3 : La structure support cible dessinée par la Dirigeante au 8/12/2017	29
Figure 4 : La structure support cible présentée en Comité Stratégique le 25/10/2019	34
Figure 5 : La structure support cible présentée en Comité Stratégique le 09/10/2020	35
Figure 6 : Vision longitudinale et contextualisée de l'organisation de la structure support d'ÉpicerieRurale.....	36
Figure 7 : Vision longitudinale du travail doctoral	53
Figure 8 : Le processus et les moments moraux du care (Tronto, 1993)	79
Figure 9 : Le cadre d'analyse du processus d'enquête démocratique (Lanciano et Saleilles, 2020).....	96
Figure 10 : Le traitement constructif du conflit par l'intégration selon Follett.....	99
Figure 11 : Le processus d'Enquête Démocratique Caring.....	111
Figure 12 : Le cadre d'analyse et d'action de l'Enquête Démocratique Caring	114
Figure 13: Le cadre d'analyse de l'Enquête Démocratique Caring appliqué à la situation "Philippe a mal au dos"	130
Figure 14 : Base expérientielle et récursivité de l'enquête "Il nous faut un Responsable commercial !"	138
Figure 15 : Le processus de recrutement d'ÉpicerieRurale , un processus d'Enquête Démocratique Caring intégré	167
Figure 16 : Éléments et enseignements principaux de la thèse	181

Focus

Focus 1 : Qu'est-ce que l'agrément ESUS ?	22
Focus 2 : Qu'est-ce qu'un bridge ?	32

Tableaux

Tableau 1 : Constructivisme radical (aussi appelé constructivisme pragmatique) (Glaserfeld, 1984, 2001; Le Moigne, 1995, 2001) dans Avenier et Thomas, (2015)	44
Tableau 2 : Acteurs, rôles et entretiens réalisés sur la période.....	50
Tableau 3 : Structure du codage des données – printemps 2019.....	51
Tableau 4 : Apports et limites des perspectives managériales humanistes	68
Tableau 5: Focus sur les phases de l'Enquête Démocratique Caring par le décryptage d'expériences et de dispositifs organisationnels d'ÉpicerieRurale	126

Images

Image 1 : Le canard-lapin (auteur·e inconnu·e, Fliegende Blätter, 1892)	71
---	----

Table des matières détaillée

Remerciements	5
Préambule	7
Introduction générale.....	8
Structuration de la Thèse	15
Liste des acronymes	16
Partie 1 - Fondements empiriques et design d'une recherche-action ethnographique... 17	
Introduction de la Partie 1.....	18
Chapitre 1. Terrain de l'étude: une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale en émergence.....	20
Introduction	20
1.1.Un modèle original soumis à des tensions multiples	20
1.1.1. Modèle et trajectoire du projet ÉpicerieRurale	20
1.1.2. Les tensions d'une ESUS en émergence	23
1.1.3. Principes d'organisation de l'entreprise	25
1.2. Des fragilités organisationnelles et humaines interdépendantes dans une structure support en évolution constante.....	26
1.2.1. Récit de l'émergence de la structure support d'ÉpicerieRurale.....	27
1.2.2. Une dynamique organisationnelle fluctuante et sous tensions.....	37
1.2.3. Dialectique des enjeux humains et organisationnels.....	38
Synthèse du chapitre 1. et transition vers le chapitre 2.	40
Chapitre 2. Design d'une recherche-action ethnographique	41
Introduction	41
2.1. Chercheuse et facilitatrice des relations humaines, une approche expérimentale de la connaissance.....	41

2.2. Positionnement épistémologique et méthodologie d'une recherche-action ethnographique	43
2.3. Un processus abductif de collecte, d'analyse et d'exploitation des données	47
2.3.1. Matériau empirique	47
2.3.2. Exploitation et analyse des données	49
Synthèse du chapitre 2.....	52
Conclusion de la Partie 1 et transition vers la Partie 2.....	54
Partie 2 - Prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel : revue de littérature et proposition théorique.....	55
Introduction de la Partie 2.....	56
Chapitre 3. Approches managériales et organisationnelles humanistes	58
Introduction	58
3.1. Le paradoxe du management bienveillant, ou la difficulté de penser les valeurs dans l'action.....	58
3.2. Les approches par le travail, une réflexivité contrainte par le système néolibéral....	61
3.3. Les tensions des organisations alternatives, ou le risque de sur-engagement.....	64
Synthèse du chapitre 3. et transition vers le chapitre 4.	67
Chapitre 4. Approcher l'organisation par le <i>care</i>	69
Introduction	69
4.1. Polysémie et origines éthiques du <i>care</i>	69
4.2. Ontologie du <i>care</i> : vulnérabilité et interdépendance	73
4.3. Le <i>care</i> porté au niveau moral, social et politique par Joan Tronto : une approche processuelle	75
4.4. <i>Care</i> et organisations : approche psycho-sociale du travail de <i>care</i> ou approche morale du management	80
4.4.1. Travaux sur les professions du soin et de l'assistance : donner à voir l'organisation dans l'ordinaire des pratiques	80

4.4.2. <i>Care</i> et sciences de gestion : une perspective humaniste de moralisation du management	82
Synthèse du chapitre 4. et transition vers le chapitre 5.	85
Chapitre 5. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action <i>caring</i> et pragmatiste: l'Enquête Démocratique Caring,	87
Introduction	87
5.1. Pragmatisme classique , théorie de l'enquête et étude des organisations	88
5.1.1. Fondamentaux du pragmatisme classique pour l'étude des organisations.....	89
5.1.2. L'enquête pragmatiste selon John Dewey: un processus exploratoire, social et démocratique	94
5.1.3. Le pragmatisme en étude des organisations, mise en perspective et apports.....	97
5.2. Convergences et complémentarités des approches <i>caring</i> et pragmatiste	101
5.2.1. Les convergences des approches <i>caring</i> et pragmatiste.....	102
5.2.2. Les spécificités complémentaires des processus du <i>care</i> et de l'enquête	107
5.3. Le processus de l'Enquête Démocratique Caring pour prendre en compte les vulnérabilités	109
5.3.1. Le processus de l'Enquête Démocratique Caring	110
5.3.2. Le <i>care</i> comme manière pragmatiste de faire de la recherche	115
5.3.3. Le <i>care</i> comme outil pragmatiste pour un <i>organizing</i> qui prend en compte les vulnérabilités	117
5.3.4. L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour qualifier et combiner recherche et <i>organizing</i> alternatifs ?	118
Synthèse du chapitre 5.....	120
Conclusion de la Partie 2 et transition vers la Partie 3.....	121
Partie 3 - Expériences et dispositifs organisants d'une ESUS par le prisme de l'Enquête Démocratique Caring.....	123
Introduction de la Partie 3.....	124

Chapitre 6. L'Enquête Démocratique Caring, une optique particulière pour donner à voir et analyser l'organisation en train de se faire	127
Introduction	127
6.1. Expérience 1 : Gérer collectivement un aléas du quotidien lié au <i>care</i> - un aperçu global de l'Enquête Démocratique Caring	127
6.1.1. Philippe a mal au dos	127
6.1.2. Ce que met en lumière le prisme de l'Enquête Démocratique Caring	128
6.2. Expérience 2 : Définir et pourvoir un poste stratégique – focale sur les fins de l'enquête et sur ses dimensions expérientielle, processuelle et récursive	131
6.2.1. Il nous faut un Responsable commercial !	132
6.2.2. Un processus organisant expérientiel et récursif	136
6.2.3. Évolution des "fins en vue" et faillibilité du <i>care</i>	137
6.3. Expérience 3 : Adapter l'organisation en prenant en compte les personnes – focale sur la constitution du public, la problématisation, la délibération et la valuation.....	140
6.3.1. CPO2 or not CPO2 ?	140
6.3.2. Conflits du <i>care</i> et estimation de l'adéquation des critères de l'action comme pratique collective située	145
6.3.3. Des facteurs de constitution du public multiples	147
6.3.4. Écouter différentes voix et articuler les cadres de références pour passer à l'action ensemble.....	148
Synthèse du chapitre 6. et transition vers le chapitre 7.	150
Chapitre 7. Des dispositifs stabilisateurs de <i>care</i>	151
Introduction	151
7.1. Dispositif 1 : Le rôle de facilitatrice des relations humaines	151
7.1.1. Émergence du rôle de facilitatrice des relations humaines	152
7.1.2. Un rôle garant de la fin générale de <i>care</i> , déclencheur et facilitateur d'enquête	153
7.2. Dispositif 2 : Les espaces de discussion.....	155

7.2.1. Une ingénierie de la discussion en adaptation constante	156
7.2.2. Des espaces pour prendre en compte les situations problématiques afin de s'organiser mieux	159
7.3. Dispositif 3 : Les séances « Bien travailler ensemble » (BTE).....	161
7.3.1. Prêt-à-porter ou sur mesure, un dispositif adaptable pour mieux travailler ensemble.....	162
7.3.2. Une séance BTE comme Enquête Démocratiques Caring	163
7.4. Dispositif 4 : Le processus de recrutement	165
7.4.1. Écouter différentes voix pour faire un choix de recrutement adéquat : le processus de recrutement comme Enquête Démocratique Caring intégrée	165
7.4.2. Un cadre d'action en soutien du <i>care</i>	168
Synthèse du chapitre 7.....	169
Conclusion de la Partie 3 et transition vers la Partie 4.....	170
Partie 4 : Discussion et contributions d'une approche pragmatiste-caring de l'organizing et de la recherche.....	172
Introduction de la Partie 4.....	173
Chapitre 8. L'Enquête Démocratique Caring pour un <i>organizing</i> alternatif qui prend en compte les vulnérabilités au niveau organisationnel.....	175
Introduction	175
8.1. Synthèse de la recherche	175
8.1.1. Finalité et problématique de la recherche.....	175
8.1.2. Construction abductive d'une proposition théorique	176
8.1.3. Ce que le terrain donne à voir en situation.....	178
8.1.4. Thèse	180
8.2. Discussion : L'Enquête Démocratique Caring, un <i>organizing</i> alternatif ?	182
8.2.1. L'Enquête Démocratique Caring, une approche processuelle, située et démocratique de l'organisation et du <i>care</i>	182

8.2.2. Le <i>caring</i> comme fin générale de l'action collective, une approche alternative de l'intentionnalité de l'organisation	184
8.2.3. L'autorité du cadre et du <i>care</i> , une approche alternative du management.....	186
8.2.4. La responsabilité collective et partagée du <i>caring</i> , une approche alternative de la communauté et des frontières de l'organisation.....	190
8.2.5. L'Enquête Démocratique Caring, une approche alternative de la connaissance et de la recherche.....	193
Synthèse du chapitre 8.....	196
Conclusion générale	198
Bibliographie.....	202
Annexes	215
Table des illustrations	246
Figures	246
Focus	246
Tableaux	247
Images	247
Table des matières détaillée.....	248
Résumé	254

Résumé

Titre : L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour un organizing alternatif qui prend en compte les vulnérabilités - Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

Mots clés : care – pragmatisme – organisations alternatives – organizing – processus - démocratie

Résumé :

La crise sanitaire, la guerre à nos portes et les évènements climatiques à répétition nous donnent à voir de manière accrue la vulnérabilité et l'interdépendance des femmes et des hommes dans leur quotidien, à l'échelle planétaire et avec leur environnement, à contre-pied de la conception de l'individu autonome, rationnel et informé qui fonde la société moderne. Cette thèse s'intéresse à l'interdépendance et aux vulnérabilités humaines en organisation. Dans un environnement de plus en plus tumultueux et incertain, comment prendre soin des personnes et des équipes dans les organisations? Comment prendre en compte les vulnérabilités humaines au niveau organisationnel ?

Pour répondre à cette interrogation, ce travail doctoral s'appuie sur une immersion longue au sein d'ÉpicerieRurale, une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale en phase d'émergence qui développe un réseau d'épiceries multiservices en circuit-court avec l'objectif de ramener de l'activité économique et du lien social dans les villages qui n'ont plus de commerce. Dans une démarche de recherche-action ethnographique abductive, il s'est nourri des expériences partagées sur le terrain, de la littérature sur les approches managériales et organisationnelles humanistes, des théories du *care* et des théories pragmatistes des organisations pour construire une proposition de cadre d'analyse et d'action en termes d'Enquête Démocratique Caring susceptible, d'une part, de mettre en lumière et comprendre les efforts des organisations pour faire avec les vulnérabilités et, d'autre part, d'expérimenter des formes d'organisation plus inclusives. Ensuite, la mobilisation de l'Enquête Démocratique Caring pour l'analyse de situations concrètes donne à voir des processus organisants expérientiels et récursifs, et révèle des éléments susceptibles de soutenir la prise en compte des vulnérabilités au niveau organisationnel : sept points clés dans le déroulement du processus et quatre dispositifs inspirants.

Cette thèse soutient que le fait de prendre le souci des autres, le *care*, comme fin générale de l'action collective permet de prendre en compte les vulnérabilités humaines, dans la mesure où cette fin générale s'incarne dans les expériences ordinaires de l'organisation. Il est pour cela nécessaire de définir un cadre d'action collective qui s'adapte en permanence aux contextes et aux (et par les) expériences des acteurs, et qui favorise l'écoute et la considération des voix différentes dans l'organisation. Attention, responsabilité, subsidiarité, compétence, capacité de réponse et équivalence sont des éléments moraux essentiels au développement *caring* d'un processus démocratique en reconfiguration permanente. L'Enquête Démocratique Caring, parce qu'elle constitue un tel cadre d'action, en même temps qu'un cadre d'analyse du *caring organisationnel*, est une forme alternative d'*organizing*.