

Aix Marseille Université
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail
Master 2 recherche, études et conseil en organisation, travail et ressources humaines



**L'ENTREPRENEUR INDIVIDUEL DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE :
COOPÉRER POUR RÉPONDRE AUX FACTEURS DE
CONTINGENCE ET AUX PRESSIONS
ISOMORPHIQUES**

Mémoire présenté et soutenu par Matthieu Garcia-Mesa – Juin 2023

Directrice de mémoire :

Francesca Petrella

Economiste, Chercheuse au LEST

Professeure des universités HDR

Aix-Marseille Université

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celle de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager la directrice de mémoire ou l'université d'Aix-Marseille.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier de façon générale tous les enseignants du Master 2 OTRH qui ont su me faire évoluer dans mes représentations du monde. En effet, les différentes unités d'enseignement m'ont permis d'avoir une approche plus fine de la réalité en général et de la réalité des organisations en particulier. C'est grâce à ces nouveaux outils analytiques qu'il m'a été possible d'appréhender certaines logiques organisationnelles qui par nature sont complexes et multidimensionnelles. La couleur de ce mémoire est une modeste illustration de ce qui fait l'identité et la spécificité du LEST. C'est à cette intelligence collective que s'adressent également mes remerciements et ce mémoire.

De façon plus spécifique, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé dans la réalisation de ce mémoire. Parmi ces personnes, nous retrouvons Isabelle, la documentaliste du LEST, qui a fait preuve d'une grande tolérance vis-à-vis de mes emprunts. Je tiens à remercier Florence, ma camarade de promotion pour sa bienveillance et son soutien. Elle a su en toute circonstance me donner le courage nécessaire en apaisant mes doutes. Évidemment, je remercie tous mes ami.es qui me portent et me supportent depuis tant d'années, notamment Colette qui m'accompagne dans cette fastidieuse démarche académique en faisant en sorte de faire remonter le fond de mes propos à la surface.

La réalisation de ce mémoire s'est faite dans le cadre d'une alternance. À ce titre, je tiens à remercier tout particulièrement Valérie, ma tutrice en entreprise, pour la multidimensionnalité de son soutien. Sans sa souplesse, sa prévenance, ses qualités humaines innombrables, sans son soutien indéfectible et sa capacité à m'appréhender tel que je suis, en valorisant mes forces et en accueillant mes faiblesses, mes projets académiques se seraient vus fortement contrariés. Je tiens également à remercier l'ensemble des formateurs qui ont bien voulu répondre à mes innombrables questions.

Je terminerai ces remerciements par le plus important. Je tiens à remercier tout particulièrement Francesca, ma directrice de mémoire pour sa bienveillance, et son incroyable disponibilité. Je la remercie également pour sa grande exigence et sa rigueur académique. J'espère que le contenu de ce mémoire sera à la hauteur de l'estime que je lui porte.

Résumé

Un nombre très important d'acteurs interviennent dans le champ de la formation professionnelle continue. Ce champ s'est structuré au cours des dernières années autour de logiques de marché soumettant ces nombreux acteurs à des pressions concurrentielles importantes. Afin de réguler ce secteur, les pouvoirs publics ont notamment soumis les acteurs de la formation professionnelle continue à des pressions isomorphiques coercitives. La certification Qualiopi en est une représentation idéale-typique. Pour répondre à ces facteurs de contingence, l'acteur multidimensionnel va chercher à coopérer avec ses pairs. Cette coopération est le fruit d'un long processus qui s'appuie sur un phénomène d'affinités électives. Ces affinités électives sont déterminées par des valeurs qui caractérisent notamment la pratique professionnelle des acteurs. Ces valeurs sont notamment liées au besoin pour l'acteur de se sentir socialement utile. Cette utilité sociale se manifeste par de l'altruisme. Ces pratiques représentent en acte les valeurs du professionnel C'est à partir de ces valeurs en acte que les affinités électives s'opèrent et que le processus de coopération peut s'engager. Cette coopération est induite notamment par des processus de confiance et de légitimation entre les acteurs.

Mots clés :

Entrepreneur individuel, Formation professionnelle continue, Acteur multidimensionnel, Théorie néo-institutionnelle, contingence, isomorphisme, Qualiopi, Valeurs, Pratique professionnelle (praxis), Utilité sociale, Affinités électives, Coopération.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 4 |
| TABLE DES MATIÈRES | 6 |
| INTRODUCTION | 10 |
| I. PROPOS LIMINAIRES | 10 |
| II. APERÇU GÉNÉRAL DE LA FPC EN FRANCE | 11 |
| III. BRÈVE PRÉSENTATION JURIDIQUE DE LA FPC EN FRANCE | 13 |
| IV. UN FOCUS SUR LA CERTIFICATION QUALIOPi..... | 17 |
| V. LA FPC EN FRANCE ET SES LOGIQUES MARCHANDES | 19 |
| VI. PROBLÉMATIQUE..... | 21 |
| REVUE DE LITTÉRATURE | 22 |
| I. FACTEURS DE CONTINGENCE ET PRESSIONS ISOMORPHES | 24 |
| A. La FPC en France : un quasi-marché..... | 25 |
| B. Facteurs de contingence chez l’EI de la FPC..... | 27 |
| C. Les pressions isomorphiques qui pèsent sur l’EI de la FPC | 31 |
| 1. Écologie des populations et isomorphisme concurrentiel..... | 31 |
| 2. Qualiopi : un isomorphisme coercitif | 33 |
| 3. Secteur social : un isomorphisme normatif..... | 34 |
| II. L’ACTEUR MULTIDIMENSIONNEL..... | 35 |
| A. La question de l’identité et des valeurs chez l’EI de la FPC | 37 |
| B. La question de l’utilité sociale chez l’EI de la FPC..... | 38 |
| C. Valeurs communes : un prérequis pour coopérer | 40 |

| | | |
|------|--|-----------|
| 1. | Valeurs communes et légitimité..... | 40 |
| 2. | L'altruisme comme valeur conditionnant l'utilité sociale | 42 |
| 3. | La loyauté comme réponse aux pressions concurrentielles | 43 |
| 4. | La confiance : un processus nécessaire pour coopérer | 44 |
| D. | Coopérer : une réponse aux facteurs de contingence..... | 47 |
| III. | SYNTHÈSE | 49 |
| | MÉTHODOLOGIE | 54 |
| I. | POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE | 55 |
| A. | Positionnement épistémologique constructiviste radical | 56 |
| B. | La question gnoséologique | 57 |
| C. | La question ontologique..... | 58 |
| D. | La valeur de la connaissance..... | 59 |
| II. | MÉTHODE DE RECHERCHE..... | 60 |
| A. | L'étude de cas | 61 |
| B. | Les types de données | 63 |
| 1. | Les entretiens semi-directifs | 64 |
| 2. | La récolte de données complémentaires | 67 |
| C. | Modalités de production des connaissances | 68 |
| 1. | La méthode de l'inférence abductive..... | 68 |
| 2. | Le principe de la théorisation ancrée | 69 |
| 3. | Propos complémentaires sur les modalités de production des connaissances et la généralisation analytique | 69 |
| III. | PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS : RHA ET MOM..... | 71 |
| A. | L'alternance | 73 |
| B. | L'organisme de formation « Les RH Autrement (RHA) » | 74 |

| | |
|---|------------|
| C. Le collectif MOM | 78 |
| D. Les éléments complémentaires à l'étude de cas | 80 |
| RÉSULTATS..... | 81 |
| I. LES FACTEURS DE CONTINGENCE | 84 |
| A. L'acteur multidimensionnel face aux pressions isomorphiques | 87 |
| 1. La certification Qualiopi : un isomorphisme coercitif..... | 87 |
| 2. Réunir ce qui est épars dans un champ atomisé : l'isomorphisme concurrentiel du champ de la formation professionnelle continue | 89 |
| 3. Intervenir au sein de CSE et des ESMS : une pression isomorphique normative à double entrée | 91 |
| B. Facteurs individuels de contingence | 93 |
| 1. L'acteur multidimensionnel face aux aléas moraux | 93 |
| 2. L'acteur multidimensionnel face aux aléas de l'existence | 96 |
| 3. La solitude de l'entrepreneur individuel | 98 |
| II. VALEURS ET PRAXIS DE L'ACTEUR MULTIDIMENSIONNEL | 100 |
| A. Le souci de l'autre : altruisme et utilité sociale | 101 |
| 1. La question de l'altruisme..... | 101 |
| 2. La question de l'utilité sociale | 102 |
| B. Logiques entrepreneuriales | 105 |
| 1. La rationalité marchande de l'acteur multidimensionnel..... | 105 |
| 2. La question de la liberté chez l'entrepreneur individuel..... | 106 |
| 3. Se démarquer de la concurrence | 107 |
| C. Pratiques professionnelles : les valeurs en actes de l'acteur multidimensionnel..... | 109 |
| III. DES AFFINITÉS ÉLECTIVES À LA COOPÉRATION | 112 |
| A. L'affinité élective ou l'art de se reconnaître entre pairs | 114 |
| 1. La confiance : un processus | 114 |

| | |
|--|------------|
| 2. Reconnaissance et légitimité..... | 115 |
| B. La coopération : des rationalités multidimensionnelles..... | 117 |
| 1. Économie d'échelle ou mutualisation de moyens ?..... | 117 |
| 2. Partager les risques pour améliorer son quotidien..... | 118 |
| IV. SYNTHÈSE..... | 119 |
| DISCUSSION..... | 121 |
| CONCLUSION..... | 125 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 126 |
| ANNEXES..... | 136 |
| I. OBSERVATION PARTICIPANTE DU 01 MARS 2023..... | 136 |
| II. ENTRETIEN VALENTINE C. DU 12 MAI 2023..... | 162 |
| III. ENTRETIEN LUCIEN G. DU 19 MAI 2023..... | 196 |

INTRODUCTION

I. PROPOS LIMINAIRES

La formation est à la fois un outil pour le développement économique, un objet de négociation et de dialogue social, un objet juridique, et un outil de gestion pour les entreprises (Cibois, 2022). De ce fait, il est ardu de vouloir apporter une contribution sans aborder ces logiques dans leur ensemble, ne serait-ce que de façon superficielle, afin de comprendre en profondeur une problématique propre au champ de la FPC. Il s'agit en conséquence de fournir un aperçu général qui contextualise l'évolution de ce champ à travers ses modalités notamment historiques et juridiques, en vue de se plonger progressivement au cœur de la réflexion abordée dans ce mémoire.

Ce mémoire s'intéresse en premier lieu aux acteurs de la formation professionnelle continue (FPC). La réflexion développée ici s'inscrit dans le cadre d'une alternance effectuée au sein d'un organisme de formation (OF). Le champ de la FPC est un champ qui par sa nature même épouse les conjectures socio-économiques propres au marché du travail. La FPC a donc subi des mutations profondes depuis la révolution industrielle. Ces mutations se poursuivent et transforment de façon importante les usages et pratiques au sein des OF, notamment avec la loi du 5 septembre 2018, dite « loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel », qui rend obligatoire la certification Qualiopi pour les OF à compter de janvier 2021. Cette certification permet aux OF d'accéder aux fonds de formation professionnelle. Ce processus de certification paraît générer des pressions diverses sur les acteurs de la FPC, en particulier sur les opérateurs de petite taille de type entrepreneur individuel (EI). Ce mémoire s'intéresse en tout premier point à ces pressions agissantes d'une part, et à la manière dont les EI de la FPC s'adaptent à ces logiques nouvelles, d'autre part. Autrement dit, ce mémoire tente de comprendre les solutions qu'apportent les EI à ces bouleversements. Les résultats présentés au sein de ce mémoire apportent quelques éléments de réponse à ces questionnements, sans qu'il faille considérer pour autant qu'ils sont généralisables à l'ensemble des EI de la FPC en France.

II. APERÇU GÉNÉRAL DE LA FPC EN FRANCE

La FPC en France puise ses origines, dès le Moyen Âge, au sein des corporations de métiers. Ces dernières accueillent en leur sein de jeunes gens pour les former à un métier, pratique désignée, entre autres, par le terme de compagnonnage. Ces pratiques corporatistes ont été suspendues en 1791 avec la loi Le Chapelier qui vise alors, peu après la Révolution française, à supprimer tous les corps intermédiaires entre le citoyen et l'État. La fin des corporations transforme en profondeur les modalités d'exercice et de transmission des métiers, et annonce la naissance du salariat moderne (Moreau, 2004). Il faut attendre l'ère industrielle pour que la main-d'œuvre en France chemine depuis des métiers essentiellement ruraux et artisanaux vers des métiers issus de l'industrie. Pour accompagner cette mutation, les pouvoirs publics et les acteurs économiques se préoccupent de construire un système de formation professionnelle initiale afin de répondre aux besoins des industriels. Pour autant, la formation professionnelle des adultes reste très accessoire (Palazzeschi, 2017). Ce n'est qu'à partir des années 1950 que la réflexion sur la FPC change en profondeur et – que la FPC commence à être pensée comme une nécessité permettant au monde du travail de s'adapter à une société en perpétuelle mutation (Palazzeschi, 2017). Chemin faisant, la formation est conduite à se penser, se dispenser et se dépenser à l'aune des enjeux inhérents au monde du travail et donc à s'autonomiser par rapport au monde de l'éducation (Palazzeschi, 2017).

La FPC en France est un élément essentiel, bien que protéiforme, de la politique économique et sociale du pays. Les objectifs que visent la FPC sont d'aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences, en leur permettant de s'adapter aux évolutions du marché du travail. Autrement dit, dans le cadre d'une économie en constante mutation et soumise à des incertitudes toujours plus importantes, les entreprises et les organisations ont besoin de former en continu leurs collaborateurs afin que ces derniers puissent être et demeurer compétents à leurs postes. De façon générale et depuis ses origines modernes, la FPC s'est construite à partir du terrain et s'est inscrite en dehors du champ éducatif formel (Amaral et al., 2021).

La FPC a donc une longue histoire qui s'inscrit à la croisée de différents champs occupés par de nombreux acteurs. Elle est encadrée dans des spécificités économiques et sociales

dépendant d'une pluralité de parties prenantes, l'État n'étant qu'un acteur parmi d'autres (Amaral et al., 2021). Ce dernier abonde les fonds de la FPC au même titre que les employeurs et les salariés. Ces fonds représentent environ 8 milliards d'euros en 2019 (Gelot, 2019). Ce marché important est disputé par environ 115 000 OF recensés à ce jour (Cibois, 2022)r. Ce nombre important d'opérateurs est le signe d'un secteur dynamique et attractif, dans la mesure où n'étaient « seulement » recensés que 75 000 d'entre eux en 2016 (Cibois, 2022). Ces OF sont de toute taille et de tout type et s'adressent à une clientèle plurielle et hétérogène. Ces particularismes n'ont fait que s'accroître au cours de ces cinquante dernières années (Petit, 2020).

En 2017, les EI représentent environ 25 % des OF (Jaffré, 2017). Ils forment 9 % des stagiaires, et ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 12 % (Jaffré, 2017). Aujourd'hui, tout financement d'une prestation de formation est soumis aux critères Qualiopi, quelle que soit la taille de l'OF. Ce point questionne sur la façon dont les EI de la FPC sont en mesure de répondre à ces exigences complexes (Petit, 2020), étant donné qu'en 2012, 82 % des OF réalisent moins de 150 000 euros de chiffre d'affaires (CA) (Jaffré, 2017).

III. BRÈVE PRÉSENTATION JURIDIQUE DE LA FPC EN FRANCE

Dans ce processus d'arrimage de la formation professionnelle au monde du travail plus qu'au monde de l'éducation, en France, la FPC a été régulée par un ensemble de lois et de décrets qu'il convient d'avoir en tête pour comprendre de quelle façon le législateur et ses décisions affectent le monde économique, et *vice-versa*.

Loi du 25 juillet 1919, dite loi Astier

La loi relative à l'organisation de l'enseignement technique, industriel et commercial, dite loi Astier, institue, entre autres, des cours de perfectionnement pour les adultes souhaitant bénéficier d'une formation destinée à parfaire leur qualification. Elle permet ainsi aux travailleurs de bénéficier de cours du soir afin notamment de profiter de meilleures qualifications et donc de trouver de meilleurs emplois. Cette loi s'inscrit également dans une volonté d'améliorer le niveau général de la nation et donc de former des citoyens plus éclairés, outre l'idée de créer une économie plus forte.

Préambule de la constitution de 1946

L'article 13 du préambule de la constitution de 1946 dispose que « *La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* » et érige la formation professionnelle comme « *principe politique, économique et social particulièrement nécessaire à notre temps* ». Ces logiques découlent directement du Programme du Conseil national de la Résistance, qui visent notamment à faire émerger une véritable démocratie économique et sociale. Cette volonté passe nécessairement par la formation des adultes afin que tous puissent aspirer à un avenir meilleur, indépendamment de leur catégorie socio-professionnelle.

Loi du 31 juillet 1959, dite loi Debré

La loi Debré contribue à installer la formation professionnelle dans la vie des travailleurs et popularise l'idée de promotion par la formation, qui sera complétée par les lois de décembre 1959 et décembre 1961 afin que les travailleurs puissent suivre des cours de perfectionnement en dehors de leur temps de travail.

Cette loi introduit également les conventions multipartites qui permettent à l'État d'avoir un regard sur les formations, tout en se désengageant. Autrement dit « *le mécanisme des conventions n'a pas pour but de renforcer l'autorité de l'État mais, au contraire, d'assurer un minimum de coordination dans un système de formation des adultes qui se libéralise progressivement* » (Caillaud, 2007). Cette libéralisation progressive a eu paradoxalement un « *fort effet instituant* » (Palazzeschi, 2017) et a contribué à multiplier les acteurs de la FPC.

Loi du 3 décembre 1966

Cette loi du 3 décembre 1966 poursuit la mise en place d'un nouveau système pour la formation professionnelle en renforçant deux logiques : le droit d'absence pour formation et le principe de la convention. Le droit de la formation s'arrime progressivement au droit du travail et conduit, ce faisant, la formation professionnelle vers des principes libéraux renforcés et donc à des logiques de marché (Palazzeschi, 2017). En effet, la place hégémonique que les institutions publiques ont occupé dans le champ de la formation professionnelle est reconsidérée, du fait de la multiplication des acteurs, parmi lesquels : l'État, les collectivités locales, les établissements publics, les établissements d'enseignement, publics comme privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales et les entreprises (Caillaud, 2007).

Loi de 1971, dite loi Delors

La morphogenèse moderne de la FPC trouve ses origines dans la loi du 16 juillet 1971, dite loi Delors. Cette loi a été modifiée et complétée à plusieurs reprises depuis son adoption initiale afin de s'adapter aux évolutions économiques et sociales. Pour les juristes, la loi Delors est considérée comme l'acte fondateur du droit de la FPC en France (Caillaud, 2007). Elle impose un cadre qui détermine encore aujourd'hui le fonctionnement de la FPC. Cette loi vise à

promouvoir le développement des compétences des travailleurs tout au long de leur vie professionnelle. Les employeurs ont l'obligation de participer financièrement à la FPC de leurs salariés et doivent consacrer un pourcentage de leur masse salariale à la formation. La loi a introduit le Congé individuel de formation (CIF), qui permet aux salariés de s'absenter de leur emploi pour suivre une formation professionnelle. Pendant cette période, le salarié peut bénéficier d'une rémunération.

La loi crée également des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ces organismes sont chargés de collecter les fonds de formation auprès des employeurs et de les redistribuer pour financer les actions de formation. Une volonté croissante de relativiser le rôle de l'État s'exprime de la part des législateurs (Caillaud, 2007). Chemin faisant, la loi ne s'appuie plus sur une définition liée à la formation professionnelle mais sur une définition qui gravite autour de l'action de formation. « *L'acte de former alors défini ne se caractérise plus en raison d'un aspect pédagogique et de transmission de connaissances mais parce qu'il peut être financé par des fonds collectés* » (Caillaud, 2007).

L'ANI du 20 septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004

La loi du 4 mai 2004 relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social » est une loi inspirée directement de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003. Ce texte incite les organisations à renforcer le développement des compétences de leurs salariés pour mieux répondre aux besoins du marché du travail.

Cette loi provoque des changements importants dans le Code du travail en réintégrant notamment « la formation tout au long de la vie » au sein de l'ordre juridique français (Caillaud, 2007). Avant cette loi, l'expression d'usage consacrée à la formation est celle de « l'éducation permanente ».

Loi du 5 mars 2014

La loi du 5 mars 2014 vise à réformer le système de financement de la formation professionnelle et introduit des changements importants en instaurant notamment une

contribution unique à la formation professionnelle, qui passe pour les entreprises de plus de 10 salariés de 1,6 % à 1 %.

La loi renforce également le rôle des partenaires sociaux dans la gestion des fonds de la formation professionnelle. Les organisations syndicales et patronales sont impliquées dans la détermination des priorités de formation et dans la gestion des fonds. Une période de transition souvent complexe s'ouvre alors pour les OF, en particulier ceux de petite taille, avec comme conséquence pour certains d'entre eux une baisse de leur chiffre d'affaires (Voisin, 2017), du fait des nouvelles logiques de certification.

En effet, cette loi et son décret d'application marquent un tournant en rendant obligatoires certaines logiques de qualité. Du décret d'application du 30 juin 2015 découle Datadock, qui sert de base de référencement des OF qui souhaitent bénéficier des fonds de la FPC.

Loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel

Cette logique de certification est renforcée avec la loi du 5 septembre 2018. Ainsi, « *pour garantir la qualité de la formation professionnelle, les organismes de formation, prestataires de bilan de compétences ou d'accompagnement à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) devront, à compter du 1er janvier 2021, être certifiés par un certificateur professionnel et indépendant s'ils veulent accéder à un financement public ou mutualisé* » (s. d.). Cette régulation est assurée par France Compétences, qui contribue au suivi et à l'évaluation de la qualité des actions de formation au travers de la certification Qualiopi. En outre, cette loi dispose d'une nouvelle contribution unique relative à la formation professionnelle qui se substitue à la taxe d'apprentissage et à la contribution relative à la FPC. Les opérateurs paritaires collecteurs agréés (OPCA) deviennent des opérateurs de compétences (OPCO). L'Urssaf se charge désormais de collecter ces fonds. Il est à noter que cette réforme manque encore d'analyses juridiques, économiques, financières, et sociales (Cibois, 2022).

IV. UN FOCUS SUR LA CERTIFICATION QUALIOPI

Qualiopi, conformément aux éléments communiqués par le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, est une marque qui garantit la qualité des prestataires d'actions concourant, entre autres, au développement des compétences dans le cadre d'actions de formation et de bilans de compétences, et/ou d'actions permettant de faire valider des acquis de l'expérience, d'actions de formation par apprentissage (Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023). En ce qui concerne les acteurs qui font l'objet de l'étude de cas dans le cadre de ce mémoire, Qualiopi intéresse uniquement les actions de formation et les bilans de compétences.

Cette certification se veut être un repère fiable et unique afin de certifier la qualité d'un processus de délivrance d'actions contribuant au développement des compétences (Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023). Ainsi, Qualiopi vise à introduire au sein des OF une dynamique d'amélioration continue de la qualité. En pratique, cette certification permet surtout aux OF de bénéficier des fonds nécessaires.

La certification Qualiopi a été mise en place en France en 2020 pour garantir la qualité des prestations de formation proposées par les organismes de formation professionnelle et a été rendue obligatoire à compter du 1er janvier 2021. Les pouvoirs publics présentent cette certification comme un moyen efficace de garantir la qualité des formations proposées. Cependant, cette certification semble poser des difficultés, en particulier aux petits OF.

En effet, la certification Qualiopi est coûteuse, et les petits OF peuvent rencontrer des difficultés à trouver les ressources financières qu'elle requiert. Les coûts liés à l'audit de certification et à la mise en place des actions correctives peuvent être élevés. De plus, la certification Qualiopi nécessite une organisation rigoureuse et une documentation abondante pour prouver la qualité de la prestation proposée, autrement dit, pour fournir des éléments de preuve lors d'un audit. Les petits OF sont de ce fait confrontés à de grandes difficultés car ils ne disposent pas des mêmes moyens humains et financiers que les OF de plus grande envergure.

Pour autant, la certification Qualiopi découle des critiques adressées précédemment à l'offre de formation, et nécessitant, ce faisant, des régulations (Voisin, 2020).

À tous les niveaux où elle est censée produire des effets, l'évaluation de la formation est corrélée à la valeur économique qu'elle est susceptible d'engendrer (Morin, 1971). Ainsi, Qualiopi met en tension les concepts d'efficacité, d'efficience et de qualité qui reflètent la relation multidimensionnelle entre l'offre et la demande, et la capacité d'un prestataire à fournir un service de qualité (Yennek et Galinou, 2020). Cette certification, du fait de la nature hétérodoxe de la FPC, a pour effet de rassurer l'acheteur en suscitant sa confiance grâce à la certification, mais non de garantir la performance finale (Jaffré, 2017).

V. LA FPC EN FRANCE ET SES LOGIQUES MARCHANDES

« *L'économie de la formation constitue un domaine d'analyse particulier qui s'est construit à l'intersection de l'économie de l'éducation et de l'économie du travail* » (Voisin, 2017). Il est d'usage dans le champ de la FPC de qualifier ce dernier de marché, ce qui renvoie à des représentations qui se sont constituées dans les années 60 (Voisin, 2017), avec l'arrivée de lois qui ont libéralisé le secteur. Pourtant, le champ de la FPC est à bien des égards protéiforme et multidimensionnel, dans la mesure où les acteurs qui opèrent au sein de ce champ sont soumis à des logiques plurielles et parfois contradictoires (Jaffré, 2017). Autrement dit, s'il existe un marché de la FPC, ce dernier est le résultat d'un ensemble de marchés non standardisés où la concurrence est imparfaite (Voisin, 2017). Cette expression de « marché de la formation » renvoie, entre autres, à la production par les OF de prestations intellectuelles, et non à la rencontre entre l'offre et la demande (Jaffré, 2017). Si la formation s'apparente facilement à une offre de service, cette dernière ne peut pas, pour autant, être considérée comme une commodité (Jaffré, 2017).

Philippe Jaffré (2017) précise à cet égard qu'il n'est pas forcément possible de faire rentrer la FPC dans une grille d'analyse économique classique car des forces spécifiques structurent la relation offre/demande au regard des critères suivants :

- Le caractère obligatoire ou non de la dépense ;
- L'encadrement des prix d'achat ;
- La capacité du client ou de la demande à structurer l'offre de formation ;
- Le cadre normatif exigé pour les prestations ;
- La difficulté à déterminer le client final.

Ainsi, la plupart des entreprises se voient opposer une obligation légale de former leurs collaborateurs. Le financement des formations est accepté ou non par les OPCO. Le client, à bien des égards, est partie prenante de l'ingénierie de formation. Ainsi, le « produit final » est coconstruit par la demande. En outre, le marché n'est pas régulé par la « main invisible », mais dans une large mesure par des normes et des certifications. Enfin, il est difficile de déterminer qui est le client final. Est-ce le stagiaire ? Est-ce l'entreprise ? Par ailleurs, le propre d'une

prestation intellectuelle est d'être non stockable et intangible, c'est-à-dire qu'il est difficile d'évaluer les effets inhérents à l'achat d'une prestation de formation (Jaffré, 2017). Il s'agit donc d'un achat essentiellement basé sur la confiance pour le demandeur, puisque la relation peut difficilement être normée (Jaffré, 2017).

VI. PROBLÉMATIQUE

Cette introduction a permis de contextualiser l'objet de la recherche au travers d'une brève présentation historique, juridique et économique de la FPC en France. La prochaine partie de ce mémoire permet de fournir une contextualisation théorique, une revue de l'art en somme, s'inspirant dans une large mesure des théories néo-institutionnalistes de façon générale et des concepts de coopération, de confiance, de légitimité, d'altruisme et de loyauté d'autre part, en passant par des notions d'isomorphisme et d'acteur multidimensionnelles afin de comprendre de la façon la plus large possible les motifs qui poussent des acteurs du secteur marchand à coopérer pour créer – entre autres – de la valeur non marchande, outre la poursuite d'intérêts marchands.

Problématique :

En quoi les contingences qui pèsent sur les entrepreneurs individuels de la formation professionnelle continue poussent ces derniers à vouloir coopérer entre eux ?

Afin de répondre à cette question, il sera fait état de la littérature à ce sujet en s'appuyant dans une large mesure sur les théories néo-institutionnelles. Ensuite, une méthodologie de recherche est exposée. Cette méthodologie est construite à partir d'un positionnement épistémologique constructiviste radicale. Les données sont construites à partir des résultats. Ces résultats sont présentés après la méthodologie. La dernière partie de ce mémoire en fait la discussion.

REVUE DE LITTÉRATURE

L'état de l'art a révélé une littérature en science de gestion pour laquelle de nombreux apports restent encore possibles. C'est notamment le cas pour ce qui concerne l'objet de ce mémoire, à savoir le fonctionnement des organismes de formation professionnelle continue (FPC) de petite taille en France¹. Il existe en revanche de nombreuses études macro-économiques effectuant des *benchmarks* sur les différents systèmes de formation nationaux (Olympio et Paola, 2018). Ces études comparent notamment les espaces d'opportunité des différents systèmes éducatifs. En l'espèce, le système éducatif français est particulièrement inégalitaire (Picard et al., 2015). Ce faisant, il s'agit de rattraper ces inégalités grâce à des politiques d'activation pour lesquelles la FPC semble être l'outil idéal. Les politiques publiques autour de la FPC sont vues comme une façon de rendre l'individu acteur et responsable de sa formation. Pour autant, la focale scientifique est particulièrement mise sur les systèmes éducatifs et moins sur la formation pour adulte. Il s'agit par conséquent de partir sur des bases théoriques qui se veulent relativement panoramiques dans l'approche afin d'esquisser les mécanismes à l'œuvre dans le champ de la FPC au sein d'un réseau de formateurs indépendants. Ainsi, beaucoup de comparaisons et de transpositions sont établies entre l'objet étudié et les concepts théoriques mobilisés afin *mutatis mutandis* d'en adapter le cadre.

Comme précisé en introduction de ce mémoire, il est à noter qu'une grande majorité des organismes de la FPC sont issus dans une large proportion du secteur marchand. La FPC est un marché qui représente pour la France plusieurs milliards d'euros. L'évolution juridique a inscrit la FPC dans une logique de libéralisation qui tend à multiplier les acteurs privés qui opèrent au sein de ce champ. Pour autant, certains acteurs d'usage ancrés dans des logiques marchandes sont invités par le biais de contingences multiples à suivre une voie tierce, c'est-à-dire une voie qui pousse les acteurs à créer des valeurs qui échappent *stricto sensu* aux

¹ L'expression « petite taille » peut également être remplacée par le terme Très Petite Entreprise (TPE), qui désigne souvent une entreprise individuelle. En l'espèce, l'étude de cas portera sur des organisations ayant une structure juridique de type SASU (Société à Actions Simplifiées Unipersonnelle) en portage salarial.

logiques de marché afin d'échapper à l'hégémonie croissante de la rationalité économique dans le champ de la FPC, qui contribue à renforcer les inégalités entre les acteurs et fragilise la démocratie sociale (Amaral et al., 2021). Partant de cet état de fait, certains acteurs portés par des rationalités autres que marchandes, tendent à questionner la pertinence de cette logique et semblent glisser, chemin faisant, vers des logiques appartenant au secteur non marchand. C'est tout au moins une des logiques qu'il s'agit de mettre en lumière dans le cadre de ce mémoire en vérifiant au travers d'une étude de cas si le collectif de formateurs étudié s'inscrit dans une volonté de répondre à des rationalités qui ne soient pas uniquement marchandes.

Ainsi, l'enjeu de l'étude de cas présentée dans ce mémoire vise à identifier les logiques qui poussent des acteurs marchands de la FPC à s'inscrire dans des rationalités connexes que l'on retrouve d'usage au sein du secteur social sous une forme extensive, c'est-à-dire en incluant les associations, les hôpitaux, les EHPAD, etc. mais aussi les CSE et tout ce qui est lié aux questions de bien-être au travail.

I. FACTEURS DE CONTINGENCE ET PRESSIONS ISOMORPHES

De façon générale, la FPC s'est construite à partir du terrain et s'est inscrite en dehors du champ éducatif formel (Amaral et al., 2021). Le champ de la FPC dispose de moins de régulation que d'autres champs et semble relativement hétérogène, si l'on s'appuie sur les différents types d'organismes de formation (Amaral et al., 2021). En effet, les organismes de formation peuvent aller de la structure unipersonnelle à la grande structure de plusieurs centaines de salariés. Par ailleurs, de nombreux acteurs peuvent graviter autour de la FPC.

L'hétérogénéité se vérifie également en ce qui concerne les typologies de clientèle, très diverses, variant de la petite association, d'une fondation et d'autres acteurs du secteur non marchand, à la multinationale. La multiplicité de tous ces acteurs et de toutes ces typologies contribue à augmenter les facteurs d'incertitude en matière d'application de règles normatives, en particulier pour les structures qui font l'objet de cette étude, à savoir les TPE de type auto-entrepreneurial. Le respect de certains processus qualité est rendu difficile par le manque de maîtrise de certaines pratiques professionnelles au sein du secteur non marchand : c'est le cas, par exemple, pour certaines actions de formation, dont les stagiaires du secteur non marchand ne maîtrisent pas nécessairement certains outils numériques. Il s'agit donc pour eux de transmettre tout document sous format papier (support de formation, feuille d'émargement, feuilles d'évaluation). Cette absence de maîtrise du numérique rend le respect du processus qualité extrêmement chronophage car difficilement automatisable, c'est-à-dire traduit en des logiques numériques. C'est notamment un désavantage concurrentiel par rapport aux OF de plus grande envergure. En conséquence de quoi, il s'agit d'aller explorer la littérature à l'aune des incertitudes auxquelles les TPE de la FPC sont confrontées. Ces incertitudes semblent notamment être liées au fait que la FPC en France fonctionne selon un marché sans nécessairement en posséder toutes les caractéristiques.

A. La FPC en France : un quasi-marché

Le processus de libéralisation induit par le législateur à partir des années 60 a progressivement contraint les secteurs non soumis aux logiques marchandes à s'inscrire dans une idéologie de marché (Le Grand, 1991). Parmi ces secteurs se retrouve le champ de la formation professionnelle continue. Cette logique a contribué à faire essaimer un nombre très important d'OF en soumettant ces derniers à une très forte intensité concurrentielle. Pour autant, les fonds de la FPC sont réputés comme étant quasi publics. Il s'agit donc d'employer le terme de quasi-marché pour mieux comprendre les spécificités marchandes du champ de la FPC. Ainsi, le terme quasi-marché désigne une configuration selon laquelle l'État cesse d'être à la fois celui qui finance des actions de formation et celui qui fournit. À la place, l'État tend à ce que les services soient effectués par un ensemble d'acteurs, publics comme privés (ou associatifs), dont le but est de les mettre en compétition (Le Grand, 1991) en les soumettant à des logiques de marché. Le tout permet en théorie de rationaliser les coûts de formation à destination des bénéficiaires tout en augmentant la qualité des actions de formation. La question du financement doit aussi être précisée dans la mesure où les ressources ne sont plus allouées par le biais d'une machinerie administrative (Le Grand, 1991). Dans les faits, il est à noter que cette machinerie administrative est externalisée par le biais de l'État et supportée par les OF au travers de la certification Qualiopi. Ainsi, la notion de quasi-marché est utilisée pour traiter la transformation de l'État social dans certains secteurs qui, par leur nature, diffèrent des biens marchands classiques, dès lors que la participation des bénéficiaires est requise, mais s'approche des logiques de marché par une régulation de l'offre fondée sur l'évaluation des performances (Zaffran et Vollet, 2018). Pour ce qui concerne la FPC, Qualiopi fait office de régulateur de l'offre au travers d'un dispositif externe d'évaluation de la performance.

Les critiques adressées aux logiques qui visent à financiariser le champ de la FPC considèrent que la marchandisation de ce champ n'entraîne pas nécessairement une réduction des coûts et une meilleure efficacité et engendre concomitamment des iniquités entre acteurs. En effet, les acteurs de la FPC sont inégaux face à ces logiques de marché dont les régulations tendent à approfondir ces inégalités. La FPC est un quasi-marché car le monopole d'État est remplacé par une pluralité d'acteurs en compétition pour fournir un service. Il faut entendre par l'idée de « quasi » le fait que des différences clés apparaissent avec la représentation classique d'un

marché. Elles sont à prendre en compte à la fois du côté de l'offre comme de la demande. Du côté de la demande, à l'instar des marchés conventionnels, une compétition se joue entre des fournisseurs de services ; pour autant, certains de ces fournisseurs sont des institutions publiques en compétition pour trouver des clients. Or, pour ces structures, l'enjeu n'est pas nécessairement de maximiser les profits. En outre, la structure actionnariale n'est pas toujours claire. Du côté de la demande, le pouvoir d'achat n'est pas forcément exprimé de façon pécuniaire et le choix est délégué à un tiers : au sein de la FPC, ce tiers est incarné par les OPCO.

De ce fait, les quasi-marchés maintiennent et renforcent les inégalités sociales (Le Grand, 1991). Ainsi, les dispositions mises en place initialement pour favoriser l'accès à la FPC pour l'ensemble des salariés, en particulier les plus éloignés de l'emploi, semblent avoir produit l'effet inverse. De la même manière, cette inégalité se vérifie entre acteurs de la FPC (entre d'un côté les OF de grande taille, fortement dotés en ressources humaines, financières et pratiques certifiantes, notamment *via* les normes ISO), et les OF de petite taille qui souffrent de barrières à l'entrée toujours plus importantes dans le cadre de ce quasi-marché de la FPC.

La façon dont se structure la concurrence au sein de ce quasi-marché tend à générer pour les acteurs de la FPC de nombreuses incertitudes et facteurs de contingence.

B. Facteurs de contingence chez l'EI de la FPC

Les organismes de formation oscillent entre lois du marché et régulation étatique (Amaral et al., 2021), processus qui profite aux grandes entreprises qui disposent de ressources suffisantes pour s'adapter à ces normes nouvelles. De ce fait, la concurrence entre les grosses structures de la FPC et les petites joue en défaveur des entrepreneurs individuels qui peinent à répondre aux nouveaux enjeux normatifs. En effet, la réglementation en vigueur induit – toute proportion gardée – de recruter des collaborateurs compétents, tant la question de la conformité des formations prodiguées est devenue une question stratégique. Or, par manque de ressources financières ou de temps à consacrer à la formation et à l'intégration de nouveaux collaborateurs, les TPE et les entrepreneurs individuels se voient fragilisés par ces contingences nouvelles. Cet environnement hostile amène les petites structures à réfléchir à leurs moyens de survie. Pour s'adapter et répondre à ces formes de choc exogène, certaines TPE et certains entrepreneurs individuels font appel à une main-d'œuvre faiblement onéreuse et pourtant qualifiée, par le biais de contrats d'alternance. Cette logique leur permet ainsi de faire preuve de résilience (Rivet, 2021). Toutefois, ce type de main-d'œuvre est labile et aspire, compte tenu de son niveau de diplôme, à des rémunérations décorrélées des moyens dont dispose une TPE. Dans ces conditions, comment font les plus petites structures pour survivre dans cet environnement à l'hostilité croissante et aux barrières à l'entrée d'un marché où l'intensité concurrentielle est toujours plus importante ? La coopération entre acteurs d'un même champ semble être une clé de lecture qu'il s'agit d'approfondir au travers d'approches théoriques plurielles, au premier titre desquelles figurent les théories de la contingence.

La littérature en la matière explicite l'idée que les facteurs de contingence, autrement dit les facteurs d'incertitude, poussent les organisations à se structurer de façon à pouvoir réduire ces mêmes incertitudes. Un des enjeux majeurs est l'adaptation aux incertitudes (Crozier, 1964 ; Thompson, 1967, in Duncan, 1972). Ces facteurs d'incertitude transforment les relations entre individus (Pennings, 1975) et incitent les organisations à s'adapter à leur environnement afin de se maintenir en tant que système social viable (Parsons, 1956 ; Katz and Khan, 1966, in Duncan, 1971). Pour se conformer à la nature turbulente des contingences environnementales (Emery et Trist, 1965, in Duncan, 1972), les organisations doivent apprendre à s'adapter (Duncan, 1971). C'est précisément ce que semblent vouloir faire les acteurs étudiés au sein de

l'étude de cas présentée dans ce mémoire. En étant conscientes des pressions nouvelles qui s'exercent sur elles et dans le champ de FPC, les organisations doivent opérer des transformations susceptibles de répondre aux incertitudes du moment. Ces dernières se définissent au regard du manque d'information sur les événements à venir, qui par nature sont imprévisibles. L'enjeu est donc de construire des systèmes résilients qui permettent à l'organisation de résister aux aléas (Hickson et al., 1971).

Afin de réduire ces incertitudes, les organisations créent des relations qui s'appuient sur les clients, les services et certaines ressources qui ne sont pas liées aux services proposés (Levine et White, 1961). La réduction des dysfonctionnements organisationnels, qui s'opère grâce à l'amélioration des compétences individuelles, semble en être l'idéal-type au regard des objectifs poursuivis par les OF. De ces objectifs généraux découlent les modalités individuelles d'actions concrètes des acteurs de la FPC. Pour atteindre ces objectifs, les acteurs doivent cependant détenir ou contrôler certaines ressources (Levine et White, 1961). Dans le cas d'espèce, il s'agit de posséder des compétences spécifiques soumises à des contraintes normatives importantes, à l'instar des formations qui nécessitent des agréments délivrés par la préfecture.

Les acteurs de la FPC ne disposent pas individuellement de toutes les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs auxquels l'ensemble des parties prenantes les soumettent (clients, OPCO, organisme de contrôle qualité, salariés, prestataire sous-traitant, etc.). Les compétences qu'un OF doit en théorie détenir sont liées à sa capacité de répondre d'une part aux exigences normatives des pouvoirs publics, et d'autre part aux besoins de formation des clients qui sont, eux aussi, subordonnés à des exigences normatives, à l'instar des normes qui astreignent à formaliser les écrits professionnels dans le secteur social et médico-social.

Pour atteindre leur but, les acteurs de la FPC tendent à se constituer sous forme de réseau informel. De façon générale, les ressources intrinsèques aux organisations ne suffisent pas à pourvoir ces dernières de tous les moyens qui leur sont nécessaires (Levine et White, 1961). En théorie, si les ressources stratégiques étaient infinies, les acteurs de la FPC n'auraient pas à s'inscrire dans des formes de coopération ni à voir cette dernière comme un idéal dans lequel

il faut s'inscrire. À l'aune de la rareté de certaines ressources, les échanges (notamment ceux liés aux expertises spécifiques de chaque formateur) permettent aux micro-organisations d'atteindre les objectifs qui conditionnent leur maintien dans le champ de la FPC, et de s'adapter aux facteurs spécifiques de contingence liés à leur environnement.

« *L'échange entre organisation regroupe toute forme d'activité volontaire entre deux organisations engendrant des effets, actuels ou anticipés pour la réalisation de leurs objectifs respectifs*² » [traduction libre] (Levine et White, 1961). Selon Levine et White (1961), cette définition se réfère à une activité de façon générale, et pas uniquement à une approche impliquant exclusivement une réciprocité. En effet, l'action peut s'exercer unilatéralement et s'inscrire pourtant dans le cadre d'un échange. Par exemple, si un formateur propose à l'un de ses clients un autre formateur qui détient des compétences que lui-même n'a pas, l'ensemble des acteurs sont concernés par cet acte.

Résoudre le problème de « qui a quoi et pourquoi » permet d'aborder le domaine du consensus entre les acteurs de la FPC, en s'appuyant sur la négociation de buts légitimes lorsque les modalités d'interaction entre organisations sont peu claires. Ainsi, il devient possible de s'inscrire dans une dynamique consensuelle qui nécessite cependant des réajustements permanents, dans la mesure où tout échange est contingent à un accord initial qui peut être implicite et informel, ou explicite et formalisé (Levine et White, 1961). Par exemple, un formateur peut être conseillé de façon informelle à un client, avec l'idée qu'il sera en mesure de répondre à la demande du client, sans que les dimensions formelles (contractualisation de la demande) passent par l'OF. De façon juxtaposée, les différentes parties peuvent contractualiser et formaliser les conditions exactes de leur collaboration.

De cette logique, Levine et White (1961) mettent en lumière trois types d'interactions :

- Unilatéral, lorsque l'interaction opère d'un acteur à un autre sans retour ;

² Texte original : « *organizational exchange is any voluntary activity between two organizations which has consequences, actual or anticipated, for the realization of their respective goals or objectives* ».

- Réciproque, lorsqu'une organisation interagit vers une autre en échange d'éléments ;
- Intégré, lorsque deux organisations œuvrent de concert pour servir les besoins du client.

L'approche par les théories de la contingence permet de conjecturer l'idée selon laquelle le collectif de formateurs à l'échelle micro-organisationnelle poursuit des objectifs et des buts communs, et que la poursuite de ces objectifs conduit les différents acteurs à considérer que la coopération est la meilleure façon de répondre aux incertitudes du champ de la FPC. Or, l'établissement de relations formelles entre acteurs dépend de la capacité de ces derniers à formaliser des relations. Cette formalisation s'effectue si les acteurs considèrent que la relation est nécessaire (Turk, 1973). À l'aune des facteurs de contingence propres aux OF de petite taille, soumis aux logiques de quasi-marché dans le champ de la FPC, la relation semble nécessaire entre entrepreneurs individuels, dans la mesure où l'échange paraît relever d'une question de survie, autrement dit, d'un moyen de se maintenir sur un marché soumis à des logiques concurrentielles importantes.

La littérature considère les pressions concurrentielles comme une pression isomorphe qui agit sur des acteurs ou une organisation et les pousse à adopter des rationalités particulières. Les pressions isomorphiques sont plurielles. Les EI de la FPC semblent traversés en particulier par trois pressions isomorphiques.

C. Les pressions isomorphiques qui pèsent sur l'EI de la FPC

L'organisation est un champ structuré qui répond à un environnement impliquant d'autres organisations qui répondent elles-mêmes à un environnement qui nécessite des réponses organisationnelles (Schelling, 1978 in DiMaggio et Powell, 1983). À mesure qu'un champ s'institutionnalise, les acteurs de ce même champ tendent à adopter des pratiques homogènes, autrement dit, à un certain point de structuration, les effets agrégés des individus provoquent une homogénéité des pratiques dans le champ (DiMaggio et Powell, 1983).

Il existe, selon DiMaggio et Powell (1983), trois types de pressions isomorphiques : coercitives, mimétiques et normatives. La pression coercitive puise ses racines au sein de l'influence politique et du problème lié à la légitimité. L'isomorphisme mimétique est corrélé aux réponses liées aux incertitudes. Enfin, l'isomorphisme normatif est accolé à la professionnalisation. Il n'existe pas nécessairement de distinction empirique entre ces trois items. L'isomorphisme mimétique, bien qu'existant, n'est pas explicité car la réduction des incertitudes pour les acteurs de la FPC étudiés dans l'étude de cas ne semble pas passer *a priori* par le fait de copier d'autres organisations du champ. Au contraire, la réponse aux incertitudes s'appuierait sur davantage de distinctions et de différenciation.

Une pression isomorphique dite concurrentielle est également à prendre en compte. Elle découle de la théorie de l'écologie des populations.

1. Écologie des populations et isomorphisme concurrentiel

La théorie de l'écologie des populations suggère une analyse qui met la focale sur une destinée commune au sein d'un collectif, tout en maintenant une certaine attention envers les variations environnementales au sein duquel ce même collectif opère (Hannan et Freeman, 1977). Dans le cas d'espèce, il s'agit d'un collectif d'EI qui exercent au sein de la FPC. Puisque toutes les organisations (ou micro-organisations) possèdent leur singularité propre, aucune ne réagit tout à fait de la même manière à un choc exogène. En effet, avec l'arrivée de la certification Qualiopi, les acteurs de la FPC semblent décliner des réponses originales à ce choc exogène. Cela étant, il est possible de mettre en lumière des idéaux-types d'organisation qui répondent

relativement de la même manière face à des fragilités environnementales (Hannan et Freeman, 1977). Appliqué à l'étude de cas, il s'agit encore une fois de micro-organisations incarnées par une personne physique, à savoir, la figure de l'EI. Pour pallier toute incertitude, les individus paraissent déterminés à répondre aux fragilités de leur environnement par la coopération.

La population est une forme déterminée par son existence ou sa façon d'exister dans un champ donné. Le terme « population » doit être appréhendé comme le résultat d'un processus collectif d'adaptation (Hannan et Freeman, 1977). Rapportée à l'étude de cas, la population mise en lumière est celle de l'EI qui opère au sein de la FPC en tant que formateur.

La diversité des formes organisationnelles dépend de celle des environnements. Selon une approche écologique, c'est l'environnement qui sélectionne les acteurs qui se maintiennent dans un champ donné. Dès lors, c'est aussi lui qui agit comme facteur de rationalisation des actions organisationnelles. La rationalité d'une organisation et la rationalité d'un environnement donné sont susceptibles de coïncider dans le cadre d'une compétition de marché (Hannan et Freeman, 1977) – ou de quasi-marché dans le champ de la FPC – dans lequel il s'agit pour la figure de l'EI de s'inscrire dans une rationalité qui n'est pas exclusivement marchande, à savoir une rationalité qui découle notamment d'un secteur gouverné aussi par des logiques non marchandes, comme c'est le cas des établissements sociaux et médico-sociaux. La combinaison de contraintes locales à des contraintes issues d'un environnement plus large augmente le nombre de contraintes au sein de l'environnement initial (Hannan et Freeman, 1977). Cette situation génère une augmentation des réponses organisationnelles, et amène donc à en créer de nouvelles formes qui ne sont pas optimales pour un environnement donné mais le sont en revanche pour une pluralité de configurations possibles et ce, afin de mieux répondre aux incertitudes. Ce qui peut ne pas être optimal pour une personne à un moment donné pourra en fait se révéler crucial dans l'avenir (Hannan et Freeman, 1977). Ainsi, un élément qui peut paraître chaotique dans certaines organisations leur permettra peut-être de survivre, alors qu'une telle certitude peut nuire à la survie des organisations au sein desquelles tout le monde semble savoir ce qu'il a à faire (Hannan et Freeman, 1977). L'étude conduite au sujet des petites organisations a mis en lumière le fait que le point critique d'un développement se situe au moment où les logiques organisationnelles dépassent le contrôle du dirigeant. C'est

précisément à cet instant que se crée une délégation d'autorité qui est susceptible d'impacter durablement la structure, en devenant non plus l'appendice de l'action d'un nombre limité de personnes, mais plutôt le début de la vie en soi d'une organisation (Hannan et Freeman, 1977). Par la coopération et la formalisation d'un collectif, la figure de l'EI de la FPC va-t-elle engendrer l'existence d'une organisation en soi ? En tout état de cause, il s'agit à terme de vouloir créer des logiques communes afin de pouvoir répondre à certaines pressions isomorphes, à l'instar de la certification Qualiopi.

2. Qualiopi : un isomorphisme coercitif

Le champ de la FPC n'est pas seulement soumis aux pressions concurrentielles, il dépend également d'une réglementation qui fait peser de nombreuses contraintes sur les acteurs avant que ces derniers aient la possibilité d'accéder aux dispositions de la FPC, grâce notamment à la certification Qualiopi. Ces contraintes conduisent les OF à homogénéiser leurs pratiques. Il s'agit d'un isomorphisme coercitif. L'isomorphisme coercitif est le résultat de pressions à la fois formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations du fait de leur dépendance aux attentes de la société dans laquelle elles opèrent (DiMaggio et Powell, 1983). Ces attentes peuvent notamment être légales et réglementaires.

Cette pression peut être perçue comme forte. Dans certaines circonstances, les changements organisationnels sont une réponse directe à des injonctions légales. L'existence d'un environnement légal commun affecte divers aspects comportementaux et structurels d'une organisation (DiMaggio et Powell, 1983) en imposant à cette dernière une forme de rituel de conformité. Dans le cas d'espèce, il s'agit de normes qualité imposées par l'État et dont le respect est délégué à un acteur privé, l'organisme certificateur Qualianor, qui s'occupe de faire en sorte que les OF soient en règle, en pratiquant des audits.

En dépit de ces pressions coercitives, les organismes de FPC tendent à maintenir leurs procédés et leurs spécificités (Amaral et al., 2021). En revanche, ces spécificités semblent fragiliser les plus petits acteurs de la FPC. La coopération ou tout au moins l'idée de coopérer peut alors représenter une adaptation aux pressions isomorphiques et aux logiques de marché, permettant ainsi de réduire les coûts liés à ces contingences.

3. Secteur social : un isomorphisme normatif

Dans le cadre de l'étude et à partir des observations de terrain – sans que ces éléments soient interprétés comme un résultat – une intuition tend à émerger, à savoir l'idée que les valeurs portées par une certaine typologie de clientèle visent à infuser d'autres valeurs allant au-delà des besoins techniques nécessaires aux opérationnels (Selznick, 1957 in DiMaggio et Powell, 1983). Autrement dit, certaines valeurs sont diffusées, indépendamment des besoins en termes de compétences et indépendamment d'une logique marchande *stricto sensu*. À ce titre, l'adoption de certains éléments d'un champ procure une légitimité plus qu'une performance accrue (Meyer and Rowan, 1977 in DiMaggio et Powell, 1983). Épouser les valeurs d'une typologie de clientèle pourrait ainsi permettre aux EI de la FPC de se rendre légitimes auprès de leur clientèle. Ainsi, les organisations ne sont pas uniquement en compétition pour des ressources ou des clients, elles concourent également pour la quête de leur légitimité sociale (DiMaggio et Powell, 1983).

De la même manière, une logique inverse peut se dessiner. En effet, l'isomorphisme normatif se définit aussi comme étant la volonté d'un collectif de professionnels, en dépit d'injonctions exogènes, de déterminer leurs conditions et méthodes de travail (DiMaggio et Powell, 1983). Il s'agit ainsi pour les EI de la FPC d'exercer à leur tour des pressions isomorphiques normatives au sein des organisations dans lesquelles ils opèrent. De cette façon, l'acteur exerce un pouvoir normatif qu'il vise à produire aussi en diffusant certaines pratiques.

S'il est courant d'observer dans la littérature des études de cas mettant en lumière des hybridations du secteur non-marchand vers le secteur marchand, il est en revanche moins évident de trouver avec la même abondance le processus inverse, c'est-à-dire des acteurs du secteur marchand qui du fait de leurs contingences respectives tendent à s'hybrider vers le secteur non marchand en épousant ses valeurs. Cette hybridation pour ce qui concerne l'étude de cas est à appréhender à travers le prisme de l'acteur multidimensionnel.

II. L'ACTEUR MULTIDIMENSIONNEL

L'idée de l'acteur multidimensionnel permet de connecter le monde macro avec le monde micro (Kaghan and Lounsbury, 2011: 75; Lawrence et al., 2011 in Smets et Jarzabkowski, 2013). En expliquant comment les individus rencontrent sur leur lieu de travail des pratiques institutionnelles contradictoires, cette notion connecte le niveau micro de l'activité au niveau macro des effets qu'engendre le travail individuel (Smets et Jarzabkowski, 2013). Ces logiques s'entremêlent les unes aux autres. Ces agencements peuvent provoquer des situations paradoxales et contradictoires. Ils suscitent également de nombreux dilemmes chez les acteurs. En somme, ils relèvent de « *prescriptions incompatibles de la part de logiques institutionnelles multiples* » (Greenwood et al., 2011 in Smets et Jarzabkowski, 2013). Il s'agit alors pour les acteurs de créer de nouveaux arrangements (Greenwood and Suddaby, 2006; Seo and Creed, 2002 in Smets et Jarzabkowski, 2013). Ces derniers les autorisent à maintenir des alternatives possibles (Hirsch and Bermiss, 2009; Zietsma and Lawrence, 2010 in Smets et Jarzabkowski, 2013) et à déclencher une possible rupture à l'aide d'un ajustement stratégique (Oliver, 1991; Pache and Santos, 2010 in Smets et Jarzabkowski, 2013). Ces arrangements et ces ruptures construisent et résolvent des complexités à l'intersection de flux institutionnels (Delmestri, 2006 in Smets et Jarzabkowski, 2013), à l'instar des lois, règles inhérentes à la profession, attentes des acteurs, etc. Soulever la question de l'acteur multidimensionnel conduit à se demander de quelle façon les acteurs s'engagent à faire du vrai travail (Cook and Brown, 1991 in Smets et Jarzabkowski, 2013) au sein d'une constellation de logiques (Goodrick and Reay in Smets et Jarzabkowski, 2013), qui peuvent encore une fois être contradictoires, paradoxales, et les exposent à des dilemmes importants en raison de la nature des organisations, dotées de logiques intrinsèques multiples (Kraatz et Block, 2008 in Smets et Jarzabkowski, 2013).

Les études micro-économiques qui visent à comprendre la manière dont les individus agissent au sein d'une organisation portent essentiellement sur le choix et rendent donc ces derniers binaires, indépendamment du fait que plusieurs logiques peuvent coexister (Smets et Jarzabkowski, 2013). Ces truismes ne peuvent rendre compte de la complexité des logiques qui pèsent sur l'acteur et doivent donc être complétés par d'autres arguments. Les sciences économiques et de gestion tendent notamment à sous-estimer l'importance de la culture au sein

des organisations (Schein, 1996). Or, l'acteur est en mesure de dépasser les logiques qui opposent le secteur marchand et non marchand en poursuivant plusieurs objectifs à la fois, qu'ils soient économiques et non économiques. On parle ici d'acteur multidimensionnel (Viviani, 2018). La formation professionnelle continue est encadrée dans des spécificités économiques et sociales dépendant d'une pluralité de parties prenantes, l'État n'étant qu'un acteur parmi d'autres (Amaral et al., 2021).

Il est possible de comprendre les mobiles qui motivent des acteurs à coopérer, en engageant une réflexion d'ontologie relationnelle (Emirbayer, 1997 ; Hosking, 2011 in Smets et Jarzabkowski, 2013). En d'autres termes, il s'agit d'étudier la question des relations entre individus. Ainsi, la question de la coopération soulève nécessairement des questions d'identité et de valeurs.

A. La question de l'identité et des valeurs chez l'EI de la FPC

La question de l'identité et des valeurs semble en premier lieu s'appuyer chez l'acteur multidimensionnel (AM) sur un entendement opérationnel partagé (Schatzki, 2001 in Smets et Jarzabkowski, 2013) dont le point de référence principal se retrouve au sein d'un système de valeurs (Parsons, 1956). Dit autrement, l'identité d'une personne affecte ses choix économiques (Akerlof et Kranton, 2000). Dès lors, la fonction d'utilité peut être complétée par des modèles dans lesquels l'identité est associée avec différentes catégories sociales permettant ainsi de déterminer comment des individus se comportent en leur sein, dans la mesure où l'identité affecte les interactions individuelles. Comme l'identité est fondamentale pour les choix économiques opérés par les individus, ces derniers décident plus ou moins consciemment de ce qu'ils vont devenir. Dès lors, dans un monde déterminé par les différences sociales, l'une des décisions économiques les plus importantes qu'un individu opère est liée au choix de son identité, que ce choix soit conscientisé ou non (Akerlof et Kranton, 2000). Ces choix vont dès lors différencier l'individu mais aussi l'homogénéiser car les attitudes et les comportements des uns et des autres sont corrélés et interreliés. Ces relations empruntent le média des affinités. À mesure que ces affinités opèrent, une population homogène dans ses valeurs et ses pratiques est susceptible d'émerger. Au sein de cette population naissante, les individus, lorsqu'ils sont confrontés à des chocs exogènes provoqués par certaines pressions environnementales, génèrent des réponses collectives centrées autour du désavantage accidentel. En réponse à cet aléa, les individus constituant un collectif doivent développer une identité commune afin de résoudre ensemble leur destinée commune (Van Zomeren, Postmes et Spears, 2008).

L'identité ne signifie pas simplement être, c'est aussi devenir ; en cela, l'identification à un groupe peut être entendue comme relevant d'une stratégie, un essai des individus de se rendre plus forts en s'appuyant sur la force du groupe, en vue de réaliser leur idéal collectif (Van Zomeren, Postmes et Spears, 2008). L'idéal collectif qui semble être porté par le collectif en construction au sein de l'étude de cas étudiée dans ce mémoire repose sur des valeurs fortement corrélées à la question de l'utilité sociale. « *L'utilité sociale est multidimensionnelle car elle se joue autour d'un projet en lien avec un mode d'organisation* » (Nyssens et Petrella, 2015).

B. La question de l'utilité sociale chez l'EI de la FPC

La question de l'utilité sociale nécessite une approche de la valeur au sens large, qui inclue les coûts et les bénéfices d'une action en prenant en compte son impact sur l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la notion de valeur doit être étendue de façon explicite (Bocken et al., 2013). Définir l'utilité sociale implique de nourrir une approche relativement large. C'est pour cette raison qu'un flou important entoure cette notion, sujette à des controverses importantes dans le champ scientifique³.

Pour autant, lorsqu'un projet se constitue autour de valeurs, notamment des valeurs qui visent, chemin faisant, à apporter une contribution à la société, il est question d'utilité sociale. Ce mémoire se positionne dans le courant qui considère que l'utilité sociale doit être une problématique de recherche à part entière.

La question de l'utilité sociale repose sur un choix de valeurs (Sue, 1994, in Gadrey, 2004), qui est donc le fruit d'un accord autour d'une notion générale du même ordre que la notion d'intérêt général. Il s'agit en effet d'une convention (Thévenot et Boltanski, 1991) de type socio-politique. L'économie des conventions est un courant économique hétérodoxe qui priorise l'analyse autour des logiques sociales et la façon dont ces logiques conditionnent les comportements économiques.

Pour de nombreux chercheurs, le lien social est un critère déterminant pour qualifier l'utilité sociale et permet l'échange de ressources entre différents individus produisant ainsi des externalités positives (Gadrey, 2004). Il en va de même pour l'émergence de modèles sociaux innovants, à l'instar de la formalisation de collectifs coopérants.

³ Certains acceptent l'utilité sociale comme problématique de recherche, d'autres ressentent une certaine méfiance du fait de la difficulté de se saisir de ce concept comme grille d'analyse et d'autres enfin critiquent cette dernière sans réfuter son existence (Gadrey, 2004).

Est d'utilité sociale une activité qui a pour objectif de contribuer à la solidarité, à la sociabilité et à l'amélioration des conditions collectives de développement humain durable (Gadrey, 2004). Cette définition est de nature multidimensionnelle et complète la définition de l'acteur multidimensionnel au sein du collectif de formation étudié dans le cadre de ce mémoire. L'idée d'utilité sociale renvoie à l'affirmation d'une création de valeur à l'échelle du collectif et elle n'est donc pas le fruit d'une simple transaction interindividuelle.

C. Valeurs communes : un prérequis pour coopérer

1. Valeurs communes et légitimité

La question de la légitimité comme élément théorique structurant les logiques organisationnelles est relativement balkanisée (Suchman, 1995). Autrement dit, les définitions qui circonscrivent la légitimité sont morcelées et sujettes à des guerres de chapelle. Ainsi, en théorie des organisations, la légitimité est plus souvent un concept incantatoire qu'une réalité intelligible (Suchman, 1995). Il convient donc en premier lieu de s'interroger sur ce qu'est la légitimité et surtout, d'étudier les logiques auxquelles cette dernière répond. Le caractère multifactoriel de la légitimité implique une opérationnalisation de cette dernière, qui varie en fonction du contexte. La façon dont fonctionne la légitimité repose, entre autres, sur la nature d'un problème qui exige de la part des acteurs de s'inscrire dans un processus de légitimation (Suchman, 1995).

Il existe trois formes de légitimité : pragmatique, basée sur les intérêts propres d'une population ; morale, basée sur des normes ; et cognitive, basée sur la capacité de compréhension (Suchman, 1995). L'aspect de la légitimité le plus mis en avant au sein de ce mémoire concerne l'aspect moral. Les EI de la FPC semblent mobiliser ce processus de légitimation afin de se distinguer des OF qui dominent le marché de la FPC, et qui assoit *a priori* leur légitimité sur des bases plutôt pragmatiques et essentiellement marchandes. Dowling et Pfeffer (1975) définissent la légitimité comme étant une congruence entre les valeurs sociales, associées pour ou induites par l'activité d'une organisation et par les normes comportementales acceptables au sein d'un espace social. La légitimité repose donc sur une perception générale et sur l'hypothèse selon laquelle l'action d'une entité est désirable, pertinente ou appropriée au sein de certains systèmes sociaux structurés par des normes, des valeurs, des croyances et des définitions (Suchman, 1995).

Les organisations s'inscrivent dans un processus de légitimation pour de nombreuses raisons. Une tension existe entre la volonté de s'installer dans un processus de continuité et un processus de crédibilité. La légitimité conduit une organisation à s'inscrire dans la durée, dans le sens qu'elle permet à une structure de bénéficier de ressources convoitées, intrinsèques et

appropriées. En effet, jusqu'à un certain point, la légitimité est le reflet de logiques encastrées au sein de croyances et de façons d'agir institutionnalisées. Les organisations légitimes sont en mesure de s'auto-répliquer, ce qui nécessite ainsi peu d'investissement pour induire des mobilisations collectives. De la même manière, la légitimité n'affecte pas seulement la façon dont les individus se comportent à l'égard d'une organisation mais elle permet aussi de comprendre cette dernière (Suchman, 1995). Ainsi, les individus perçoivent une organisation non plus comme étant seulement digne de confiance mais également comme faisant sens, ce qui autorise à mieux en prédire les actions. De ce fait, une partie de la définition inhérente à la question de la légitimité organisationnelle s'appuie sur le fait que l'existence d'un collectif perçu comme crédible est propice à rendre compte rationnellement de ce qu'il est en mesure de faire et pourquoi (Suchman, 1995).

Le secteur non marchand est considéré comme digne de confiance et susceptible de fournir des services complexes (O'Regan et Oster, 2000). C'est précisément parce que les services proposés sont complexes qu'il est difficile d'en mesurer la qualité. D'où le besoin de légitimité du secteur afin de contourner le problème lié à la production d'indicateurs de confiance. En effet, afin que le secteur marchand puisse bénéficier du même degré de confiance que le secteur non marchand, il doit allouer davantage de ressources, en faisant ainsi chuter la rentabilité de la structure marchande (O'Regan et Oster, 2000). Dans ces conditions, il est possible d'hypothétiser l'idée que les acteurs de la FPC qui opère au sein des établissements sociaux et médico-sociaux cherchent à se différencier des acteurs marchands en élaborant des stratégies de légitimation afin de continuer à être considérés comme des acteurs de confiance. Cette stratégie peut être expliquée par le fait que l'isomorphisme coercitif ne permet plus de distinguer ce secteur des structures classiques du champ de la FPC. Ainsi, la ressource à développer pour assoir une légitimité doit être celle des valeurs, pour gagner en confiance et donc maintenir et approfondir les liens économiques avec le secteur non marchand. Chemin faisant, les OF cherchent à obtenir une légitimité auprès d'acteurs précis afin de subsister d'une part et de se développer d'autre part (Amaral et al., 2021).

Les acteurs étudiés dans ce mémoire opèrent au sein d'établissements sociaux et médico-sociaux ou interviennent auprès des CSE. Il semble donc qu'une forte volonté anime ces acteurs

en vue de contribuer à l'amélioration de la société. Autrement dit, il s'agit pour ces acteurs d'être utiles socialement. Ce besoin d'utilité sociale peut être expliqué par la volonté de reconnaître en l'autre une valeur d'évidence. On parle dès lors d'altruisme.

2. L'altruisme comme valeur conditionnant l'utilité sociale

Parmi les valeurs dont s'inspirent les EI de la FPC qui interviennent au sein d'établissements sociaux et médicosociaux ou dans les environnements à vocation sociale (CSE, CSSCT, etc.), figure l'idée d'altruisme, facteur de motivation de leurs actions. Ce choix s'explique par le fait que les circonstances permettant à un individu de se sentir utile dans tous les aspects de sa vie puisent leurs sources dans l'approbation au sein d'un espace social, inséparable de toutes les vertus sociales qui dépendent de cet espace (Hume, 1998). Cela étant dit, l'acteur multidimensionnel interagit au sein d'une multitude d'espaces sociaux. De ce fait, lorsque des individus s'inscrivent dans un processus de création de valeurs non marchandes, ils subissent une multitude de facteurs qui déterminent leur choix, indépendamment d'une approche altruiste *stricto sensu*. En effet, les individus peuvent être motivés par un désir de prestige, de respect, d'amitié, et toute une série d'autres objectifs psychosociaux. Les pressions sociales telles que la honte, la sympathie, peuvent jouer un rôle important dans les choix qu'opèrent des individus. Ainsi, lorsqu'un individu a en vue d'améliorer l'intérêt commun, il n'augmente pas seulement la valeur totale de ce qui est commun, mais il en retire également de l'utilité par le simple fait de donner (Andreoni, 1989). Ce faisant, l'altruisme n'est pas pur en soi dans la mesure où il peut notamment reposer sur ce qu'Andreoni (1989) appelle le *don gratifiant*, à savoir l'idée que le don d'une ressource procure un bien-être et donc revêt une utilité sociale et psychologique.

Dans le cadre de ce mémoire, il est donc pertinent de se demander si les contingences qui poussent les EI de la FPC à se normer autour de certaines valeurs n'est pas aussi le fruit d'une logique qui repose sur la théorie du don gratifiant. Cette approche permet ainsi d'expliquer pourquoi la pluralité des logiques encastrées les unes dans les autres et qui traversent les EI de la FPC ne pointe pas nécessairement vers des comportements aléatoires. L'existence du *don gratifiant* expliquerait ainsi l'origine des préférences individuelles (Nunes et Schokkaert, 2003).

3. La loyauté comme réponse aux pressions concurrentielles

Il est malaisé de déterminer la loyauté des acteurs par rapport à d'autres acteurs au sein d'un réseau, en particulier lorsque ce dernier n'est pas institutionnalisé. Ainsi, le niveau de loyauté qu'un individu consent à fournir vis-à-vis d'une organisation est difficilement mesurable. Par ailleurs, la part de loyauté qu'un acteur consent à nourrir se diffuse dans un espace plus large que le champ initial, ce qui le conduit à faire fluctuer ses allégeances. Cette allocation de loyauté est directement liée aux valeurs de l'individu. Pourtant, les valeurs d'un collectif ne peuvent à elles seules déterminer la loyauté d'un individu. Celle-ci doit donc s'appuyer sur des logiques supérieures (Parsons, 1956).

La loyauté dans le champ de l'économie de marché n'est pas un concept fréquemment mobilisé et facilement mobilisable, tant sa définition est liée à des éléments *a priori* subjectifs et personnels. Pour autant, chez certains auteurs, notamment chez Frederick F. Reichheld, la loyauté permet aux organisations de se prémunir contre un monde économique de plus en plus labile (Reichheld et Teal, 2001). De ce fait, la loyauté doit représenter un élément stratégique des politiques d'entreprise afin d'assurer le développement de cette dernière. Frederick F. Reichheld précise notamment que « *la seule façon pour qu'une organisation puisse s'assurer d'avoir une clientèle loyale repose sur la construction de relations d'engagement avec les employés qui sont responsables de servir cette même clientèle* ». Des parallèles peuvent être opérés, par exemple avec la PFC, un secteur fortement concurrentiel, aux acteurs multiples. Il est nécessaire que l'acteur individuel construise des relations d'engagement avec sa clientèle pour qu'il se maintienne dans le champ. La coopération entre acteurs de la FPC et la création de liens de loyauté avec une clientèle contribue à construire une loyauté à double entrée. La première permet de se prémunir contre les aléas de la concurrence en s'assurant qu'un formateur ne s'inscrive pas dans un comportement opportuniste vis-à-vis d'un autre. Autrement dit, elle vise à vérifier que les formateurs ne cherchent pas à subtiliser la clientèle d'autrui. La deuxième entrée permet, quant à elle, de s'assurer, grâce à la loyauté du client, que ce dernier n'entend pas développer des relations avec d'autres formateurs.

Pour bénéficier de la loyauté, des relations de bénéfices en commun doivent être instaurées (Finnie et Randall, 2002). Ces bénéfices communs pour ce qui concerne l'étude de cas semblent

s'appuyer sur la création de valeurs non marchandes (création de valeur opérée par les EI de la FPC pour bénéficier des ressources), notamment financières, par le biais des fonds de la FPC. De la même manière, la loyauté autorise à réduire les coûts en construisant des relations de confiance (Finnie et Randall, 2002). Ainsi, la loyauté repose sur le fait de mettre au premier plan des principes basés sur la relation. Dès que le partenariat est structuré et lorsque les parties prenantes réussissent ce qu'elles entreprennent, la réussite est partagée (Finnie et Randall, 2002).

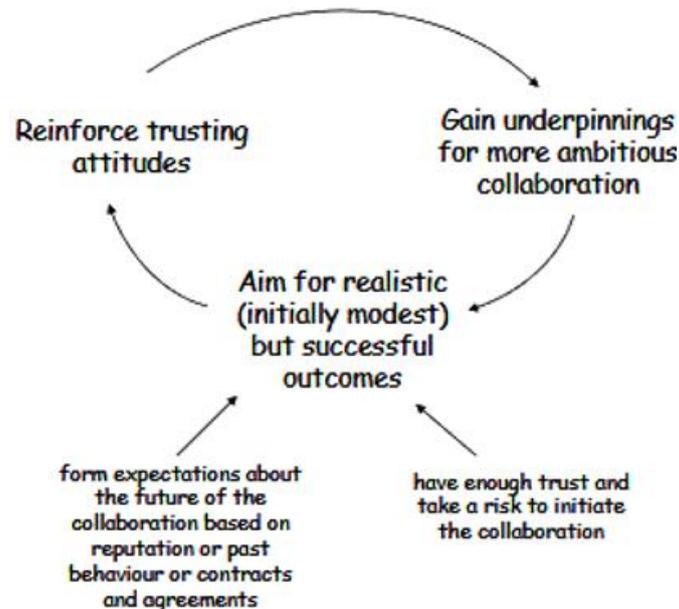
Dans le cadre d'une approche par la théorie des ressources, la loyauté est considérée comme une ressource stratégique dont les liens avec la satisfaction, la confiance et la perception de valeurs, est démontré (Côté et Belhouari, 2009). Dans un contexte où les organisations ont de plus en plus de difficultés à faire valoir leur spécificité économique, l'aspect relationnel devient hautement stratégique (Côté, 2005). Appliqué au champ de la FPC par la standardisation de la qualité des formations, standardisation incarnée par Qualiopi, ce constat rend difficile la possibilité pour les acteurs de la FPC de se distinguer. Par ailleurs, le champ de la FPC est fortement concurrentiel. Or, une TPE de la FPC est dans l'obligation, pour se maintenir et pour maintenir sa clientèle, d'aller chercher des ressources extérieures auprès d'autres formateurs. Construire une relation de loyauté entre deux formateurs travaillant avec une même clientèle est le moyen de se prémunir des aléas moraux, tout en démontrant à la clientèle que l'OF est capable de proposer une pluralité de formations et donc de répondre aux besoins exprimés en la matière par le client. Ces besoins sont sans cesse en mutation car ils sont fonction d'un monde du travail en perpétuelle évolution. La question de la loyauté renvoie également à la question de la confiance.

4. La confiance : un processus nécessaire pour coopérer

De façon générale, la confiance entre des individus sous-tend l'idée de s'attendre à ce qui a été verbalisé, promis, écrit par un individu ou un groupe. En d'autres termes, il s'agit d'escompter que ce qui a été convenu entre acteurs soit respecté (Rotter, 1967). Morgan et Hunt (1994) apportent un complément en définissant la confiance comme étant « *un déterminant clé de l'engagement relationnel car elle encourage à préserver l'investissement dans la relation grâce à la coopération entre les partenaires et l'échange* ». Côté et Belhouari (2009) précisent

que la confiance « *incite à résister à des alternatives de court terme en faveur de bénéfices de long terme* ». Ce postulat permet d'ancrer notamment la relation avec les partenaires du moment, en évitant donc les aléas moraux.

Un des facteurs principaux de la performance des organisations s'appuie ainsi sur la volonté d'un ou de plusieurs individus de se faire confiance. Cette confiance est déterminante dans la mesure où la survie des organisations dépend du degré de confiance que les individus se portent les uns les autres (Rotter, 1967). De ce fait, la confiance est la pierre angulaire d'un partenariat stratégique (Spekman, 1988), car les relations basées sur la confiance ont une valeur si importante que les parties prenantes souhaiteront investir dans ce type de relation (Hrebiniak, 1974). La confiance est donc un déterminant majeur de l'engagement (Morgan et Hunt, 1994) et elle peut être obtenue à partir de valeurs. Les valeurs partagées influencent directement l'engagement et la confiance, ce qui permet en retour aux acteurs de coopérer (Morgan et Hunt, 1994). Pour Vangen et Huxham (2013), il s'agit même d'une condition nécessaire à la coopération. Ces deux auteurs ont notamment mis au jour les logiques qui permettent d'initier une relation de confiance, telles qu'illustrées dans le schéma ci-après.



Dans ce schéma (Vangen et Huxham, 2013), il existe deux logiques principales qui permettent d'initier une relation de confiance. La première repose sur l'idée qu'il faut générer des attentes

liées à la coopération. Ce processus peut être induit par des comportements passés. Le deuxième point implique la prise d'un risque. Les parties prenantes doivent se faire suffisamment confiance pour permettre à la coopération d'émerger. Si ces deux logiques peuvent apparaître, un cercle vertueux basé sur la confiance peut alors naître et engendrer ainsi des coopérations fructueuses. Il est à noter que la construction de ce cercle vertueux se rapproche plus d'une boucle itérative, avec une démarche où les risques pris sont faibles et vont crescendo à mesure que la confiance grandit et donc à mesure que des logiques coopératives se construisent.

D. Coopérer : une réponse aux facteurs de contingence

La coopération est un mot qui vient du latin *co* qui veut dire ensemble et d'*operari* qui signifie travailler ensemble. Ce terme fait donc référence à une situation dans laquelle des parties travaillent ensemble dans le but d'atteindre des objectifs communs (Anderson et Narus, 1990). Même si la coordination, qui a nécessairement besoin de la coopération pour opérer, est considérée par la littérature comme essentielle, la focale s'étend dans une large mesure aux questions de pouvoir et de conflits (Morgan et Hunt, 1994).

Alors que des recherches considérables ont été effectuées sur le mode de coordination des acteurs, la problématique qui se pose aux organisations lorsque les réseaux sont préexistants n'a pas reçu la même attention (Gray, 1985). De la même manière, la coopération qui s'exerce dans le cadre des comportements économiques est relativement négligée dans la littérature. Les économistes développent essentiellement des théories sur la compétition dans ses composantes pures et parfaites, pour autant, peu d'entre eux s'exercent à développer des théories de la coopération (Alderson, 1965).

Pour le reste, il est à noter qu'une partie de la littérature traitant de cette question s'appuie sur la théorie de l'avantage collaboratif, qui vise en dépit de la nature idiosyncrasique de la coopération à fournir des modèles de coopération. Ces cadres s'appuient en particulier sur les buts, la confiance, la culture et le *leadership* (Vangen et Huxham, 2013). Seuls les buts seront explicités ci-après : compte tenu du fait que la question de la confiance a déjà été abordée, la culture ne semble pas être le sujet le plus pertinent par rapport à l'objet d'étude qui part plutôt d'un postulat où la culture – et donc les valeurs – est relativement homogène. Pour ce qui est des théories du *leadership*, elles ne semblent également pas être l'élément le plus pertinent à développer.

En revanche, l'accord conclu entre des partenaires autour de buts communs dans le cadre d'une coopération est perçu comme nécessaire. Les objectifs issus d'une coopération ne peuvent pas émerger s'ils ne sont pas rendus intelligibles auprès de l'ensemble des parties prenantes (Ansell et Gash, 2008). L'intelligibilité des buts est donc essentielle et assure une meilleure

coordination entre les parties prenantes, en favorisant notamment une plus grande implication (Vangen et Huxham, 2013).

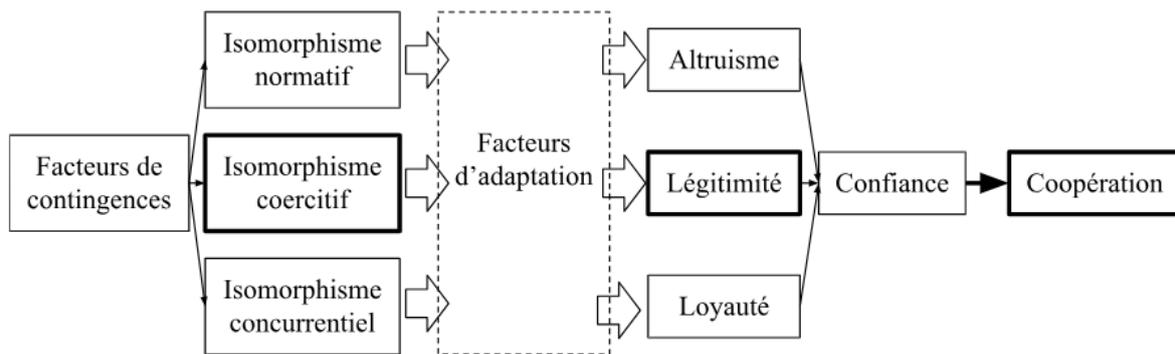
Lorsque se produisent des chocs exogènes, la possibilité de voir émerger des coopérations s'accroît. Pour autant, la coopération n'est pas nécessairement induite par des crises. D'autres circonstances ont été identifiées et parmi elles, figure la nécessité de résoudre un problème qui semble insoluble à l'échelle individuelle. Ainsi, la coopération est une approche viable et nécessaire pour affronter des problèmes complexes (Gray, 1985). La compétition d'acteurs dans un champ économique donné s'appuie toujours sur des intérêts partagés avec des règles communément acceptées, et d'ailleurs cette compétition ne s'opère pas dans une jungle, mais dans une société dont dépend un champ économique donné qui, de plus, est censé être au service de la société dans son ensemble (Morgan et Hunt, 1994). Ce point est particulièrement vrai pour le champ de la FPC. Ainsi, le champ se veut en premier lieu basé sur la coopération. Seule la poursuite d'un intérêt commun est propre à assurer les conditions d'une compétition, à l'inverse de la logique du chacun pour soi. En effet, l'exercice d'une activité s'appuie sur des groupes de confiance, d'intérêt, des réseaux (notamment de fournisseurs), des services, des clients, etc. (Morgan et Hunt, 1994).

L'ensemble des buts qui s'expriment parmi les individus gravitent essentiellement autour des caractéristiques de la coopération, comme l'accès à des ressources ou à des expertises, au partage des risques, à l'augmentation de l'efficacité, à l'apprentissage, etc. De la même manière, les buts dépendent aussi de la manière dont la coopération s'effectue (Vangen et Huxham, 2013).

S'il existe des personnes qui agissent dans leur intérêt propre, il existe aussi des individus dont les motivations autour de la coopération semblent déterminantes (Fehr et Schmidt, 1999). Cette dernière caractéristique s'applique *a priori* aux EI de la FPC opérant dans des champs à caractère social.

III. SYNTHÈSE

Afin de faciliter la compréhension des théories mobilisées au sein de cette revue de littérature, le schéma ci-après résume et apporte une vue d'ensemble de la totalité des éléments abordés.



La coopération : un long processus pour répondre aux facteurs de contingence

En résumé, dans un champ donné, les raisons qui poussent des organisations et des acteurs à agir de la façon dont ils agissent sont si nombreuses, complexes et imbriquées, qu'il est vain de vouloir toutes les aborder. Pour ces raisons, les facteurs de contingence mis en lumière au sein de cette revue de littérature – sans être exhaustifs donc – se focalisent sur trois pressions isomorphiques, à savoir :

- Un isomorphisme normatif ;
- Un isomorphisme coercitif ;
- Un isomorphisme concurrentiel.

Isomorphisme normatif

Au sujet des EI de la FPC qui opèrent au sein des ESMS (établissements sociaux et médicaux sociaux), l'idée à explorer repose sur le fait que les acteurs de la FPC sont influencés par les valeurs de leur clientèle et qu'en retour, les EI contribuent à structurer par des valeurs le champ dans lequel ils opèrent afin, au travers de cet isomorphisme à double entrée, de générer de la

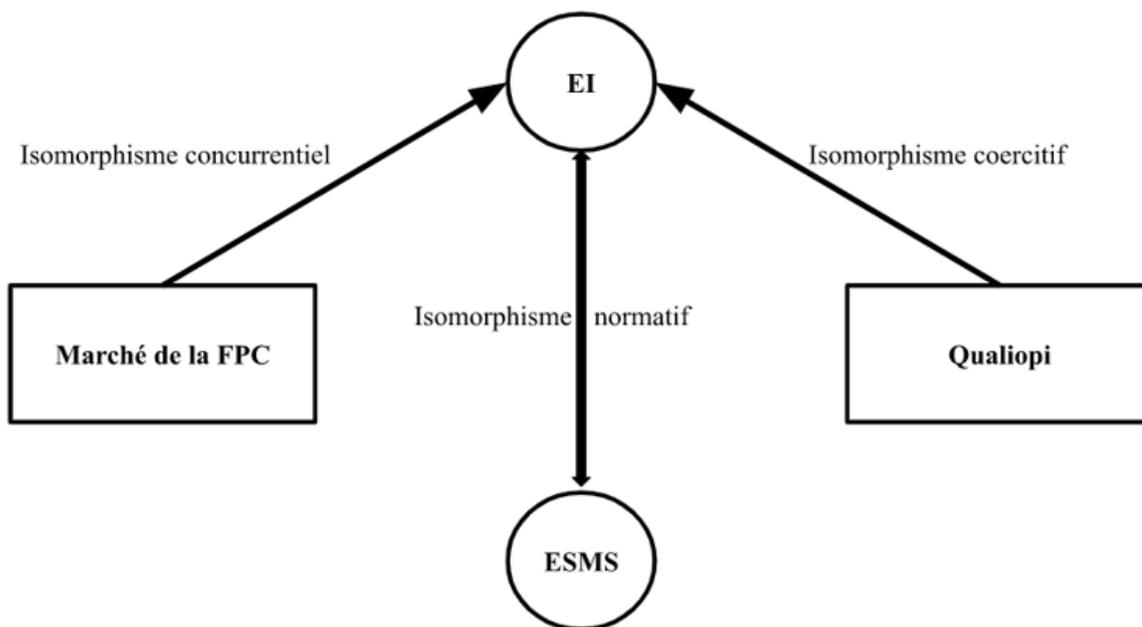
loyauté et de la légitimité et donc de trouver des stratégies d'adaptation face aux facteurs de contingence.

Isomorphisme coercitif

Dans le cadre de l'isomorphisme coercitif, le facteur de contingence dans le champ de la FPC est assez clair et repose sur la loi de 2018, qui a rendu obligatoire la certification Qualiopi qui permet aux OF certifiés d'accéder aux fonds de la FPC. Cet isomorphisme étant commun à tous les OF allant de l'EI à la SA, il s'agit pour les EI de pouvoir se distinguer afin de continuer à opérer et à se développer dans le champ de la FPC. Les EI étudiés dans ce mémoire opèrent, entre autres, au sein des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS). Sous l'effet d'une pression isomorphique normative rendue possible par la pression isomorphique coercitive, les EI cherchent à approfondir leur légitimité auprès des ESMS, en épousant leurs valeurs. Une des valeurs mise en lumière au sein de cette revue de littérature est celle de l'altruisme.

Isomorphisme concurrentiel

L'isomorphisme concurrentiel s'explique par le fait que la FPC est structurée tel un marché (ou quasi-marché), qui comprend un nombre très important d'acteurs. Afin de répondre à cette concurrence importante et parce que les EI ne disposent pas de toutes les ressources nécessaires pour satisfaire seuls les besoins de leur clientèle, ces acteurs doivent chercher des ressources et des compétences auprès d'autres EI. Pour amoindrir les coûts liés aux aléas moraux et aux comportements opportunistes, la loyauté semble être une valeur qui permet à la fois de réduire les coûts et les incertitudes.



Les pressions isomorphiques sur l'EI de la FPC

Sans être exhaustives, les réponses proposées par les EI de la FPC pour répondre aux incertitudes de leur environnement reposent en premier lieu sur des valeurs telles que l'altruisme, la légitimité et la loyauté. Ce triptyque permet de développer la confiance qui génère à son tour des pratiques coopératives entre les EI de la FPC faisant l'objet de l'étude de cas présentée dans ce mémoire.

Pour conclure cette partie, la revue de littérature tend à affirmer l'idée que la coopération est un moyen de réduire les coûts liés aux pressions isomorphiques coercitives, tout en répondant aux pressions isomorphiques normatives, ce qui pousse *ipso facto* les acteurs à glisser d'une logique individuelle vers des logiques collectives et coopératives, donc à approfondir la nature multidimensionnelle de la coopération, en vue de mieux s'adapter aux facteurs de contingence. Autrement dit, les facteurs de contingence poussent les acteurs d'un champ donné à modifier leurs façons d'agir et à interagir afin de réduire les incertitudes inhérentes à leur milieu. L'évolution de ces interactions est le fruit de facteurs multidimensionnels représentant une constellation de logiques, parfois contradictoires, souvent paradoxales, sur lesquelles il s'agit

de s'entendre afin de se préserver des incertitudes du champ, et surtout de se maintenir dans ce même champ.

À l'échelle de l'EI, le dépassement des tensions liées à des pressions isomorphiques contradictoires ne paraît pas pouvoir s'opérer. Par suite, il s'agit d'obtenir des ressources supplémentaires afin de pouvoir dépasser, à l'aide d'un collectif, ces pressions isomorphiques contradictoires. Pour rappel, une première pression isomorphique s'exprime de façon coercitive par le biais des nouvelles réglementations en vigueur, qui poussent l'ensemble des acteurs du champ, indépendamment de leurs ressources humaines et financières, à choisir des niveaux d'exigence semblables, et donc à pratiquer, *mutatis mutandis*, des investissements et une reconfiguration organisationnelle équivalents. Ce procéduralisme chronophage et coûteux détourne l'acteur de type autoentrepreneur de son activité initiale et banalise ce qui faisait sa singularité, à savoir, être proche du terrain, réactif, et connaître parfaitement les organisations dans lesquelles il opère.

Dès lors, naît une pression isomorphique normative. L'acteur doit maintenir sa singularité pour préserver la qualité de ses relations clients. Il doit continuer à se distinguer, alors que ses éléments de distinction sont, de fait, fragilisés par la pression isomorphique coercitive. Œuvrant au sein d'un environnement animé par des valeurs non marchandes, l'OF – afin d'approfondir ses relations avec les fondations, les associations, les établissements sociaux et médicosociaux et de réduire ainsi les aléas liés à la fidélité des clients – doit en épouser autant que faire se peut les codes, et donc produire à son tour des valeurs non marchandes.

En vue d'approfondir toutes les réflexions que suscitent la question de recherche et cette revue de littérature, il s'agit au cours des enquêtes de terrain de tenter de mettre en lumière l'idée selon laquelle il existe des valeurs et une identité commune qui légitiment les acteurs au sein du champ dans lequel ils agissent. Par ailleurs, l'altruisme supposé dont ils font preuve les uns envers les autres et à l'égard de leurs clients, serait une stratégie qui permet de générer de la valeur non marchande, et d'instituer un processus de confiance. Cette confiance semble être à l'origine de la coopération.

Avant de tenter de répondre à toutes ces questions fondamentales dans le cadre de la question de recherche présentée dans ce mémoire, il convient de construire des résultats qui confirmeront ou infirmeront les éléments de la littérature. Les modalités de production des connaissances sont explicitées dans la partie méthodologie.

MÉTHODOLOGIE

Les sciences de gestion représentent un champ disciplinaire relativement nouveau (Le Moigne, 2012a). Il s'agit en conséquence pour tout chercheur opérant dans ce champ de démontrer, sans doute plus qu'ailleurs, les conditions de création de la connaissance produite afin de justifier la validité, interne comme externe, des résultats. Dit autrement, il s'agit d'établir dans quelle mesure les connaissances produites correspondent à un savoir légitime. Pour justifier de ces qualités, la science fait appel – paradoxalement – à une discipline non scientifique qui est pourtant la mère de toutes les sciences : la philosophie et plus particulièrement l'épistémologie. *« Nulle instance scientifique ou culturelle ne peut avoir le monopole de la détermination de la valeur éthique de la connaissance. Mais l'épistémologie est, de toutes les disciplines, la mieux placée pour reconnaître et pour expliciter ces questionnements sur la valeur des connaissances dont elle critique et explicite le statut scientifique »* (Le Moigne, 2021a).

I. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

« *Toute organisation épistémologique du système des sciences implique quelque option éthique* » (Le Moigne, 2021b), pour laquelle rien ne nous contraint à définir une connaissance ou une discipline scientifique exclusivement par son « objet », car nous pouvons aussi la définir par son « projet » (Le Moigne, 2021c).

A. Positionnement épistémologique constructiviste radical

Les épistémologistes constructivistes, dans la démarche desquels s'inscrit le positionnement épistémologique constructiviste radical ou pragmatique (PECP), considèrent que les processus cognitifs d'élaboration de la connaissance ne peuvent se construire indépendamment d'une perspective téléologique. En effet, la capacité de l'esprit humain connaissant à élaborer les fins en référence auxquelles s'exerce la raison, constitue un des repères auquel s'attache une intelligence qui produit des raisonnements (Le Moigne, 2021d). Autrement dit, les deux principes du constructivisme radical reposent sur l'idée que la connaissance ne saurait être reçue passivement, que cela soit par les sens ou la communication, mais plutôt qu'elle est construite activement par un sujet pensant (Glaserfeld, 1988). La fonction de cette pensée est adaptable et sert la façon dont le sujet organise sa conception du monde, et n'est pas liée à la découverte d'une réalité ontologique objective (Glaserfeld, 1988). Ainsi, « *le réel connaissable peut être construit par ses observateurs, qui en font intentionnellement le projet* » (Le Moigne, 2021d).

B. La question gnoséologique

« *L'hypothèse gnoséologique fondatrice des épistémologies constructivistes est phénoménologique : la connaissance humaine est processus avant d'être résultat ; elle se forme dans l'action et dans l'interaction* » (Le Moigne, 2021b). Plus précisément, ce qu'est la connaissance peut se définir comme ce qui peut être tenu comme constituant la réalité essentielle de la réalité existentielle (Le Moigne, 2012b).

Dans le cadre de cette question gnoséologique, les épistémologistes constructivistes considèrent comme absolu le principe selon lequel le sujet connaissant est capable d'attacher des valeurs à la connaissance qu'il constitue, c'est-à-dire que « *la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui* » (Le Moigne, 2021a).

C. La question ontologique

De ce fait, le sujet pensant n'est pas tenu d'affirmer ou d'infirmier l'existence d'un réel connaissable existant indépendamment de lui (Le Moigne, 2021a). Son positionnement est dit agnostique. Ainsi, la seule connaissance qui peut être produite à partir du réel dépend de l'expérience qu'un sujet a du réel (Le Moigne, 2021a). Un chercheur constructiviste ne connaît pas de « choses en soi » mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses (Le Moigne, 2021a).

D. La valeur de la connaissance

La validité de cette production de connaissance doit donc reposer également sur la façon dont le sujet rend compte de cette expérience. « *Il nous faut entendre la connaissance par le processus qui la forme autant que comme le résultat de ce processus de formation* » (Le Moigne, 2021a). Dès lors, les connaissances construites doivent être tenues pour « possibles » et le sujet à l'origine de la production de connaissance doit être tenu comme responsable et avoir la responsabilité de ce qu'il communique (Le Moigne, 2021a). Les connaissances produites doivent en outre être rendues intelligibles dans leurs modalités de production, et reproductibles : il ne s'agit plus de démontrer mais d'argumenter (Le Moigne, 2021a).

En résumé, le positionnement épistémologique choisi est celui du constructivisme pragmatique, dit PECP. De ce cadre épistémologique découle une ontologie agnostique, c'est-à-dire qu'il n'existe pas une définition en soi de l'existence. Ainsi, dans ce cadre épistémologique, les connaissances produites se doivent d'être utiles et de servir le terrain autant que le terrain sert la science en tant qu'objet secrétant de la donnée et donc de la connaissance, dès lors que cette donnée est soumise aux conditions instituant de production de données. Cette condition répond à la nécessaire éthique du chercheur, rendu responsable des données qu'il produit. Cette validité repose ainsi sur trois principes : l'adoption d'un positionnement éthique, la rigueur, et l'explication dans le détail des modalités de production des connaissances (Le Moigne, 2012c).

II. MÉTHODE DE RECHERCHE

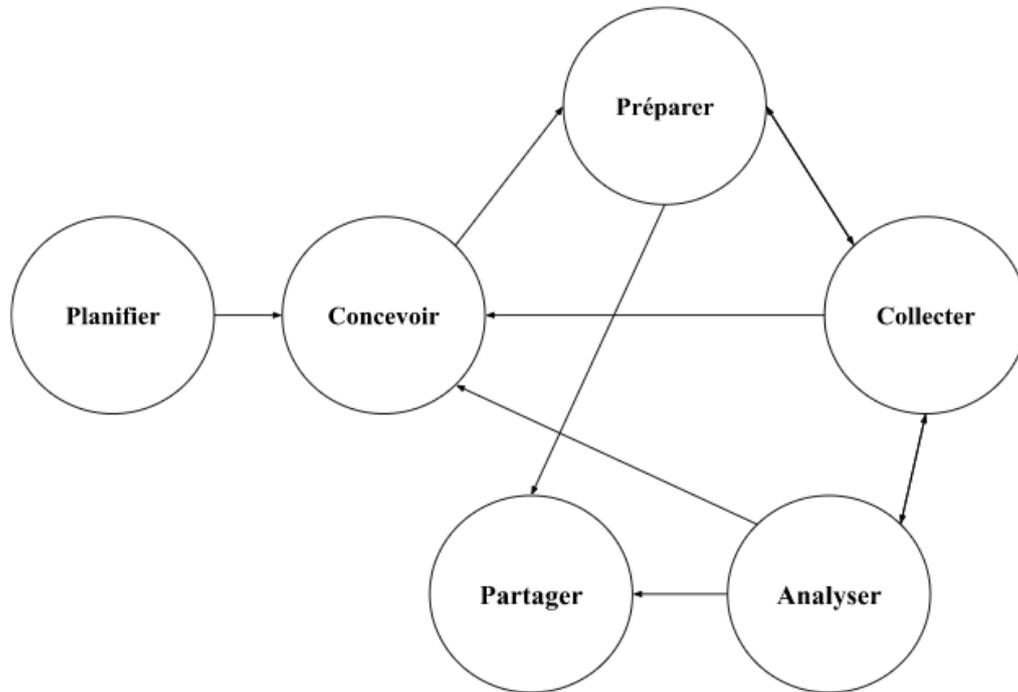
Le projet constructiviste peut à certains égards rendre la recherche difficile, dans la mesure où le thème de recherche est susceptible d'évoluer au fur et à mesure que la collecte de données avance (Eisenhardt, 1989). C'est le propre des disciplines scientifiques artéfactuelles dont les objets sont mouvants et en constante évolution au sein d'un environnement lui-même changeant et agissant sur les acteurs étudiés. C'est pour ce motif que le choix d'une population est essentiel. L'enjeu est de pouvoir choisir des cas qui représentent une forme d'idéal-type afin que les résultats de la recherche puissent être réutilisés (Eisenhardt, 1989). Le recours à une analyse qualitative semble être l'approche la plus pertinente de façon générale, sachant que dans le cadre de cette approche qualitative, l'étude de cas permet de rendre compte avec le plus d'acuité possible des logiques qui pèsent sur les acteurs étudiés.

A. L'étude de cas

Une étude de cas est une méthode empirique qui explore en profondeur un phénomène contemporain inscrit dans un contexte ; il s'agit, entre autres, de déterminer les éléments qui relèvent du contexte et ceux qui relèvent du phénomène (Yin, 2009). Le mémoire repose sur une étude de cas unique, à savoir l'analyse des rapports et de l'interaction des relations au sein d'un collectif non formalisé et en construction. Expliquer un phénomène social suggère de se poser la question du « comment » et du « pourquoi » (Yin, 2009). Ce mémoire s'intéresse aux logiques et modalités qui poussent des entrepreneurs de la FPC à vouloir coopérer. Il s'agit ainsi de s'intéresser à la question du « comment » (comment les EI de la PFC s'adaptent aux facteurs de contingence ?) et du « pourquoi » (pourquoi les EI de la FPC s'adaptent de la manière ainsi décrite aux pressions auxquelles ils sont confrontés ?).

Faire émerger des théories à partir d'études de cas est très complexe car le processus doit prendre en compte des logiques plurielles et encastrées, difficilement isolables. Aussi, l'aspect poussé d'une étude de cas approfondie peut faire émerger des logiques idiosyncrasiques, ce qui rend difficile la duplication de la théorie dans des champs plus larges (Eisenhardt, 1989). Il s'agit dès lors d'élaborer une stratégie solide sur la façon dont une étude de cas doit se préparer et se conduire. Il est à noter que ce mémoire tente de s'inspirer de cette méthode. En revanche, les modalités de l'exercice ne permettent pas d'atteindre une saturation des données ni de pouvoir réaliser des boucles itératives.

Cela étant dit, Yin (2009) nous procure une façon plutôt complète d'appréhender la conception d'une étude de cas :



Réaliser une étude de cas : un processus linéaire et itératif (Yin, 2009)

L'étude de cas est une méthode de recherche remarquablement difficile et nécessite que le chercheur maximise la valeur de son travail à travers quatre conditions relatives à la qualité de la conception de la recherche : construire la validité, validité interne, validité externe, fiabilité (Yin, 2009).

En dépit de ces difficultés, le choix de l'étude de cas a été relativement évident, dans la mesure où elle découle d'un opportunisme lié à l'accès au terrain et à ses problématiques. « *À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre* » (Girin, 1989).

B. Les types de données

L'étude de cas porte sur le sujet de la coopération. Cette coopération serait induite par des questions de confiance, car sans confiance, aucune coopération n'est possible. De son côté, cette confiance pourrait être déterminée par la légitimité, l'altruisme et la loyauté des acteurs, valeurs qui leur permettent de compenser les externalités négatives induites par les éléments de contingence auxquels leur quotidien les confronte, au premier lieu desquels certaines pressions isomorphiques (concurrentielles, coercitives et normatives). Ces intuitions découlent de nombreuses observations et échanges effectués pendant l'alternance.

En complément des observations et afin d'objectiver ces intuitions, il a été question de construire une grille d'entretien semi-directive qui permette de mesurer et de comprendre dans un premier temps les facteurs de contingence qui pèsent sur les acteurs. Dans un second temps, la question était de comprendre la façon dont les acteurs s'adaptent à ces pressions et si cette adaptation s'opère par le truchement des valeurs, et dans l'affirmative, sur quel type de valeurs elle repose ? Enfin, une fois les valeurs identifiées, il s'agit de comprendre si ces valeurs génèrent de la confiance et si cette confiance est propice à favoriser la coopération.

Un élément clé de toute approche d'une recherche qui construit des théories à partir d'études de cas réside dans la liberté avec laquelle le chercheur procède à des ajustements dans la récolte des données, au fur et à mesure du processus de recherche (Eisenhardt, 1989). Ainsi, il est légitime qu'il modifie le mode de collecte des données, car le chercheur souhaite pouvoir comprendre tous les cas avec le plus de profondeur possible (Eisenhardt, 1989). L'objectif n'est pas d'établir une synthèse statistique. De cette façon, si de nouvelles sources de données émergent, cela fait sens pour le chercheur de se servir de cet avantage en modifiant la manière dont les données sont collectées, afin de mieux comprendre les logiques en jeu (Eisenhardt, 1989). En revanche, cette flexibilité n'est pas un blanc-seing qui permet de recueillir des données de façon erratique (Eisenhardt, 1989). La flexibilité entourant le mode de collecte des données se rapproche plutôt d'un opportunisme contrôlé, dans lequel le chercheur prend l'avantage sur ce qui fait la particularité et la spécificité d'un cas, pour faire émerger ainsi de nouvelles thématiques et améliorer les résultats de ses travaux (Eisenhardt, 1989).

1. Les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif permet de récolter des données sur les représentations d'un individu et d'explorer ainsi des domaines pour lesquels il n'existe pas encore de réponses précises. Ainsi, ce type d'entretien conduit à mettre en évidence certaines logiques, qu'il s'agit d'analyser en restituant les mécaniques sous-jacentes des réponses fournies. Pour ces raisons, la collecte de données a été pratiquée dans une large mesure à partir d'entretiens semi-directifs, avec l'idée de saisir le quotidien des acteurs dans leurs activités de tous les jours et en assignant à ces observations la signification que les acteurs leur portent (Barley et Kunda, 2001).

Les entretiens réalisés avec les acteurs de la FPC sont des entretiens semi-directifs en face-à-face. La grille d'entretien se divise en trois parties dont la première constitue une approche accès de l'individu. Cette partie cherche en somme à savoir comment l'acteur s'est destiné à devenir ce qu'il est, moyennant une approche plutôt sociologique et la verbalisation d'un parcours. La première partie de l'entretien se veut donc large et souple dans le but de conférer une certaine fluidité et d'apporter de l'aisance dans la suite de l'entretien. Il s'agit ici de faire s'exprimer l'acteur sur son parcours de la façon la plus libre possible, et sur les raisons qui l'ont conduit à exercer le métier qui est le sien aujourd'hui. Il s'agit également dans ce cadre de circonscrire et circonstancier les logiques qui pèsent sur lui, pour mieux introduire les parties suivantes de l'entretien, sans nécessairement ordonner les questionnements. De ce fait, la procédure maintient une fluidité et installe chez l'acteur le sentiment que l'entretien s'opère de la façon la plus naturelle possible.

Une deuxième partie de l'entretien permet de valider auprès de l'acteur l'aspect théorique des propos (théories mobilisées à partir des observations du terrain), notamment en ce qui concerne les logiques macro-socio-économiques qui pèsent sur lui, dont les facteurs de contingence et les pressions isomorphiques.

Enfin, une dernière partie vise à restituer (à l'instar des logiques), à une échelle micro les raisons qui poussent l'acteur à coopérer, en questionnant notamment les valeurs et l'identité et la façon dont ces dernières se traduisent dans une logique économique.

Les entretiens réalisés servent à illustrer des intuitions identifiées sur le terrain dans le cadre d'une alternance et à mettre en perspective la littérature mobilisée pour pouvoir mieux saisir les logiques sous-jacentes. Ils peuvent être perçus comme des leviers qui, au regard des résultats qu'ils vont produire, vont faire progresser le collectif vers une structuration de sa démarche de coopération. Les entretiens alimentent donc l'étude ici présentée et également le projet dans lequel les acteurs enquêtés souhaitent s'inscrire. Dans l'éventualité où les questions de recherche et de méthode abordées dans ce mémoire puissent être réitérées dans le cadre d'une étude plus aboutie, la construction de théories à partir de cette étude de cas constitue une possibilité. Pour l'heure, les modalités de cet exercice qu'est le mémoire ne permettent pas de nourrir cette ambition.

Afin de compléter la réflexion et par souci de praticité, certains entretiens ont été réalisés par visioconférences.

Parmi ces entretiens, quatre reposent sur le pré-collectif qui cherche à s'organiser afin de coopérer. Les autres entretiens connexes ont été conduits auprès de collectifs de la FPC ayant réussi à formaliser leur coopération ou d'acteurs issus de structures qui accompagnent financièrement des collectifs coopératifs. Ils favorisent la prise de recul sur le pré-collectif en phase de formalisation en facilitant ainsi l'identification *mutatis mutandis* d'une trajectoire, moyennant la formulation des projections qui permettent de servir un projet de recherche inscrit dans une démarche téléologique.

| Extrait de la grille d'entretien semi-directif à destination des formateurs | |
|---|--|
| Concept | Question |
| <i>Éléments biographiques</i> | |
| Comment en es-tu venu à être ce que tu es aujourd'hui ? | |
| <i>Facteurs de contingence</i> | |
| Pression isomorphique concurrentielle | Peux-tu me décrire des situations où tu as eu le sentiment de subir une forte concurrence ? |
| Pression isomorphique coercitive | Peux-tu m'expliquer ce que Qualiopi a changé dans ton quotidien ? |
| Pression isomorphique normative | Peux-tu me donner un exemple où tes interventions auprès de clients ont contribué à changer tes pratiques et représentations ? |
| <i>Facteurs d'adaptation</i> | |
| Loyauté | Qu'est-ce qui explique que tu n'as pas peur que X ou Y te vole tes clients ? |
| Altruisme | Comment se traduit au quotidien ton besoin d'être utile socialement ? |
| Légitimité | Qu'est-ce qui te fait dire qu'un confrère est illégitime ? |
| <i>Cristallisation des valeurs</i> | |
| Confiance | Qu'est-ce qui, selon toi, permet la confiance ? |
| Coopération | Qu'est-ce qui te pousse à coopérer ? |

Les analyses débutent dès le premier entretien et chaque entretien pourra comporter des différences du fait des analyses et ajustements effectués d'un entretien à l'autre.

2. La récolte de données complémentaires

La production des données à partir d'entretiens semi-directifs et l'analyse de ces dernières se font à l'aune de nombreux échanges antérieurs qui s'appuient sur des comptes rendus de réunion, la retranscription des observations des participants ou encore les observations faites *in situ*. Une réflexion informelle basée sur des intuitions a également contribué à générer les modalités d'analyse et de construction des grilles d'entretien. La manière d'en rendre compte constitue le processus par lequel le chercheur objective sa production de connaissance. En outre, les données exploitées sont à la fois primaires et secondaires. Les données primaires relèvent des éléments produits directement par le biais des retranscriptions des réunions et des entretiens semi-directifs. Les données secondaires s'appuient sur des CV, le site des OF, les différentes réglementations en vigueur, l'ensemble des processus d'évaluation des OF, etc.

C. Modalités de production des connaissances

Si la théorie est propice à nous orienter vers certaines intuitions, elle n'a pas vocation à élaborer des hypothèses *stricto sensu*. Il s'agit ainsi de construire des données en interaction avec le terrain pour nous diriger vers des connaissances originales.

1. La méthode de l'inférence abductive

L'inférence inductive puise ses racines au sein de la philosophie pragmatiste. « *Le pragmatiste se distancie de toute inclination aprioriste, idéaliste et transcendantale de la vérité* », ce qui revient à postuler qu'il n'existe pas de lois universelles concernant l'étude des comportements humains (Hallée et Garneau, 2019), ni son corollaire, l'étude des organisations. L'inférence abductive réconcilie la pensée et l'action en affirmant que l'un induit l'autre et *vice-versa* (Hallée et Garneau, 2019). Elle cherche donc à s'éloigner d'une illusion scientiste en devançant le dogme positiviste et son approche hypothético-déductive (Hallée et Garneau, 2019). L'abduction se définit comme « *une reconnaissance du processus de réflexion du chercheur qui, animé par l'irritation d'un doute, interroge les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience* » (Hallée et Garneau, 2019). L'inférence abductive convient donc particulièrement aux épistémologistes constructivistes, « *puisque la position épistémologique en lien avec la logique abductive demande à ce que l'on tienne compte du contexte de l'action (une action située) dans laquelle les données sont problématiques et partielles, ce qui rend le réel difficilement atteignable hors des perceptions du chercheur* » (Hallée et Garneau, 2019). L'inférence abductive réfère à deux autres inférences : l'une repose sur un processus de formation d'hypothèses soumises aux faits, et l'autre sur la construction d'un modèle théorique plus adapté aux observations (Hallée et Garneau, 2019). « *Dans sa forme étendue, l'abduction réfère à une méthode scientifique qui relie les trois types d'inférences dans une séquence d'arguments nouant, dans cet ordre, abduction, déduction et induction* » (Hallée et Garneau, 2019). Ainsi, les connaissances produites dans ce mémoire reposent sur le principe que « *toute connaissance produite est un énoncé au temps court : elle ne doit jamais perdre de vue son inscription dans le temps long des sciences : la recherche abductive aide à rendre explicite cette exigence* » (Hallée et Garneau, 2019).

2. Le principe de la théorisation ancrée

La *grounded theory* ou la théorisation ancrée est née dans les années 60 à la suite des travaux sociologiques de Barney Glaser et Anselm Strauss. Ces derniers ont élaboré une méthode qui permet de générer des théories inscrites dans les données issues du terrain ou ancrées à elles. « *L'objectif de cette méthode est de découvrir une théorie qui a une prise, correspondre aux données et fonctionne dans la vraie vie* » [traduction libre] (Glaser et Strauss, 2017 in Walker et Myrick, 2006). Ainsi, la théorisation ancrée combine la profondeur et la richesse des traditions qualitatives interprétativistes avec la logique, la rigueur et une analyse systématique des usages propres aux analyses quantitatives (Walker et Myrick, 2006). La théorie ancrée s'appuie sur la réunion de deux méthodes, dont l'une s'adosse au codage et à l'analyse des données afin de vérifier des hypothèses, et l'autre sert à catégoriser des thématiques afin de produire des théories (Walker et Myrick, 2006). Cette hybridation permet de créer une boucle itérative entre les données et la théorie et d'adopter ainsi une approche compatible avec une épistémologie constructiviste.

L'analyse de données dans les recherches qualitatives s'appuie sur des mots et des représentations (Miles et Huberman, 2003 in Walker et Myrick, 2006). De ce fait, la théorie ancrée est une méthode évolutive dont les prémisses s'appuient sur la génération inductive de théories à partir de données (Walker et Myrick, 2006). L'analyse de la donnée et en particulier l'encodage de cette dernière constituent le cœur de la méthode qui autorise à produire des théories à partir du terrain et donc d'y enraciner la théorie (Walker et Myrick, 2006).

3. Propos complémentaires sur les modalités de production des connaissances et la généralisation analytique

Il s'agit ainsi, tout au long du processus de production des connaissances, d'identifier des récurrences afin de renforcer la validité interne des résultats, même si l'analyse de données issues d'études de cas est particulièrement difficile car les protocoles en la matière ne sont pas encore déterminés d'une façon très précise (Yin, 2009). Pour autant, l'étude de différents individus au sein d'un groupe et l'idée que les problématiques qu'ils semblent *a priori* partager démontrent, à propos, qu'il existe une nature non idiosyncratique de l'objet de recherche pour

lequel il est donc possible d'élaborer une montée en abstraction, ou ce que Yin (2009) appelle une « généralisation analytique ».

III. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS : RHA ET MOM

Le mémoire repose sur une étude de cas unique, à savoir l'analyse des rapports et interactions des relations au sein d'un collectif non formalisé et en construction. Il est réalisé à partir d'une immersion sur le terrain, puisqu'elle s'exerce dans le cadre d'une alternance, ce qui permet de comprendre les différentes logiques à l'œuvre auprès d'acteurs multidimensionnels.

Ce cas répond bien aux critères qui définissent une étude de cas puisqu'il s'agit de mettre en lumière des logiques qui poussent des acteurs à vouloir coopérer au sein d'un environnement en tension du fait d'une forte concurrence et d'un environnement *a priori* soumis aux logiques marchandes (et individuelles). Ainsi, la coopération ne semble pas relever de prime abord d'un choix inhérent à l'acteur rationnel au sens de l'individualisme méthodologique. « Comment » et « pourquoi » ces individus font-ils le choix de la coopération ? L'étude ne repose pas *a priori* sur des hypothèses préétablies. Elle cherche plutôt à se confronter au réel en avançant par tâtonnement. Ainsi faisant, l'étude opère de façon abductive.

Le champ de la FPC comprend moins de dispositifs de régulation que d'autres champs et semble relativement hétérogène au regard de la coexistence des différents types d'OF (Amaral et al., 2021). En effet, les organismes de formation peuvent aller de la structure unipersonnelle à la grande structure employant plusieurs centaines de salariés. Par ailleurs, de nombreux acteurs peuvent graviter autour de la FPC en opérant en tant que sous-traitant, en effectuant du portage salarial, ou en bénéficiant de CDD qui courent uniquement pendant le temps de formation. Ce faisant, un nombre important d'acteurs, sans qu'ils soient identifiés comme des OF, sont de fait des opérateurs de la FPC, qui n'ont pas à porter le poids administratif de la certification Qualiopi. Pour autant, en théorie, tous doivent détenir un numéro de déclaration d'activité délivré par la préfecture pour avoir le droit d'intervenir. En pratique, des zones grises subsistent et tous les formateurs ne détiennent pas ce numéro. Ainsi, certains formateurs, généralement les plus précarisés, dépendent de la bénévolence des OF certifiés qui prennent le risque de présenter une inconformité en cas de contrôle. Ce risque reste toutefois mesuré car l'obtention du numéro de formateur est subordonnée à la fourniture, par le formateur, des éléments de preuve indiquant qu'il va ou qu'il a réalisé une formation. Ainsi, lors de l'exécution

de sa première prestation, il est peu probable qu'un formateur dispose d'un tel numéro. De ce fait, une certaine tolérance existe en la matière.

Cette étude de cas s'intéresse en particulier à un collectif de formateurs composé de quatre personnes, sachant que les noms des personnes physiques et/ou morales indiquées ci-après ont été changés afin de préserver l'anonymat de ces dernières. Tous les formateurs sont des EI, mais tous ne sont pas certifiés Qualiopi.

A. L'alternance

Le premier contact avec l'OF s'est effectué dans le cadre d'une recherche d'alternance pour la rentrée universitaire de septembre 2022. En amont, un stage d'observation d'un mois a pu être conduit au cours du mois de juillet 2022 dans le cadre d'une convention avec Pôle Emploi.

Le poste occupé est celui d'assistant de formation. L'essentiel des missions de ce poste consiste à s'assurer de la qualité au sein de l'OF en vue de répondre à la démarche qualité inhérente à la certification Qualiopi.

L'alternance en contrat d'apprentissage a pu démarrer la dernière semaine du mois d'août. De septembre 2022 à mars 2023, le lundi et le mardi, les travaux s'effectuent au sein de l'entreprise et les trois autres jours de la semaine sont consacrés aux cours. De mars 2023 à septembre 2023, le rythme de travail a été en moyenne de 4 jours par semaine.

Ce rythme a engendré des difficultés dans la réalisation des missions et dans la possibilité de répondre à l'ensemble des standards de qualité attendus. Ce faisant, la première période de l'alternance s'est concentrée essentiellement sur la facturation et la préparation en amont des formations (de l'analyse du besoin jusqu'à la facturation et la synthèse des évaluations à chaud).

La deuxième partie de l'alternance a été également malaisée dans ses débuts puisqu'il s'agissait de poursuivre les missions initiales tout en rattrapant tout le retard en termes de qualité sur toutes les tâches non exécutées en 2022 et en 2023.

B. L'organisme de formation « Les RH Autrement (RHA) »

C'est au sein de cette OF que l'étude de cas a pu être conduite par le biais notamment d'une alternance sur un poste d'assistant de formation. Les missions inhérentes à ce poste portent essentiellement sur tout le processus qualité lié à la certification Qualiopi, à savoir, répondre à l'ensemble des sept (7) critères qui se décomposent en trente-deux (32) indicateurs⁴. Il s'agit donc de s'assurer que pour chaque formation, l'OF RHA soit en mesure de fournir les éléments de preuve répondant aux trente-deux (32) indicateurs au cours des audits.

Concrètement, il s'agit au quotidien de produire les éléments suivants, en amont de toute action de formation :

- Analyse du besoin du client ;
- Devis ;
- Programme de formation ;
- Convention de formation ;
- Scénario pédagogique ;
- Support pédagogique ;
- Test de validation des acquis ;
- Feuille d'émargement ;
- Feuille d'évaluation à chaud de l'OF par les stagiaires ;
- Feuille d'évaluation de l'OF par le formateur ;
- Attestation de fin de formation.

Dans le cadre d'une sous-traitance, le sous-traitant doit fournir à l'OF les documents ci-après :

- RIB ;
-

⁴ Cf. référentiel national Qualité mentionné à l'article L.6316-3 du Code du travail (<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-lecture-referentiel-qualite.pdf>)

- Pièce d'identité ;
- CV ;
- Responsabilité civile et professionnelle ;
- Numéro de déclaration d'activité ;
- Extrait K-BIS ;
- Attestation URSSAF ;
- Certification INSEE ;
- Photocopie des diplômes.

Ces éléments permettent en l'espèce à l'OF de produire le contrat de sous-traitance, tout en étant conforme aux critères de qualité.

Enfin, en aval de la formation, l'OF doit procéder aux régularisations suivantes :

- Facturer le client ou l'OPCO selon les modalités de facturation ;
- Transmettre des certificats de réalisation ;
- Transmettre une synthèse des évaluations à chaud au client ;
- Communiquer des évaluations à froid aux stagiaires, trois (3) à (6) mois après la formation ;
- Transmettre au client une synthèse de ces évaluations à froid.

En outre, tous les clients et les OPCO avec lesquels l'OF collabore doivent remplir une évaluation globale sur l'année, pour évaluer l'OF de façon générale.

En cas d'insatisfaction d'un client ou d'un stagiaire, l'OF doit identifier et consigner le nom des intéressés et le motif de mécontentement, et tenter d'apporter des solutions afin de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue de la qualité et de répondre aux critères qualité de Qualiopi.

De la même manière, l'OF doit rendre compte publiquement, sur un site internet régulièrement mis à jour, du taux de satisfaction globale qu'il a obtenu, ce qui nécessite qu'il procède à la synthèse de la satisfaction pour toutes ses prestations et qu'il dispose à cet effet de compétences

informatiques ou de ressources financières pour externaliser la gestion de son site internet à un prestataire.

Ces éléments (non exhaustifs) ont été rendus obligatoires à partir de janvier 2021. RHA est une SASU qui existe depuis une dizaine d'année en région Provence-Alpes-Côte-D'azur. Valentine C. en est la présidente-salariée. Depuis la création de sa structure, Valentine C. opère seule (à l'exception d'une collaboration infructueuse au début de son activité). Afin de se maintenir au sein du marché de la FPC et de continuer à accéder en tant qu'OF aux fonds de la FPC, Valentine C. décide au cours de l'année 2020 d'engager une alternante en vue de préparer et mettre en place tous les protocoles inhérents à la certification Qualiopi. Il est à noter que 2020 est une année durant laquelle la pandémie mondiale de la Covid-19 a profondément touché le monde économique et donc le champ de la FPC. L'activité de RHA a de ce fait été bousculée de façon conséquente, ce qui a engendré une baisse importante de son chiffre d'affaires, en dépit d'une augmentation de la masse salariale.

Pour répondre aux nouveaux enjeux liés à la certification Qualiopi, Valentine C. a recruté, en remplacement de la première alternante, une deuxième alternante pour l'année 2021/2022, puis un troisième alternant en remplacement de la deuxième pour l'année 2022/2023. Le choix de l'alternance semble *a priori* une option raisonnable pour les petites structures. En effet, compte tenu des aides que l'État⁵ verse aux entreprises pour l'accueil d'un alternant, l'augmentation de la masse salariale semble limitée. Pour autant, à l'échelle d'une TPE, l'accueil d'un alternant affecte toutefois la rentabilité, même si le coût correspondant est inférieur à celui d'un salarié. En outre, il est impossible de considérer l'alternant en tant que salarié lambda. En effet, l'alternant est certes un salarié de l'entreprise, mais c'est aussi un apprenant qu'il s'agit de tutorer et donc pour lequel il faut dégager le temps nécessaire pour contribuer à son accompagnement. De la même manière, l'alternant n'est pas continuellement présent en entreprise, ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés opérationnelles. Enfin, dans les petites structures, l'alternant en niveau master n'a pas vocation à rester car la TPE n'est pas en

⁵ 8000 € en 2022 pour un étudiant en master.

mesure de lui offrir des perspectives de carrière ou des niveaux de rémunération excédant le SMIC. *Mutatis mutandis*, compte tenu de l'investissement que représente l'accueil d'un alternant, l'EI est en droit de se demander si le jeu en vaut vraiment la chandelle, car il s'agit aussi pour lui de faire face à l'obligation, d'une année sur l'autre, de recommencer le processus de formation de l'apprenant afin que ce dernier maîtrise le processus qualité, et donc la conformité de l'OF par rapport à Qualiopi. C'est un métier à part entière dont la maîtrise nécessite plusieurs mois. La démarche est très chronophage pour l'EI et lui demande d'y consacrer un temps dont il ne dispose pas nécessairement. Autrement dit, l'EI est constamment confronté à des logiques opérationnelles et a beaucoup de difficultés à se dégager du temps. Pour ces raisons et à l'aune des apprentissages organisationnels, Valentine C. constate que l'accueil d'un alternant génère autant d'incertitudes qu'il en enlève. À ce titre, elle n'est plus certaine que l'accueil d'un alternant puisse répondre aux problématiques qu'elle rencontre, au premier plan desquelles figure le fait d'assurer le suivi et la pérennité du processus d'amélioration continue de la qualité, pour lui permettre d'exercer son cœur de métier, à savoir l'animation d'actions de formation. De ces problématiques nouvelles émerge ainsi la nécessité de trouver des solutions qui permettront de réduire les incertitudes organisationnelles de RHA.

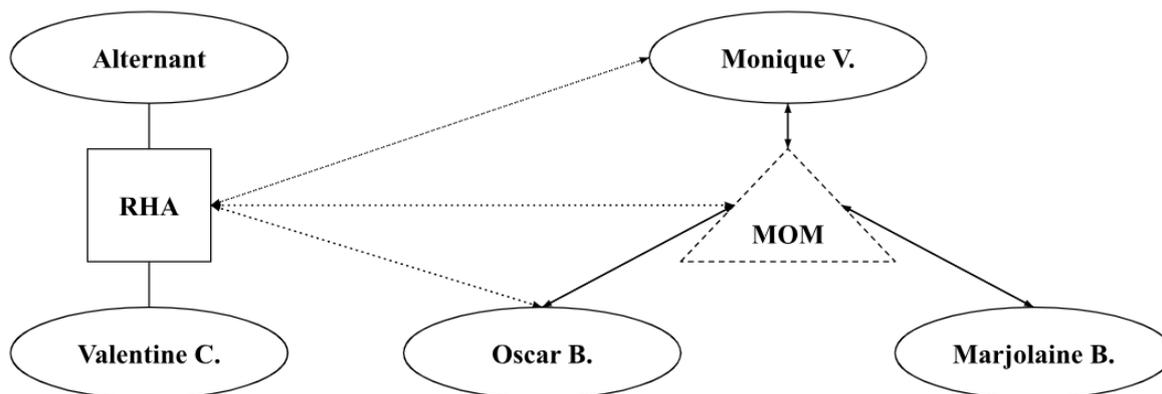
C. Le collectif MOM

De façon régulière, RHA sous-traite des actions de formation à Oscar B., formateur et consultant Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT), afin de former les él.u.es CSE des clients de Valentine C. De cette collaboration de plusieurs années est née une forme de confiance et de réciprocité.

Oscar B. a constitué un collectif avec deux de ses consœurs, Monique V. et Marjolaine B.. Ce collectif s'appelle MOM (comme pour Monique, Oscar et Marjolaine). La structure existe depuis plus de trois ans et vise à donner une identité et une première formalisation aux nombreuses années de coopération entre Monique V., Oscar B. et Marjolaine B. Cette identité s'appuie sur des valeurs communes qui sont celles de l'éthique, de l'engagement et du sens donné à l'action. Ces valeurs sont d'ailleurs théorisées sur un site internet qu'ils gèrent en commun. Pour autant, MOM n'a pas d'existence juridique, non pas en raison d'un manque de volonté mais plutôt d'un manque de temps. La constitution de MOM répond, nonobstant l'absence de formalisation juridique, à la volonté de coordonner le collectif en vue, par exemple, de répondre à des appels d'offre et afin de réunir symboliquement les trois protagonistes pour s'inscrire dans une dynamique de formalisation de leur collaboration. Tous consultants et formateurs, ils ont pu apprendre à se connaître au cours des différentes missions d'expertise pour lesquelles ils ont été amenés à collaborer.

Par capillarité et pour répondre aux besoins ponctuels des clients de Valentine C. en matière de formation, Oscar B. a présenté Monique V. à Valentine C., représentante de RHA. C'est alors qu'au cours de l'année 2023, au fur et à mesure que la collaboration entre les EI devenait régulière, une première réunion a été organisée entre MOM et RHA, le 1er mars 2023⁶. C'est notamment au cours de cette réunion que Valentine C. a fait connaissance avec Marjolaine B.

⁶ Cf. la retranscription de cette réunion en annexe.



Les relations entre MOM et RHA

Cette réunion a permis de formaliser l'idée selon laquelle RHA et MOM partagent des valeurs communes et qu'il peut être pertinent pour tous les acteurs qui composent ces deux entités de s'inscrire dans une dynamique de coopération, dans le but de mutualiser les ressources de chacun et donc, de façon sous-jacente, de répondre aux incertitudes et aux problématiques individuelles par la force d'un collectif en construction.

D. Les éléments complémentaires à l'étude de cas

L'étude de cas s'appuie également sur des données qualitatives extérieures au collectif MOM et RHA, à savoir les éléments fournis par Stéphanie B., qui a collaboré dans le cadre d'actions communes avec Monique V. et Marjolaine B. Ces dernières souhaitent inscrire Stéphanie B. dans la dynamique MOM d'une part, et accentuer aussi la dynamique de coopération qui s'installe entre RHA et MOM dans une plus large mesure.

Sans liens directs avec les individus du collectif MOM et RHA, des enquêtes complémentaires ont été menées avec Sylvie E., gérante d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) et d'une coopérative d'une trentaine de formateurs, issue de la CAE. Cette enquête a pour but de comprendre, le cas échéant, la coopération dans ses différents actes, et la façon dont elle se traduit au quotidien.

Enfin, un dernier entretien semi-directif a été conduit avec Lucien G., salarié d'un organisme de finance solidaire qui accompagne et finance les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cet entretien a pour vocation de comprendre la manière dont « s'accompagne » la coopération.

RÉSULTATS

Dans cette partie, les résultats présentés sont le fruit d'encodages qui s'appuient sur les sept retranscriptions suivantes :

- Une observation participative d'une réunion conduite en visioconférence le 1^{er} mars 2023 avec en présence Oscar B., Valentine C., Marjolaine B. et Monique V., et dont l'objet de discussion est la formalisation de leur coopération informelle ;
- Propos de Monique V. lors d'un entretien semi-directif d'1h30 conduit dans les locaux d'une société de portage salarial le 28 avril 2023 avec comme enjeu pour l'enquêteur de déterminer les logiques qui poussent l'acteur à vouloir coopérer ;
- Propos de Valentine C. lors d'un entretien semi-directif d'1h30 mené dans les locaux des RH autrement le 12/05/2023 avec comme objectif pour l'enquêteur de comprendre ce qui pousse cette entrepreneure individuelle à vouloir coopérer avec (certains de) ses homologues ;
- Propos de Marjolaine B. lors d'un entretien semi-directif d'1h30 conduit à son domicile le 24 mai 2023 afin d'apporter des précisions au regard des deux précédents entretiens ;

Les trois retranscriptions manquantes sont également des entretiens semi-directifs qui permettent de préciser certaines logiques tout en portant un regard différent de celui *stricto sensu* du collectif MOM et RHA. Ces entretiens ont été conduits avec :

- Stéphanie C. le 29 mai 2023 dans un café arlésien ; cette néophyte de la FPC agit en lien avec le collectif MOM qui souhaite appareiller cette dernière à la démarche coopératiste pour laquelle elle éprouve un réel intérêt ;
- Sylvie E. cogérante normande d'un CAE et d'une coopérative de formateur, le 19 mai 2023 en visioconférence afin de comprendre comment se traduisent les logiques

coopératives en actes et comment sont nées ces vellétés coopératives (il s'agit ainsi de comprendre si les facteurs de contingence sont équivalents chez RHA et MOM) ;

- Lucien G, le 19 mai 2023 en visioconférence ; il est en poste dans un organisme d'envergure nationale qui finance et accompagne les structures de l'économie sociale et solidaire ou les entrepreneur.es s'inscrivant dans une démarche sociale. Cet entretien vise à comprendre si les logiques rencontrées auprès du collectif RHA et MOM sont aussi des logiques qui peuvent se vérifier à travers son expérience quotidienne.

L'encodage des différentes retranscriptions a mis particulièrement en lumière les thématiques suivantes :

| THÉMATIQUES | |
|--------------------------------|----------------------------|
| Facteurs de contingence | Aléas moraux |
| | Épreuves |
| | Isomorphisme coercitif |
| | Isomorphisme concurrentiel |
| | Isomorphisme normatif |
| | Solitude |
| Valeurs & Praxis | Utilité sociale |
| | Loyauté |
| | Altruisme |
| | Rationalité marchande |
| | Liberté |
| Coopération | Acteur multidimensionnel |
| | Affinité élective |
| | Confiance |
| | Différenciation |
| | Légitimité |

Une majeure partie des résultats vient confirmer les éléments avancés au sein de la revue de littérature tout en mettant en lumière de nouveaux sujets, à l'instar de la solitude ressentie par les entrepreneurs dans leur quotidien ou encore le fait que ces derniers ont fait face, au cours de leur vie, à des difficultés qui les ont amenés vers une quête de sens et donc à renforcer leurs valeurs, qui s'expriment, entre autres, au travers de leurs pratiques professionnelles (*praxis*). C'est par cette *praxis* que l'acteur multidimensionnel est en mesure de reconnaître les pairs avec lesquels il partage des valeurs et des contingences. Ces déterminismes communs sont à l'origine d'*affinités électives* qui permettent aux différents acteurs de générer une dynamique de confiance, de légitimation respectueuse et de coopération. Celle-ci autorise notamment l'acteur multidimensionnel à s'inscrire dans une stratégie de différenciation propice à la fois à répondre aux différents facteurs de contingence, tout en renforçant les valeurs qui sont les siennes.

I. LES FACTEURS DE CONTINGENCE

L'acteur multidimensionnel est soumis à des logiques plurielles et complexes générant de nombreuses incertitudes. Lorsque ces incertitudes sont conscientisées, la nécessité de coopérer avec des homologues semble être une réponse dans laquelle il est souhaitable de s'inscrire. Pour autant, la nécessité de collaborer est régulièrement contrariée.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

On réfléchissait à une identité commune pour mettre en exergue nos complémentarités [...] mais on est happé par le quotidien de la production.

En outre, la nature polymorphe de l'acteur multidimensionnel induit pour ce dernier la difficulté de rendre complètement intelligible son fonctionnement auprès d'un acteur extérieur. L'exemple ci-après illustre, à l'égard de l'administration, une difficulté générant des incertitudes qui contraindront l'acteur à subir de nouvelles contingences.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

Nos entrepreneurs, on leur avait carrément fait un contrat de travail pour l'activité Crescendo, un contrat de travail pour leur activité de formateur pour pouvoir bien tout séparer. Et j'avoue, moi, ça me tracassait un petit peu parce que, même si je comprends qu'on fasse des contrôles fiscaux dans les entreprises, je n'ai rien contre, mais ce que je sais, c'est que quand il y a un contrôle fiscal et qu'on tombe sur un contrôleur qui a vraiment envie de nous allumer, il peut le faire. J'avais le sentiment qu'avec ce découpage, on donnait tout ce qu'il fallait pour qu'un contrôleur puisse se saisir très vite de plein de petites choses qui n'allaient pas. Parce que même si on avait la volonté de faire bien, on le sait qu'on laisse passer des choses. Et puis, il y avait aussi la contrainte du commissaire aux comptes qui, du coup, prenait Crescendo dans sa globalité et ne voulait pas s'occuper que de la partie formation, ce qui est normal aussi, ça correspondait tout à fait à leur mission, *mais du coup, ça représentait un coût très élevé pour une petite activité formation* ».

Les contingences qui pèsent sur les organisations sont par ailleurs exacerbées par des problématiques liées à la taille de la structure, et elles contraignent l'acteur multidimensionnel de la FPC à se questionner pour trouver des nouvelles ressources qui ne s'appuient pas nécessairement sur des capacités financières qui lui font défaut.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

On est à un seuil critique, là, en fait. On devrait se développer. On devrait trouver plus d'entreprises. Il n'y aurait pas besoin d'aller chercher loin, mais comme on a un modèle économique qui ne permet pas de salarier davantage, on ne peut pas prendre plus. Donc, on est en train de chercher des solutions.

Ainsi, les facteurs de contingence qui pèsent sur l'entrepreneur individuel de la formation professionnelle continue sont prolixes. Certaines contingences seront explicitées, en particulier celle relative à la certification Qualiopi. Le propos consiste pour l'heure à affirmer que certaines pressions entraînent des incertitudes et difficultés supplémentaires pour l'EI. En l'espèce, les verbatims ci-après expriment les risques importants que fait peser l'accueil d'un salarié au sein d'une TPE.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Sur une structure de deux, le salarié se fait mal, ne vient plus pendant six mois, te colle un prud'homme parce que tu ne respectes pas bien les horaires, parce que tu ne lui fais pas faire exactement ce qu'il y a sur son contrat de travail, etc., ça fait que tu fermes la porte. Et donc, ta contribution à l'humanité s'arrête là. Donc moi, je n'ai pas envie de ça.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Est-ce que tu te sens en tant que petit organisme contrainte à salarier ?

Enquêtée :

Alors, oui, je me sens contrainte de ce point de vue-là, parce que ça fait peser, en fait, sur la structure, un gros risque. Un risque juridique, un risque financier et oui, c'est vrai que ça, je le vis vraiment comme une contrainte. Comme une contrainte et comme une... Je le vis, en tout cas, moi, je le vis comme une peur. Une peur qui n'est pas forcément irréaliste.

Ces facteurs de contingence ne restituent qu'un bref aperçu de la multipolarité des problématiques auxquelles l'acteur multidimensionnel fait face dans son quotidien. Cela étant, certaines de ces contingences peuvent être isolées. Parmi les pressions subies par les EI de la FPC, les résultats mettent en lumière en particulier trois types de pression : les pressions isomorphiques coercitives, concurrentielles et normatives, dont les notions ont été précédemment explicitées au sein de la revue de littérature.

A. L'acteur multidimensionnel face aux pressions isomorphiques

Soumis à des rationalités diverses, l'entrepreneur individuel de la formation professionnelle continue est un acteur multidimensionnel (AM). Il doit à la fois répondre à des logiques de quasi-marché et d'accès à ce dernier. Le processus de certification Qualiopi en est une émanation idéale-typique. L'AM opère dans un secteur où la concurrence est rude et les acteurs sont nombreux et atomisés. Dit autrement, l'AM subit une forte pression liée à la concurrence. En outre, le quotidien de l'AM est déterminé par des pressions d'ordre normatif qui régulent la profession, transforment les pratiques et structurent également les champs au sein desquels l'AM intervient en tant que professionnel de la formation professionnelle. Il est rendu compte ci-après de la façon dont ces pressions s'exercent.

1. La certification Qualiopi : un isomorphisme coercitif

Pour rappel, Qualiopi vise à réguler l'accès au quasi-marché de la formation professionnelle continue en obligeant les OF à se soumettre à un cahier des charges visant à améliorer la qualité des formations. Ces logiques de qualité qui régulent les marchés contraignent l'AM dans son quotidien, jusqu'à parfois le détourner de son cœur de métier. Il s'agit, ce faisant, d'une pression isomorphe particulièrement forte.

Extrait d'entretien - Monique V. du 28/04/2023 :

Enquêteur :

Est-ce que, par exemple, tu as le sentiment qu'il y a des pressions dans le monde de la formation ?

Enquêtée :

Complètement. Qualiopi est une... C'est-à-dire que, si tu veux, le monde de la formation s'est énormément procéduralisé avec Qualiopi. Ce que je peux comprendre, parce qu'il y avait sans doute des dérives, des machins, etc., et que ça donne de la rigueur. Mais c'est comme toute nouvelle chose qui se met en place, c'est très rigide et ça fait perdre une énergie et un temps fou, colossal. Il faut que ça se régule, tout ça. Parce qu'on est au service, si tu

veux, non pas de la prestation de formation mais on est au service du process.

Voilà. Et ça, ça me gêne.

Chemin faisant, Qualiopi est une pression isomorphe tellement forte qu'elle conduit l'AM à prendre des risques susceptibles de mettre l'OF en grande difficulté en accueillant en son sein un salariat, avec tous les risques que cela comprend pour une TPE.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Justement, qu'est-ce qui... on sent bien la difficulté, les problématiques que tu as par rapport à toutes ces incertitudes et ces risques que ça engendre. Pour autant, sur ces trois dernières années, tu as pris des salariés dans ta structure. Comment tu en es venue à te dire, malgré tout, en dépit de tous ces risques que tu as évoqués, comment tu en es venue à te dire, il faut quand même que je prenne un salarié ?

Enquêtée :

Plusieurs choses. Un, je ne peux pas tout faire toute seule. Donc, je veux dire, le truc, c'est Qualiopi, parce qu'au final, Qualiopi a fait que j'ai bien compris que je ne pouvais pas fonctionner toute seule.

En réponse à cette pression isomorphique coercitive, l'AM est poussé à coopérer avec ses homologues et, le cas échéant, à formaliser cette coopération afin de se réinscrire dans un quotidien qui fasse sens, c'est-à-dire, un quotidien où il peut exercer son cœur de métier. Cette coopération en devenir peut ainsi concourir à réduire les contingences que cette pression isomorphique provoque, en divisant notamment les risques liés à l'accueil d'un salarié.

Marjolaine B. – extrait d’entretien du 24/05/2023 :

Enquêteur :

Qualiopi, cette lourdeur administrative dont tu parlais, est-ce que tu as le sentiment que ça fait partie aussi des logiques qui vous poussent à terme à formaliser la coopération qui existe déjà ?

Enquêtée :

Bah oui, oui, bien sûr. C'est tout ce qu'on peut, enfin tu sais quand on a sa propre structure, on est un chef d'orchestre, on est au four et au moulin, on est à la production, à la compta, à faire des devis, à dispenser des formations, faire des diagnostics, enfin on est sur tous les fronts, c'est extrêmement fatigant, et surtout on n'est pas toujours dans notre cœur de métier, en fait.

En introduction de ce mémoire, il a été abordé le fait qu’un nombre très important d’acteurs opèrent sur le marché de la FPC, d’où la difficulté pour les pouvoirs publics d’en réguler l’accès au travers d’un dispositif de certification. La certification permet – aux demandeurs dans un marché où les offreurs sont particulièrement nombreux, atomisés et dont les services sont difficilement fongibles – d’obtenir un minimum de garantie sur la qualité des services proposés. La pression isomorphique coercitive au sein de la FPC semble donc découler d’une pression concurrentielle, raison pour laquelle certains acteurs font le choix de la coopération plutôt que de la compétition.

2. Réunir ce qui est éparé dans un champ atomisé : l’isomorphisme concurrentiel du champ de la formation professionnelle continue

Le verbatim se caractérise par l’expression d’un paradoxe véhiculé par les pouvoirs publics. En effet, la longue évolution législative et réglementaire mise en lumière dans l’introduction de ce mémoire a montré la libéralisation progressive du champ de la formation professionnelle continue, en soumettant ce dernier à des logiques de marché. Cette logique a conduit irrémédiablement à multiplier les acteurs qui opèrent dans ce champ afin d’améliorer les services proposés, grâce à une logique concurrentielle. Cette logique n’ayant pas dans les faits permis d’améliorer de façon effective la qualité des formations, c’est une logique de

certification qui a pris le relais. *In fine* le nombre d'acteurs opérant dans le champ de la FPC est toujours aussi important. De ce fait, lorsque des formateurs cherchent à se rassembler dans le cadre d'une structure commune, cette démarche est valorisée par les pouvoirs publics qui considèrent qu'il y a trop d'acteurs sur le marché.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

C'est comme ça qu'est né « Coopérer pour former », avec un fort encouragement de la direction du travail. C'est-à-dire, quand je les ai contactés pour leur dire ce que je viens de t'expliquer là, ils ont dit « c'est une très bonne idée parce que nous, au niveau national, il y a beaucoup trop d'organismes de formation, ça fait des bilans pédagogiques et financiers à gogo pour parfois des chiffres d'affaires qui sont un peu ridicules, et si vous pouvez constituer quelque chose d'un peu costaud, au-delà de l'intérêt pour vous, même de faire connaître vos formateurs, pour nous, c'est intéressant aussi ».

Pour autant, cette volonté de coopérer n'est pas seulement le fruit d'un encouragement de la part des pouvoirs publics. C'est également une volonté issue des formateurs eux-mêmes. Ils sont bien conscients de l'atomicité du champ dans lequel ils opèrent. Cette atomicité ne semble pas pouvoir répondre correctement à la demande. Paradoxalement, cette atomicité du marché pousse donc les acteurs à coopérer pour partager leurs ressources respectives et mieux améliorer la qualité des services qu'ils proposent.

Monique V. – extrait d'entretien du 19/05/2023

Bien sûr qu'on va dans un monde [...] qui est de plus en plus atomisé. Tu as beaucoup d'indépendants, tu as beaucoup de sites, tu as beaucoup d'individualisme et tout. Mais quand tu arrives à regrouper et argumenter dans ce sens-là, des logiques de complémentarité au service des entreprises, je trouve ça génial. Il y a plein de choses à faire.

Ainsi, ces verbatims illustrent un paradoxe intéressant, à savoir que le marché de la FPC, un marché fortement atomisé – au sein duquel les acteurs subissent des fortes pressions

concurrentiels – pousse – à travers l’expression d’un isomorphisme concurrentiel – vers des logiques de coopération en vue d’améliorer la qualité des services proposés. Cette volonté d’améliorer la qualité des actions semble également faire l’objet d’une pression isomorphique normative.

3. Intervenir au sein de CSE et des ESMS : une pression isomorphique normative à double entrée

En effet, pour ce qui concerne l’étude de cas, tous les acteurs interviennent au sein des organisations sur des missions de formation et de conseil. Les interventions se déroulent essentiellement au sein des établissements sociaux et médicosociaux (ESMS) ou auprès des CSE. Les ESMS ou les CSE ont par nature une vocation sociale : prendre soin des plus fragiles ou défendre et protéger les salariés de certaines dérives. Dès lors, du fait de cette nature particulière, les acteurs qui interviennent dans ce champ doivent se conformer à certaines normes et font donc face à des pressions isomorphiques normatives.

Valentine C. – extrait d’entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Donc là toi, tu as le sentiment quand même d'exercer une influence dans le secteur médico-social, en tous cas, dans les endroits où tu intervies. Est-ce qu'inversement, tu as le sentiment que les valeurs issues du secteur médico-social aussi contribuent à te structurer ? C'est une question un peu rhétorique...

Enquêtée :

Oui, mais tout à fait et d'ailleurs, si tu veux, pour répondre à ta question, en 2016, ça m'a d'ailleurs amenée à faire un DU d'éthique dans les pratiques médicales. Donc oui, bien sûr que ça m'a énormément impactée, touchée, parce que... au point d'aller faire un mémoire là-dessus. Parce que oui, ça me parlait complètement, et du coup, ça mettait aussi des noms, des mots, sur des choses, parce que là, je parle de valeurs en décrivant mon parcours, mais c'est aujourd'hui que je dis ça. A l'époque, je ne savais pas pourquoi je

faisais ces choix, je savais que je les faisais pour des bonnes raisons, je n'aurais pas forcément mis un nom dessus.

Ce verbatim illustre l'idée que le champ d'intervention structure l'acteur dans son fonctionnement. Pour autant, il est intéressant de constater que cette pression isomorphe normative est une pression à deux entrées : du champ vers l'acteur et de l'acteur vers le champ. C'est-à-dire que l'acteur contribue aussi à exercer des pressions isomorphes normatives dans un champ, comme l'atteste le verbatim suivant.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Est-ce que tu as peut-être un exemple qui illustre le fait qu'il y a des changements qui ont et qui se sont faits dans ces milieux là à force de travailler, à force de conseiller, à force de les former ?

Enquêtée :

Bien sûr. L'EHPAD là, tu vois la formation que je fais, de sensibilisation à la qualité qui n'a pas, qui n'est pas forcément les formations que j'affectionne particulièrement mais par contre, comme j'accompagne en fait la structure dans leur, dans la mise en place de leur organisation et du système de management de la qualité, je travaille sur l'ensemble des processus et ça me permet en fait de montrer aux soignants que j'ai là dans ces formations les gains qu'il y a pu avoir à travailler en coopération avec l'ensemble de l'équipe d'encadrement et de direction.

B. Facteurs individuels de contingence

Après avoir mis en lumière les pressions isomorphiques qui pèsent sur l'acteur multidimensionnel (AM), il s'agit désormais d'approfondir des contingences auxquelles les acteurs de l'étude de cas sont confrontés. Les différents entretiens ont ainsi révélé que l'AM subit dans son quotidien certaines difficultés plus ou moins importantes. Elles passent par les aléas moraux de certains homologues ou clients. Ces hiatus en termes de valeurs provoquent des chocs cognitifs qui peuvent être relativement importants pour les acteurs étudiés. Ces chocs sont également inhérents aux problématiques liées à l'existence, et aux aléas de la vie. Tous les acteurs enquêtés ont fait face au cours de leur existence à des remises en question importantes qui les ont poussés à renforcer certaines logiques et valeurs, en vue de trouver un sens à leur pratique professionnelle. Cette quête de sens est particulièrement importante pour l'entrepreneur individuel car ce dernier est confronté régulièrement à un sentiment de solitude.

1. L'acteur multidimensionnel face aux aléas moraux

Dans cet exemple, l'acteur exprime en quelque sorte les externalités négatives importantes que peuvent provoquer les conflits de valeur et la rupture de contrats psychologiques. Ces externalités sont notamment d'ordre temporel, cognitif et financier. Il existe en outre un sentiment d'échec qui épuise l'acteur multidimensionnel. Ce verbatim restitue l'expression du non-respect des conditions de la prestation par une entreprise.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

C'était une prestation de conseils en ressources humaines pour un collectif de travail dans l'univers du paramédical. Ça se passait en région, plusieurs magasins en paramédical avec plusieurs gérants qui étaient tout à fait partants pour faire un diagnostic sur le climat social et les conditions de travail, pour améliorer tout ça. Dans les prérequis que j'avais posés parce que c'est comme ça que je pose ma méthodologie de travail, il fallait un accord tacite de chacun des gérants, que tous les gérants soient d'accord sur la manière dont j'allais opérer et déployer les choses avec un accompagnement personnalisé de chaque gérant. Aussi, sur cette démarche,

et donc au moment du cadrage, tout le monde était d'accord. Puis pour me rendre compte que finalement, sur les six gérants, il n'y en avait que trois qui étaient d'accord et les autres pas du tout. Donc déjà, bon, j'ai essayé de m'y adapter, mais du coup, ça déséquilibre le projet d'accompagnement, en fait. Parce qu'il fallait que chaque client, chaque gérant soit au même niveau d'information par rapport à ce qui allait être opéré au sein des différents magasins qu'ils cogéraient. Donc ça, c'est un premier point. Et puis dans les prérequis de ma prestation, j'avais dit dans le diagnostic qu'on va faire, où on va solliciter tous vos collaborateurs, enfin pas tous, un échantillonnage de vos collaborateurs. Il y aura bien sûr une restitution auprès de vous, mais aussi auprès de vos salariés. Voilà, on ne peut pas solliciter vos salariés et ne pas faire de restitution. Il faut le faire rapidement, tout ça. Là aussi, ça avait été entendu, sauf que la restitution auprès des salariés, qui devait être faite assez vite, a pris un mois, deux mois, trois mois... Et puis au moment de le faire, de programmer ça, il y avait vraiment un prérequis de préparer ensemble cette restitution auprès de cinquante personnes, mais les six gérants n'étaient pas au même rendez-vous. Donc quand je dis au même rendez-vous, c'est-à-dire que soit ils disaient oui, on assiste à cette réunion de préparation et au dernier moment, ils ne le faisaient pas, etc. Et à un moment donné, il a fallu que je contractualise vraiment les choses en leur disant qu'en plus, je n'étais pas dans la région, il faut que vous ayez un engagement vis-à-vis de moi, que vous soyez bien tous présents tel jour comme on l'a dit pour travailler ensemble, parce qu'il en va des honoraires que je vais vous facturer, du déplacement, etc. et qu'il faut absolument que vous me répondiez. Donc ça s'était étalé sur un an. Malgré mes relances, tout ça. Donc j'ai laissé un délai d'une semaine, sans quoi, je serais au regret d'arrêter parce que les conditions de réussite ne sont pas au rendez-vous. Et ça s'est arrêté parce qu'ils n'ont pas répondu malgré mes différentes relances. Et du coup, la restitution auprès des salariés n'a pas pu se faire. Ce qui n'était pas très bien pour moi parce que je m'étais engagée par rapport aux salariés qui me l'avaient demandé. Mais j'ai préféré arrêter. Donc c'est un

coup, c'est un coup bien sûr financier, mais c'est un coup aussi, un sentiment d'échec, un sentiment de n'avoir pas réussi à faire monter au même niveau les gérants. Et puis un sentiment de ne pas avoir mené à bien la mission.

Dans l'exemple suivant, l'AM exprime le hiatus en termes de valeurs et de *praxis* entre lui et un cotraitant. De façon plus explicite que dans l'exemple précédent, dans le verbatim suivant, l'AM rend compte du fait que ces divergences de valeurs et de *praxis* provoquent un épuisement des ressources cognitives.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Enquêteur :

Ça génère quoi, justement, le fait de ne pas être raccord avec un sous-traitant, un co-traitant ? Tu as du mal à voir l'avenir, comment ça va se dérouler ?

Enquêtée :

Ben, disons que ça génère des rapports très rigides. Ce n'est pas l'intérêt du client qui est en premier, c'est l'intérêt du sous-traitant. Donc pour moi, ça posait un vrai problème de valeur. Ce n'est pas pour ça que j'ai fait ce métier-là et je n'ai pas envie de m'associer avec des gens comme ça. Là, je l'ai fait, c'est une erreur, je me suis plantée sur les personnes. Je ne retravaillerai plus jamais avec eux. Mais c'est vraiment un domaine... Si tu veux, à la limite, tu réalises un meuble. Bon, tu es en conflit de valeur au moment où tu réalises le meuble, mais le meuble est raccord avec ce que le client a demandé, tu livres. Là, ça demande beaucoup plus de rondeur, beaucoup plus de souplesse. On est énormément dans l'échange humain, on s'adresse à des comités de direction, à des délégués du personnel, à des publics très variés. Et donc, face à ces publics-là, il y a une adaptation qui s'impose pour essayer de parler le même langage, être mieux compris, mieux faire passer les messages dans l'optique d'améliorer les conditions de travail des salariés.

Donc, quand tu as à faire à un partenaire qui est inflexible et qui trace sa route, quoi qu'il en coûte, sans écouter ces besoins-là, ça pose un problème.



Et là, j'ai dû rattraper parce que j'avais l'impression d'avoir, tu sais, tu as vu l'image un peu, des tiges filetées avec des assiettes en porcelaine et d'être constamment en train d'essayer de faire tourner les tiges pour éviter que les assiettes se cassent la gueule. Au bout d'un moment, c'est épuisant.

Un point important à retenir concernant les aléas moraux repose sur le fait qu'ils génèrent un épuisement cognitif dont il faut se prémunir afin de préserver ses ressources personnelles. Les acteurs étudiés ont particulièrement conscience de cette nécessité. Ce constat s'explique par certains aléas de l'existence qui les ont conduits vers une forme d'épuisement cognitif.

2. L'acteur multidimensionnel face aux aléas de l'existence

Les entretiens ont révélé un parcours professionnel des acteurs qui est riche, avec des hauts niveaux de responsabilité. En revanche, ces parcours – qui s'inscrivent dans des carrières prometteuses avec une ascension relativement rapide – vont être contrariés, notamment par un épuisement physique et psychique.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Alors, on est dans les années 2008-2009, je ne sais pas, pour différentes raisons sur lesquelles je ne m'étendrai pas, je vais faire, sans savoir que ça s'appelait comme ça, je vais faire un burn-out, donc je vais du jour au lendemain, alors que c'est un poste superbe, très convoité, je vais arrêter.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Comme ma carrière cheminait plutôt bien, j'ai avancé là-dedans. Jusqu'à un moment où j'ai fait un burn-out de chez burn-out, c'est-à-dire un burn-out plein pot, où un matin, je n'ai plus pu mettre le pied en dehors du lit. Une période très difficile où je travaillais 15 heures par jour, 7 jours par semaine,

les week-ends, les jours fériés. Je ne te raconte pas l'histoire parce qu'il y en a pour deux heures. Mais dans cette période-là, tout s'est effondré. On dit le burn-out, c'est une sorte d'incendie du moi. Et quand on est allé au bout de l'extrême de l'effondrement, en fait, on remet beaucoup, beaucoup de choses en question.

Stéphanie C. – extrait d'entretien du 29/05/2023 :

J'ai arrêté avec limite un burn-out, mais j'étais très fatiguée, très en colère. Il y avait plein de choses qui n'allaient pas.

Ces exemples rendent compte d'une réalité particulière, celle de l'épuisement au travail et à quel point le travail peut conduire vers des problématiques psychiques graves. Ces épuisements peuvent s'expliquer, outre la surcharge de travail, par des conflits de valeurs et des aléas moraux. C'est pour cela que l'acteur multidimensionnel devient particulièrement attentif au choix des personnes et des organisations avec lesquelles il opère. Ces contingences et ces aléas de l'existence génèrent des incertitudes dont il faut se prémunir le plus possible. Le choix du collectif et de la coopération semble être une stratégie qui permet de réduire ces incertitudes et d'absorber, toute proportion gardée, certains chocs exogènes, comme l'illustre le verbatim suivant.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

Je crois que c'est vraiment le côté je ne suis pas tout seul, c'est quelque chose qui a vraiment été complètement transcendé au moment de la Covid, mais surtout du confinement. Parce que l'activité de la formation s'est effondrée pendant 15 jours, trois semaines et c'était appel au secours de partout, mais il n'y a plus de formation, il n'y a plus rien. Jusqu'à ce qu'il y ait des réactions qui se mettent en place, la vidéo se développe, et du coup l'enchaînement sur tout ce qui était le e-learning qui a vraiment pris son essor à ce moment-là. Mais en fait ils ont tous dit heureusement qu'opérer pour former était là, parce que tout à coup mon univers s'est effondré, et de se parler entre nous,

parce qu'on se disait ensemble, ils disaient de toute façon ça ne va pas s'effondrer comme ça, il va se passer quelque chose.

Ainsi, le choc exogène provoqué par la pandémie mondiale de la Covid 19 a pu être limité par les logiques de coopération d'un collectif qui a su trouver des réponses et s'adapter aux politiques sanitaires d'alors. De la même manière, ces vellétés coopératistes ont permis aux différents acteurs de moins souffrir de l'isolement et de la solitude.

3. La solitude de l'entrepreneur individuel

Une des raisons qui poussent les acteurs à vouloir coopérer dépend également de leur volonté de se protéger de la solitude. Outre ce besoin grégaire, ne pas être seul dans son quotidien professionnel permet d'améliorer la qualité des services et des actions qu'un prestataire fournit à ses clients.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

C'est quelque chose qui te travaille la solitude ?

Enquêtée :

En fait dans mon travail, pour moi, c'est hyper handicapant, je me suis retrouvée à plus pouvoir confronter mes idées avec qui que ce soit. On me demandait des projets de formation ou des accompagnements, j'étais toute seule à faire des recherches et là... ouah ! je me suis trouvée mais seule au monde quoi...

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Ce dont j'ai le plus souffert au début de mon activité, c'est d'être toute seule, parce que j'ai toujours travaillé en équipe, en réseau et c'est raide, quoi, de ne pas pouvoir échanger des idées, de ne pas pouvoir rebondir sur les idées des uns des autres, de pouvoir aussi répondre à des projets communs.

Marjolaine B. – extrait d’entretien du 24/05/2023 :

On fait des métiers en plus, on est très seul, on peut avoir tendance à être dans une forme d'individualisme parce que le métier veut ça, et en fait moi, je pense qu'un consultant seul, c'est un consultant perdu.

Sylvie E. – extrait d’entretien du 19/05/2023 :

Enquêteur :

Justement, peut-être que ça va être un peu rhétoriques comme question, mais quelle est la plus-value d'un régime coopératiste, d'une coopérative par rapport à des modèles de gestion un peu plus classiques ? Tu as un peu répondu à ça précédemment, c'est une question un peu, comment dirais-je, opportune ?

Enquêtée :

La première plus-value pour les formateurs, c'est vraiment de ne pas être tout seuls. Je crois que c'est ce qu'ils retiennent le plus. Dans « coopérer pour former », on n'a pas encore fait d'enquête sur pourquoi vous êtes encore là, mais dans les autres coopératives, on le fait régulièrement, pourquoi vous n'êtes pas sorti de la coopérative. Et ce qui revient tout le temps, c'est ce côté je ne suis pas tout seul.

Tous ces exemples rendent compte du fait que les acteurs souhaitent coopérer pour, entre autres, ne pas être seuls. Casser cet isolement permettrait notamment d'échanger des idées, d'améliorer la qualité de ses prestations et d'absorber certains chocs exogènes. Le collectif permet également de se prémunir d'externalités d'ordre psychologique. Ce point s'explique notamment par la nature grégaire des acteurs en particulier et de l'humanité en général. Il est essentiel pour un être d'opérer au quotidien avec ses semblables. Dans le cadre de la FPC, les acteurs de la FPC se reconnaissent par des valeurs et une *praxis* commune.

II. VALEURS ET PRAXIS DE L'ACTEUR MULTIDIMENSIONNEL

Les acteurs étudiés dans le cadre de cette étude de cas semblent tous portés par des valeurs communes qui s'expriment notamment au travers de leur pratique professionnelle. Les valeurs que ces derniers partagent se concentrent tout particulièrement autour de l'altruisme et de l'utilité sociale. La nature multidimensionnelle de ces acteurs fait qu'ils sont aussi portés par des valeurs propres à l'entrepreneuriat, qui s'expriment au travers des notions de liberté et également de rationalité marchande.

A. Le souci de l'autre : altruisme et utilité sociale

L'altruisme au sens étymologique se détermine par le fait de trouver en l'autre une valeur d'évidence. Celle-ci semble s'inscrire dans une fonction, celle de l'utilité sociale. Il s'agit en premier lieu d'être utile à ceux chez qui on reconnaît une valeur d'évidence, afin de pouvoir s'inscrire, le cas échéant, dans des principes d'utilité sociale au sein du champ dans lequel les acteurs opèrent.

1. La question de l'altruisme

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

On s'est rendu compte en fait que, ben, ensemble on était plus fort, qu'en plus on partageait des expériences, partageait des outils, des process, Oscar a fait son Qualiopi, il m'a filé plein de billes, j'ai gagné un temps fou quand moi je suis passée au travers de la certif de mon côté, lui on l'a aidé aussi sur d'autres trucs, après il y a Monique qui avait d'autres compétences, qui nous a mis en lien avec d'autres clients, enfin tout ça a créé une synergie très très positive...

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

J'ai toujours été attentive à ce que les autres ressentaient, à faire qu'ils soient bien, que ça soit moi en tant qu'enfant dans ma famille. Ouais, j'ai toujours et d'aussi loin que je me souviens en fait, je défendais mes copines à l'école, j'étais vraiment le porte-drapeau, l'étendard, la justice, les droits... Bon, je suis née en mai 68... ceci explique peut-être cela, mais ça a toujours été quelque chose qui m'a guidé... prendre soin des autres, que les autres soient bien.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Oscar, il est toujours là, même s'il va à Exagone⁷, à Navarre Télévisions⁸, à Naranja Télécom⁹, il est toujours là quand on a besoin d'un conseil, d'un éclairage, quand on a une offre à préparer... Marjolaine et moi, bah pareil... donc c'est vraiment une solidarité.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

Les secteurs que je cherche à développer là typiquement c'est vraiment tout le côté social, médico-social, le sanitaire... Ce sont ces personnes qui prennent soin des autres et je me dis bah, moi, je ne suis pas soignante mais je peux faire quelque chose au niveau de mes accompagnements pour prendre soin.

En dépit des agendas chargés de chacun, l'altruisme favorise une disponibilité qui traduit en actes une forme de solidarité, au sens où la solidarité est un don qui permet à un ensemble de s'élever. Dès lors que l'on donne à un ensemble auquel on appartient, on s'élève soi-même. Autrement dit, c'est à mesure que l'acteur partage ses ressources personnelles que la ressource se multiplie au travers du collectif. C'est une forme d'économie symbiotique. Ce processus repose sur le fait de trouver en l'autre une valeur d'évidence. Sans cette valeur d'évidence, aucune externalité positive n'est possible. Les externalités positives que génère l'altruisme poussent les acteurs multidimensionnels à répondre à leur quête de sens en s'inscrivant dans une dynamique qui possède une utilité sociale.

2. La question de l'utilité sociale

Les verbatims suivants illustrent l'importance pour les acteurs de se sentir utiles socialement. Le sens de leur pratique professionnelle est déterminé par le champ dans lequel ils opèrent mais aussi par des valeurs propres à chaque acteur. Cette volonté de se sentir utile motive également l'acteur à formaliser des coopérations avec ses pairs, en vue de maximiser cette utilité sociale.

⁷ Le nom de l'entreprise a été modifié, il s'agit ici d'une entreprise de technologie militaire.

⁸ Le nom de l'entreprise a été modifié, il s'agit ici d'un groupe de télévision.

⁹ Le nom de l'entreprise a été modifié, il s'agit ici d'un groupe de téléphonie.

Monique V. – extrait d’entretien du 28/04/2023 :

Je travaillais avec Oscar dans les expertises, dans un cabinet d'expertise sur les conditions de travail, CHSCT, qui est un milieu où c'est un peu comme Médecins sans frontières.

Valentine C. – extrait d’entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Qu'est-ce qui fait que ça matche ou pas avec quelqu'un ?

Enquêtée :

Ben, c'est l'objectif dans lequel on œuvre, en fait, au quotidien. Ces personnes, elles ont envie d'apporter quelque chose aux personnes qui sont en face d'elles, elles ont envie que ça ait du sens, elles travaillent sur le contenu de leurs projets, elles ont envie que, ben, d'être un peu des passeurs, quoi, en fait, quelque part. Ça a été un petit peu ça, l'idée de toutes ces personnes que j'ai rencontrées, c'est, on a envie d'être utiles au collectif, à la communauté, et d'apporter notre contribution, en fait, à la vie, quoi, au travers de notre métier, certes. Donc, ce n'était pas être formateur pour faire de la formation, c'est faire de la formation pour apporter quelque chose, pour contribuer à des changements, à des prises de conscience, et c'est ça, en fait, notre fil conducteur à tous, là.

Sylvie E. – extrait d’entretien du 19/05/2023 :

Ce qui m'intéressait, évidemment, c'était ce côté aider les personnes à monter leurs projets de création d'activités, mais aussi de le faire dans le cadre d'une coopérative. Tout ce côté mutualisation, partage, notamment partage d'expérience, puis lutte contre l'isolement du chef d'entreprise, je trouvais ça vraiment très porteur.

Ainsi, la volonté profonde pour tous ces acteurs repose sur un besoin de se sentir utile socialement. Assouvir ce besoin semble reposer en premier lieu sur la capacité à considérer

autrui comme son alter ego, il est donc ici question d'altruisme. Cela étant, les caractéristiques qui composent l'acteur multidimensionnel s'imbriquent également avec des logiques entrepreneuriales.

B. Logiques entrepreneuriales

L'acteur multidimensionnel est traversé par des rationalités plurielles, dont celles qui dépendent de la volonté de s'inscrire dans des dynamiques d'utilité sociale. Il existe également des rationalités spécifiques aux valeurs de l'entrepreneuriat, incarnées, entre autres, par une rationalité marchande, un besoin de liberté et une stratégie de différenciation sur un marché traversé par de nombreuses pressions isomorphiques.

1. La rationalité marchande de l'acteur multidimensionnel

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Commençons par déjà sortir du business et ensuite on formalisera. Et en fait comme on n'est pas sorti de business, on n'a pas formalisé.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Quand l'un ou l'autre va être charrette, mais qu'il va avoir une demande d'un client, il va tout de suite penser à l'autre pour pouvoir le faire en disant tiens, là, moi, ça ne va pas le faire. Mais on peut peut-être voire ensemble, tout de suite voir avec le client si, même si je n'aurai que deux jours d'intervention, si on peut garder ça dans notre scope.

Ainsi, ces exemples démontrent que la volonté de coopérer est aussi induite par une rationalité marchande, celle de faire des affaires et de maintenir une certaine clientèle dans ses opportunités marchandes. Il s'agit donc de coopérer pour répondre à l'ensemble des demandes de la clientèle. En résumé, ce sont aussi les opportunités d'affaires qui structurent les logiques de coopération de l'acteur multidimensionnel. Cela étant, les valeurs entrepreneuriales sont, à l'instar de l'acteur multidimensionnel, elles aussi, multidimensionnelles. Parmi ces valeurs, la question de la liberté semble être cardinale.

2. La question de la liberté chez l'entrepreneur individuel

Une des représentations communes de l'entrepreneur est celle de la liberté. Cela peut sembler paradoxal lorsque cette représentation est juxtaposée à l'idée de coopération et donc de collectif. En effet, opérer au sein d'un collectif signifie des règles explicites et implicites qui *a priori* s'accommodent difficilement avec des principes de liberté. Pour autant, les enquêtes ont mis en avant que la coopération et la liberté sont compatibles voire même que la coopération permet à l'acteur d'agir plus librement.

Lucien G. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

Dans un système de coopération, l'individu ne disparaît pas, au contraire, il se libère, il se révèle, il s'émancipe.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

Dans les coopératives d'activité d'emploi, la notion de liberté est très importante parce que nos entrepreneurs sont vraiment libres de développer leur activité et c'est une liberté qu'on respecte.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

C'est une équipe avec des gens libres, en fait, qui n'œuvrent pas tous dans le même domaine, mais avec la même manière de faire, et ce ne sont pas des salariés, mais ce sont des gens qui sont libres et en même temps qui sont reliés.

Coopérer permet ainsi à l'acteur multidimensionnel d'étendre son potentiel sans contrainte. La coopération le rend plus libre en réduisant certaines de ses incertitudes et en lui permettant de moins subir les pressions isomorphes qui le traversent. Ainsi, la coopération paraît s'accommoder parfaitement aux valeurs cardinales de l'entrepreneur individuel, la liberté en étant la principale. Cela dit, la vision orthodoxe liée aux logiques de marché invite plutôt à penser que les acteurs agissent dans un cadre qui les incite à être en compétition permanente. Une des façons de s'inscrire durablement dans un marché soumis à une très forte concurrence peut reposer sur des stratégies de différenciation.

3. Se démarquer de la concurrence

Paradoxalement, les acteurs étudiés dans le cadre de ce mémoire utilisent la coopération pour s'inscrire durablement dans un champ soumis à une forte concurrence. Autrement dit, la coopération sert à se différencier de la concurrence et cette différenciation permet à son tour aux entrepreneurs individuels de la FPC de s'inscrire plus favorablement dans un marché soumis à une forte compétition. Les verbatims ci-après attestent de cette logique.

Sylvie E. – extrait d'entretien du 19/05/2023 :

Enquêteur :

Tu me disais, parmi vos clients, il y a des OF, tu me parlais de l'idée de rentrer dans le moule par rapport à ce que la région demande. Est-ce que tu as le sentiment que ces valeurs extérieures et ces façons de faire extérieures à « coopérer pour former », ça induit des changements ? On va essayer de répondre à ces pressions-là, on va se conformer, ça va modifier un petit peu nos valeurs aussi. On va adapter nos valeurs aux valeurs de notre clientèle. Est-ce qu'il y a un peu ce sentiment-là ?

Enquêtée :

Non, moi je pense qu'ils sont plus... Typiquement, quand nos formateurs font une offre, ça arrive qu'ils nous envoient pour lecture, pour donner notre avis. Et très souvent, la demande qui est longue, c'est justement je veux me différencier, je ne veux pas m'asseoir sur ce à quoi je crois. Moi, je veux travailler comme ça et c'est ma différence et c'est ça que je veux faire passer dans ma réponse ou dans mon offre, en fait.

Oscar B. – extrait de l'observation participante du 01/03/2023 :

Je n'ai pas envie d'une structure classique, ça ne m'intéresse pas.

Marjolaine B. – extrait de l'observation participante du 01/03/2023 :

C'est aussi ça l'idée, je crois, d'esprit de coopération. De dire, on sort des sentiers battus.

En résumé, l'acteur multidimensionnel est traversé par des logiques et valeurs issues du monde marchand en général et de la démarche entrepreneuriale en particulier. Ces valeurs se cristallisent notamment autour de la liberté, de la volonté de faire des affaires, et pour ce faire, de s'appuyer sur une stratégie de différenciation. Outre ces rationalités marchandes, l'acteur multidimensionnel est également traversé par des valeurs altruistes et une volonté de sentir utile socialement. Autrement dit, il s'agit pour l'AM d'avoir une utilité sociale. Ces deux tropismes *a priori* contradictoires semblent être en tension permanente chez l'AM. En outre, ces tensions peuvent s'observer au quotidien dans la pratique professionnelle (*praxis*) des AM.

C. Pratiques professionnelles : les valeurs en actes de l'acteur multidimensionnel

La question de la multidimensionnalité chez l'acteur repose sur le fait que des logiques multiples s'imbriquent les unes aux autres. Ces logiques diffuses génèrent des tensions qui peuvent s'observer dans le cadre d'un quotidien professionnel. La gestion ou la résolution de ces tensions s'exerce au travers de la question de la confiance. Cette confiance est processuelle et au long court. Elle est nécessaire pour s'inscrire dans des logiques de coopération et s'appuie sur une *praxis*. La confiance est fonction de la façon dont les acteurs opèrent entre eux. Elle autorisent les acteurs à se reconnaître comme alter et donc à considérer l'autre comme légitime.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Enquêteur :

Si je me permets de résumer, sous ton contrôle, les conditions de la confiance, c'est d'être écouté ?

Enquêtée :

Alors, d'être entendu, c'est-à-dire que tu peux très bien être écouté sans être entendu, c'est-à-dire que quand tu as l'impression qu'en face de toi, non seulement la personne t'a écouté, mais elle entend ce que tu veux dire, même avec de la communication non verbale, avec des choses, c'est difficile d'avoir parfois un discours clair, etc., qui capte complètement, qui arrive à attraper ce que tu ressens, ce que tu veux exprimer, ce que tu veux atteindre, ouais, je crois que là, tu crées des conditions de confiance.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Enquêteur :

Et justement, est-ce que tu as un exemple où tu sens les choses, tu te dis, tiens, là, j'ai confiance, ou plutôt, tiens, là, je n'ai pas confiance ?

Enquêtée :

Oui, ben si, là où je ne vais pas avoir confiance, dans mon expérience jusqu'ici, c'est de me rendre compte qu'il y a un décalage entre ce que la personne dit et ce que la personne fait. Il peut y avoir de la malhonnêteté, du mensonge, j'ai travaillé tant de jours alors que ce n'est pas vrai, j'ai fait ça alors qu'il y a des infos qui ont été prises quelque part et ce n'est pas une vraie création. Je suis inflexible face aux besoins du client, je ne l'écoute pas. C'est ça qui va, pour moi, opérer des brèches de confiance.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

La légitimité, une première des choses, il faut qu'il y ait le respect du client. La légitimité, c'est aussi dans le conseil qu'on va donner. On n'est pas forcément obligé d'être aligné avec ce que demande un client. par exemple. On peut lui dire qu'il est dans l'erreur. La légitimité, c'est dans nos métiers en particulier, c'est de garder en tête l'objectif final qui est le bien-être des salariés. Et pour ça, on a plein de caisses à outils, plein d'outils et process pour y arriver. Si on sent qu'un client ou un sous-traitant est dans une démarche qui n'a pas cette finalité-là, alors pour moi, elle devient illégitime.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Enquêteur :

Est-ce que cette idée d'écouter et d'entendre, d'être en mesure, comme tu dis, de saisir ce que l'autre a à dire, est-ce que c'est une forme d'altruisme, ça ?

Enquêtée :

Ben, c'est intéressant ce que tu dis. Pour moi, c'est le B.A.-BA du métier de conseil.

En fonction de la manière dont un acteur agit et opère dans un champ, celle-ci créera un processus qui va engendrer de la confiance entre les acteurs. *A contrario*, une certaine façon d'agir, qui ne correspond pas aux valeurs et aux pratiques attendues par les acteurs, générera des brèches de confiance. Une vision de la profession et une *praxis* équivalente autorisent les

acteurs à s'inscrire dans un processus de confiance et de légitimation mutuelles. Ces valeurs et cette *praxis* agissent telle une loi d'attraction qui pousse les acteurs à coopérer grâce à leurs affinités électives.

III. DES AFFINITÉS ÉLECTIVES À LA COOPÉRATION

En vertu de la méthode dite de l'afférence abductive, des éléments théoriques complémentaires doivent être précisés dans cette partie concernant « l'affinité élective », telle qu'abordée par un acteur dans le verbatim ci-après.

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Et là, il faut avoir, comme dirait Goethe, des affinités électives, c'est-à-dire qu'il faut vraiment avoir une chimie. Et c'est là où on se rend compte que tu peux avoir de la sympathie pour quelqu'un, de l'amitié, ou du respect, mais que ça ne s'attrape pas sur le plan professionnel.

Pour comprendre comment des acteurs en viennent à coopérer, cet élément semble central. La littérature définit « l'affinité élective » comme un « processus par lequel deux formes culturelles – religieuses, intellectuelles, politiques ou économiques – entrent, à partir de certaines analogies significatives, parentés intimes ou affinité de sens, dans un rapport d'attraction et d'influence réciproques, de choix mutuel, de convergence active et de renforcement mutuel » (Löwy, 2004).

En appliquant ce principe au champ économique, une économie capitaliste n'est pas nécessairement mue par l'esprit du capitalisme : « l'esprit » peut selon le cas être en rapport d'affinité élective avec « la forme » (Löwy, 2004). Autrement dit, appliqué aux acteurs de la FPC, des rationalités dépassant celle de la rationalité économique *stricto sensu* doivent également être pensées. La question des affinités électives renvoie à une littérature alchimique visant à expliquer au Moyen Âge ce qui fait que des éléments de la matière soient attirés par d'autres éléments. Le terme d'affinité élective est rendu célèbre par le titre éponyme de Johann Wolfgang von Goethe. C'est Max Weber qui introduit cette phrase consacrée en tant que concept dans nombre de ses traités. Jean Séguy, au sens où Max Weber l'entend, en donne la définition suivante : « *L'affinité élective selon Weber exprime une double 'chance' sociale : celle qui a à voir un rapport constant s'établir entre une forme d'idéologie et les intérêts d'une classe économique ou de statut ; d'autre part, la 'chance' non moins significative qui existe pour que la flexibilité des structures et de l'agir social empêche ce rapport d'être nécessaire* » (Séguy, 1980 in Löwy, 2004).

L'idée des affinités électives s'inscrit donc dans un refus de considérer une analyse comme reposant sur des facteurs monocausaux, linéaires et unilatéraux (Löwy, 2004). Cette conception s'appareille ainsi parfaitement aux logiques qui structurent la définition de l'acteur multidimensionnel. Avec malice, il est possible de dire qu'il existe une « affinité élective » entre ces deux éléments théoriques. Dans le cadre des résultats présentés, il s'agit pour les acteurs multidimensionnels qui coopèrent entre eux d'avoir un degré d'adéquation particulièrement élevé (Löwy, 2004). Les affinités électives doivent donc être entendues comme un processus d'appareillage entre deux acteurs. Autrement dit, elles constituent une force d'attraction qui pousse deux acteurs à coopérer l'un avec l'autre. Cette force d'attraction s'exprime au travers de la pratique professionnelle, elle-même conditionnée par les valeurs qui composent l'acteur multidimensionnel.

A. L'affinité élective ou l'art de se reconnaître entre pairs

C'est donc sur ces principes d'affinités électives que les acteurs multidimensionnels se reconnaissent entre eux. Ces affinités électives sont induites par des logiques de confiance et de légitimité et ces principes de légitimité et de confiance induisent en retour des affinités électives.

1. La confiance : un processus

Monique V. – extrait d'entretien du 28/04/2023 :

Enquêteur :

Ça se bâtit comment, cette confiance ?

Enquêtée :

C'est ce que je te disais, c'est de la chimie élective, c'est-à-dire qu'il faut ... moi j'inviterais tous les partenaires que j'ai à lire les affinités électives de Goethe, j'adore ce bouquin parce que ça explique comment, justement, en utilisant la biologie, ça ne s'explique pas, ça se vit, ça s'attrape, quoi, c'est comme ça.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Là, c'est vraiment ce qu'on recherche, développer un collectif avec un certain nombre de valeurs qui sont des valeurs de partage, on ne compte pas quoi. On donne voilà, on sait qu'il y a de l'équilibre parce qu'on a confiance et ça... on est dans un milieu qui est très compliqué très difficile, qui est extrêmement concurrentiel et c'est très difficile de trouver des gens avec lesquels on a confiance.

Ces exemples mettent en lumière l'idée d'un processus difficilement verbalisable pour les acteurs. La confiance se crée à mesure que les liens entre les acteurs se construisent et ces liens sont en mesure de se construire à partir des affinités électives. Ces processus permettent

aux acteurs de se reconnaître les uns les autres et c'est sur cette reconnaissance induite par une *praxis* qu'un acteur se rend légitime auprès de ses pairs.

2. Reconnaissance et légitimité

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Enquêteur :

Si, en fait, ça me fait faire un lien peut-être, quelque part. C'est un peu en filigrane de tout ce que tu pouvais dire. Par exemple, tu auras des co-traitants, des sous-traitants dont l'objectif final va être le business. Dès lors, ça crée de l'illégitimité à tes yeux. Et quand on a comme objectif final, d'améliorer le sort, tu parlais d'humanisme tout à l'heure, donc d'améliorer le sort des êtres humains... Là, ce sont les fondements de ce qui est légitime dans la façon d'opérer au quotidien. Il me vient cette idée de quelque part d'altruisme. C'est ça ? Qu'est-ce que ça évoque pour toi l'altruisme ?

Enquêtée :

Pour moi, c'est la pierre angulaire de notre action. Quand je te parle d'illégitimité, par exemple, on peut se retrouver face à un client qui nous demande de faire des coupes sombres sur un diagnostic parce que si on parle de tel ou tel problème, ça va mettre le binz avec les instances paritaires, par exemple, les élus. L'altruisme, c'est d'accepter d'être solide face à cette direction qui nous demande de déjuger ce qu'on fait. Et ça nous arrive parce qu'on est dans un domaine sensible. Donc, on veut faire un diagnostic. Puis après, quand on voit les résultats, « attendez, on ne va peut-être pas dire ça ». Et là, c'est à nous de trouver toute la finesse du discours et dans la relation de confiance, justement, d'arriver à faire passer des messages. Peut-être en les reformulant d'une certaine manière pour qu'ils passent mieux sans se déjuger. Et donc, pour moi, par exemple, là, typiquement, on peut avoir des consultants qui sont des bénis oui-oui et qui vont forcément aller dans le sens du vent du commanditaire d'un diagnostic.

Stéphanie C. – extrait d’entretien du 29/05/2023 :

Pour moi être illégitime c'est de prétendre quelque chose qu'on n'est pas ou de dire qu'on a des compétences alors qu'on ne les a pas. Comment il considère l'argent n'est pas en relation avec ses compétences. Cependant, si son objectif c'est de faire des sous, quel que soit ce qui se passe autour de lui, ça me pose un souci, c'est sûr.

Outre cette confiance processuelle, *in fine*, les affinités électives entre acteurs semblent s’opérer lorsqu’une forme d’homéostasie s’exerce entre les différentes dimensions de l’acteur. Ainsi, un acteur perd sa légitimité dès lors qu’une dimension prend le pas sur une autre. C’est particulièrement vrai pour ce qui concerne la dimension marchande. La finalité pour nos acteurs est l’utilité sociale de leurs actions. La dimension marchande est légitime si elle est utilisée comme moyen. Dès lors qu’elle devient une fin, la confiance est rompue et il ne peut y avoir de coopération possible.

B. La coopération : des rationalités multidimensionnelles

Sylvie E. – extrait d’entretien du 19/05/2023 :

La coopération, c'est qu'on ne la décrète pas aussi. On la nourrit, on la construit en marchant.

La coopération est un processus multidimensionnel et complexe traversé par des rationalités multiples. Les rationalités qui habitent l’acteur multidimensionnel conduisent ce dernier vers des logiques de coopération. Cette partie du mémoire restitue les rationalités identifiées et aborde la question de la coopération comme un véritable *leitmotiv* qui se décline au travers d’une multitude de thèmes. Il n’est pas question de tout rappeler mais en revanche, les verbatims restitués ci-après viennent compléter les rationalités déjà exprimées.

1. Économie d’échelle ou mutualisation de moyens ?

Parmi ces rationalités s’ajoute également la volonté de coopérer pour réaliser des économies d’échelles. Cet élément pourrait venir compléter la partie inhérente à la rationalité marchande, pour autant, le verbatim restitue des dimensions imbriquées qui se cristallisent autour des logiques de mutualisation. Ainsi, la mutualisation permet, certes, de faire des économies d’échelle, mais celles-ci ne se font pas n’importe comment ni à n’importe quel prix. Elles s’inscrivent dans le cadre de valeurs et de *praxis* qui considèrent l’économie d’échelle comme un moyen pour générer une valeur autre que marchande. La rationalisation des coûts n’est pas une fin en soi.

Valentine C. – extrait d’entretien du 12/05/2023 :

Enquêteur :

Donc, s'il fallait résumer, qu'est-ce qui te pousse à vouloir coopérer ?

Enquêtée :

C'est de partager, par exemple, mutualiser des choses, mutualiser, oui, des salariés, mutualiser des compétences aussi, ça c'est plus rigolo. Et ce qui pourrait nous amener à travailler de cette manière-là, c'est ça, c'est baisser

le risque et augmenter le bon qu'on pourrait proposer, et puis aussi augmenter le périmètre de nos interventions dans un champ qui nous importe.

Marjolaine B. – extrait d'entretien du 24/05/2023 :

Quand on est seul, souvent, on cherche à se regrouper pour augmenter notre force de frappe, pour compléter les compétences, pour mutualiser des outils, des process.

2. Partager les risques pour améliorer son quotidien

Ces principes de mutualisation viennent répondre, entre autres, à la volonté de partager les risques. Cette logique se retrouve dans les courants mutualistes, mus par des rationalités non marchandes et pourtant tout aussi multidimensionnels que les acteurs étudiés dans ce mémoire.

Valentine C. – extrait d'entretien du 12/05/2023 :

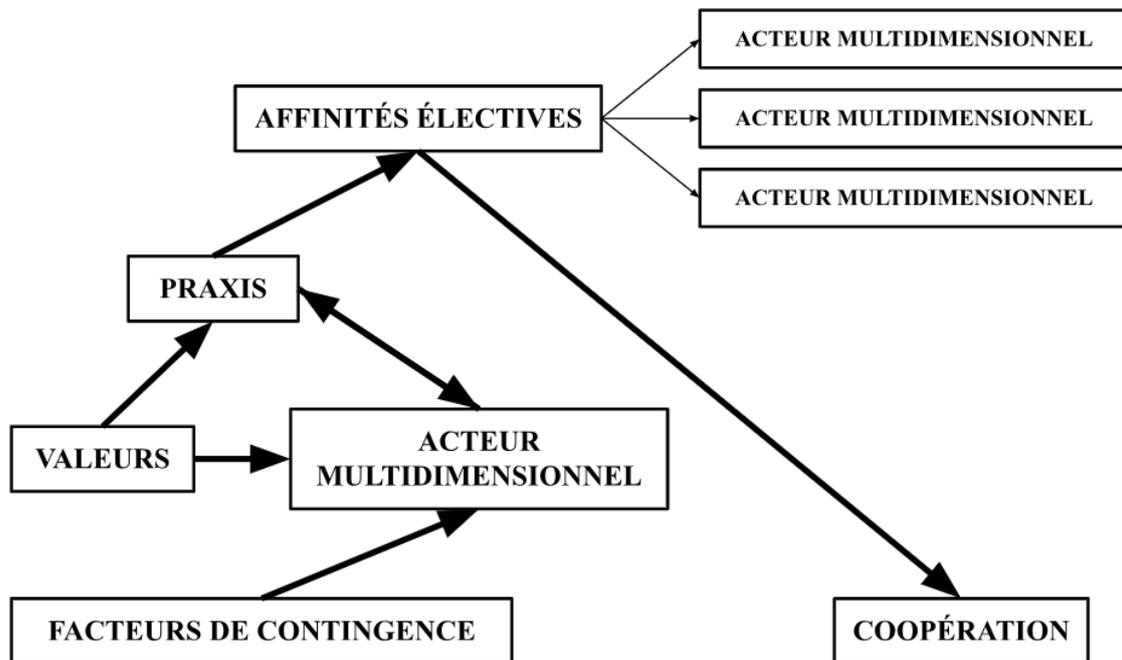
Si on pouvait partager, en effet, ce risque qu'on est amené à presque indéniablement devoir prendre à un moment donné, eh bien, oui, il serait plus supportable. Effectivement.

La coopération est donc une logique au long court. Il semble que les mobiles qui poussent l'acteur multidimensionnel à coopérer reposent précisément sur le caractère multidimensionnel de sa nature. Cette complexité s'ancre plus facilement dans le réel lorsqu'elle est partagée par un collectif.

IV. SYNTHÈSE

L'ensemble des résultats exposés doivent être pris pour ce qu'ils sont : protéiformes, parcellaires et produits par des rationalités qui se situent à l'intersection de dimensions multiples dont il est délicat de restituer la complexité de façon exhaustive. En outre, il serait précoce de vouloir construire une théorie généralisable à d'autres acteurs, dans la mesure où l'étude de cas ne repose que sur six entretiens et une observation participante. Ces résultats gagneraient donc à être confrontés à de nouveaux collectifs souhaitant s'inscrire dans des logiques de coopération ou ayant déjà formalisé une coopération. Ce faisant, la nature non idiosyncratique des résultats pourrait être objectivée. Pour l'heure, il est nécessaire de demeurer particulièrement critique sur la nature des résultats présentés.

Cela étant, le schéma ci-après restitue de façon très synthétique l'ensemble des éléments abordés et apporte des éléments nouveaux par rapport au schéma illustrant la synthèse de la revue de littérature.



Processus conduisant les acteurs multidimensionnels à coopérer

En résumé donc, les facteurs de contingence structurent la façon dont l'acteur dimensionnel agit, et poussent ce dernier à se diriger vers des logiques de coopération. Parmi les facteurs de contingence qui pèsent sur l'acteur dimensionnel, l'on retrouve différentes pressions isomorphiques, qu'elles soient concurrentielles, normatives ou coercitives. De la même manière, des facteurs de contingence de type individuel pèsent sur l'entrepreneur individuel, à l'instar des aléas de l'existence ou des sentiments de solitude.

L'acteur multidimensionnel se détermine par ses valeurs et ce sont elles qui vont structurer ses pratiques professionnelles (*praxis*). En outre, l'acteur multidimensionnel est en mesure d'agir sur sa *praxis*. Pour autant, si cette *praxis* ne correspond pas à ses valeurs, ce dernier subit un épuisement de ses ressources cognitives. Il a donc tout intérêt à agir en fonction de ses valeurs.

Dans un cadre professionnel, lorsque deux acteurs arrivent à se coordonner facilement et à traduire des valeurs identiques en actes, c'est-à-dire, à observer une pratique professionnelle équivalente, allant dans la même direction et correspondant aux mêmes buts, alors se crée un phénomène d'affinité élective. Parmi ces buts, les résultats présentés ont mis en exergue la volonté pour tous les acteurs de créer une valeur qui ne soit pas exclusivement marchande. Il s'agit d'utilité sociale.

Ce phénomène d'affinité élective autorise donc les acteurs multidimensionnels à se reconnaître et à engager un processus qui instituera une confiance mutuelle. Cette confiance facilitera de son côté une légitimation réciproque. Chemin faisant, ces logiques poussent les acteurs multidimensionnels à coopérer.

DISCUSSION

Les hypothèses émergentes doivent être comparées à la littérature existante afin de questionner les apports et leur pertinence. La comparaison avec la littérature scientifique est nécessaire à plusieurs égards. Dans un premier temps, elle permet au chercheur d'identifier les tensions et les controverses en cours pour ce qui concerne une problématique donnée. En résumé, confronter la théorie émergente à une littérature existante accroît la validité interne d'une étude (Eisenhardt, 1989).

La saturation des données est un point à retenir pour déterminer le moment où il doit être mis fin à une étude. Il réside dans le fait que la collecte de données n'apporte plus d'éléments complémentaires. Autrement dit, la saturation est atteinte lorsque les données complémentaires n'apportent pas d'éléments fondamentaux supplémentaires à la réflexion (Eisenhardt, 1989). La recherche présentée dans ce mémoire a été fortement contrainte par le temps et n'a donc pas permis d'atteindre un degré de saturation satisfaisant. Ainsi, l'ensemble des résultats présentés doivent être considérés comme exploratoires et doivent donner lieu, le cas échéant, à des recherches complémentaires qui amélioreront la validité des résultats.

Cette partie vient compléter la littérature précédemment présentée dont elle questionne la pertinence initiale et dont elle complète certains éléments. Cela étant, pour ce qui concerne les facteurs de contingence, les résultats, dans l'ensemble, vont dans le sens de la littérature. Les acteurs sont confrontés à des pressions isomorphiques d'ordre normatif, concurrentiel et en premier lieu, coercitif, au travers de la certification Qualiopi. En cela, le marché de la FPC en France fonctionne tel un quasi-marché. En revanche, les résultats ont également révélé que l'entrepreneur individuel est traversé par d'autres types de contingence qui sont liés notamment aux aléas moraux. Arnott et Stiglitz (1988) définissent l'aléa moral comme une probabilité, induite par un agent, qu'un accident causé par autrui intervienne sur sa personne et lui cause un préjudice. Dès lors, il s'agit pour l'agent de s'en prémunir. Les travaux d'Arnott et Stiglitz (1988) portent essentiellement sur la question assurantielle. Il n'existe pas de système assurantiel dans le champ de la FPC pour prémunir les formateurs contre les aléas moraux incarnés par des partenariats viciés. Pour autant, la coopération semble nécessaire. Il est donc

judicieux de se demander si le fait de faire reposer une *praxis* sur des valeurs et de déterminer une coopération à partir d'affinités électives n'est pas une façon, pour l'acteur multidimensionnel, de se protéger des aléas moraux. En somme, les logiques qui poussent à la coopération dans le champ de la FPC ne représentent-elle pas également une forme de système assurantiel qui permet de réduire les risques liés aux aléas moraux ?

Les résultats ont également révélé les problématiques liées à la solitude de l'entrepreneur. Messeghem et Sammut, (2010) décrivent bien dans leurs travaux ces difficultés de l'entrepreneur à sortir de la solitude, et la souffrance qui en découle. Ils complètent leurs propos en considérant que la recherche de légitimité permet à l'entrepreneur de sortir de son isolement, et définissent la légitimité comme « *une construction sociale qui peut être appréciée en termes de contenu et de processus* ». La question du processus est un élément avancé dans les résultats. À ce titre, les résultats présentés dans ce mémoire font écho aux travaux de Messeghem et Sammut.

Enfin, certains éléments cités dans les résultats tendent à objectiver le fait que l'acteur multidimensionnel fait face à des épreuves majeures au cours de son existence, et qui le poussent probablement à renforcer certaines de ses valeurs. En effet, les résultats ont montré que le non-respect de certaines valeurs entraîne chez l'EI un épuisement de ses ressources cognitives. Il s'agit donc pour lui et pour préserver ces ressources de respecter ses valeurs, comme le soulignent les auteurs Siegall et McDonald (2004). Pour ce qui concerne les entrepreneurs étudiés dans ce mémoire, ces valeurs se préservent et se développent à travers leur pratique professionnelle³. Le fait d'exprimer des valeurs au travers de la pratique professionnelle se retrouve notamment dans des communautés de psychologues, avec l'idée sous-jacente d'agir sur le social et de générer de la justice (Prilleltensky, 2001). Prilleltensky définit la *praxis* comme une unité de théorie et d'action qu'il s'agit d'appréhender comme un processus incluant des réflexions ontologiques, des éléments liés au contexte environnemental, des besoins de l'acteur et des considérations pragmatiques. Il s'agit en cela de comprendre la *praxis* comme étant l'expression en actes d'une réflexion éthique et sociale (Prilleltensky, 2001). Les résultats de Prilleltensky font donc également écho aux pratiques des acteurs étudiés dans l'étude de cas. De la même manière, il est possible de considérer que c'est par cette *praxis*

que l'acteur est en mesure de se sentir utile socialement, à l'instar du collectif de psychologues étudié par Prilleltensky. C'est donc à partir de ces pratiques professionnelles qui reposent sur des valeurs qu'un processus de confiance et de légitimation s'engage. Celui-ci dépend initialement d'affinités électives, telles qu'explicitées dans la partie *Résultats* de ce mémoire. Une littérature existe sur le modèle théorique des affinités électives notamment pour déterminer les croyances idéologiques auxquelles les personnes sont attachées et qui sont par nature, multidimensionnelles (Jost, Federico et Napier, 2009). Par analogie, ces approches gagneraient à s'appliquer dans le champ des organisations pour expliquer le comportement des individus.

La revue de littérature et le champ de la réflexion conduite dans ce mémoire n'abordent pas ou peu le niveau méso qui pourtant peut se révéler très pertinent pour l'analyse des logiques à l'œuvre. En effet, une approche par la contingence et par son corollaire, liés aux pressions isomorphiques, donnent à voir une première approche de l'analyse au niveau macro/méso. Puis la réflexion porte directement sur des acteurs et des individus qui sont à la fois une personne physique et une personne morale dans des organisations de très petite taille. Pour autant, une analyse par les collectifs existants – certes non formalisés selon le sens juridique du terme – permet également d'affirmer que des logiques organisationnelles sont à l'œuvre. En l'espèce, il s'agit des logiques qui peuvent s'aborder au niveau méso. Il s'agira au cours d'une autre réflexion d'épaissir la réflexion conduite dans ce mémoire en questionnant notamment les logiques à l'œuvre à l'aune des hybridités organisationnelles (Skelcher et Smith, 2015) à savoir, des organisations traversées par des logiques plurielles, complexes, contradictoires et paradoxales, logiques induites à la fois par des acteurs au sein d'espaces sociaux en perpétuelle évolution.

Par ailleurs, la question du partenariat n'a pas été abordée. Sandra Waddock (1989) identifie six forces propices au partenariat :

- Une liée au système juridico-normatif ;
- Une liée aux réseaux ;
- Une liée aux acteurs quasi-publics ;
- Une liée à l'opinion publique ;
- Une liée aux crises ;

- Une liée à la vision d'un *leader*.

Toutes les forces ne sont pas essentielles à la mise en place d'une coopération mais *a minima* une au moins est nécessaire (Waddock, 1989). Il peut être pertinent pour compléter l'analyse et les résultats liés aux logiques qui poussent des acteurs à coopérer, d'explorer également la littérature traitant des partenariats.

Le temps restreint n'a pas permis de mener des enquêtes auprès des responsables formation des établissements sociaux et médicosociaux qui commandent des actions de formation auprès des OF. D'éventuelles enquêtes complémentaires pourraient ainsi permettre d'approfondir l'idée que la loyauté des ESMS à l'égard des OF s'opère à partir de valeurs communes comme l'altruisme et la loyauté. D'ailleurs, une forte convergence existe entre les fondements de la loyauté et les fondements de l'identité coopérative (Côté, 2005). La recherche est assez unanime sur cette question. Il s'agit alors de poursuivre dans un second temps la réflexion sur l'idée que la façon la plus pertinente de construire une coopération entre différents acteurs conduit en toute logique vers des structures coopératives de l'économie sociale et solidaire.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire a été d'essayer de comprendre les mobiles qui poussent les entrepreneurs individuels de la formation professionnelle continue à vouloir coopérer. Prétendre que la raison qui pousse ces acteurs à coopérer s'explique par de nombreuses contingences semble être à ce stade une lapalissade. Pour autant, un nombre important d'acteurs de la FPC ne font pas le choix de la coopération en dépit des contingences qui pèsent sur eux. En effet, ces contingences sont aussi présentes pour les acteurs qui ne souhaitent pas coopérer. Ce qui semble distinguer la volonté de coopérer ou non est incarné par des valeurs et des pratiques professionnelles (*praxis*). Le fait que les acteurs étudiés dans cette étude de cas interviennent essentiellement au sein des CSE ou des établissements sociaux et médico-sociaux ne semble pas être un hasard et paraît au contraire déterminé par la volonté des acteurs à se sentir utiles socialement. Ces derniers ont besoin d'avoir un quotidien qui fasse sens, et le sens conféré au quotidien se crée à partir des valeurs de l'acteur.

À ce stade, la coopération entre les acteurs n'a pas été juridiquement formalisée. Il existe de nombreuses façons de coopérer, mais pour autant il peut être intéressant de se demander si la meilleure façon de formaliser une coopération n'est pas de s'inscrire dans un projet de coopérative, avec les rationalités multidimensionnelles qui relèvent du champ de l'économie sociale et solidaire. S'agissant des acteurs présentés dans ce mémoire, et compte tenu des affinités électives qui existent entre les valeurs qu'incarnent les acteurs présentés dans l'étude de cas et les valeurs de l'économie sociale et solidaire (avec comme corollaires les mouvements coopératistes), il semble que la suite logique qu'il faille apporter à cette coopération est de s'inscrire dans une démarche coopératiste qui réponde à l'objectif de créer une structure coopérative commune. Il s'agira dès lors de comprendre la façon dont s'opère la coopération formelle et la manière dont les acteurs se coordonnent pour gérer une structure commune, autrement dit, pour gérer du commun.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof, G.A., Kranton, R.E. (2000), « Economics and Identity* », in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115, n° 3, pp. 715-753.
- Alderson, W. (1965), *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*, RD Irwin.
- Amaral, M.P. do, Fossum, P., Ioannidou, A., Jenner, A. (2021), « Regulation in a Contested Space: Economization and Standardization in Adult and Continuing Education ». In : Wilmers A., Jornitz S. (éd.), *International Perspectives on School Settings, Education Policy and Digital Strategies*, 1^{re} édition, Verlag Barbara Budrich (A Transatlantic Discourse in Education Research), pp. 321-334.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990), « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships », in *Journal of marketing*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 54, n° 1, pp. 42-58.
- Andreoni, J. (1989), « Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence », in *Journal of Political Economy*, Vol. 97, n° 6, pp. 1447-1458.
- Ansell, C., Gash, A. (2008), « Collaborative governance in theory and practice », in *Journal of public administration research and theory*, Oxford University Press, Vol. 18, n° 4, pp. 543-571.
- Arnott, R.J., Stiglitz, J.E. (1988), *The basic analytics of moral hazard*, National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Avenier, M.-J., Thomas, C. (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion », in *Le libellio d'Aegis*, Vol. 8, n° 4, pp. 13-27.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S. (2013), « A value mapping tool for sustainable business modelling », in *Corporate Governance*, Emerald Group Publishing Limited.
- Caillaud, P. (2007), « 5 : La construction d'un droit de la formation professionnelle des adultes (1959-2004) ». In : *Former pour réformer*, La Découverte, Paris (Recherches), pp. 171-210.
- Cibois, V. (2022), *Mettre en place un dispositif d'évaluation des usages et des impacts des programmes et dispositifs de formation, et en tout premier lieu une évaluation réelle de la Loi de 2018*, report, Synofdes.

- Côté, D. (2005), « Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », in *Revue internationale de l'économie sociale*, Érudit, N° 295, pp. 50-69.
- Côté, D., Belhouari, A. (2009), « Loyauté Et Performance: Une Analyse Empirique Dans Un Réseau Coopératif Bancaire », in *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, n° 2, pp. 315-344.
- Cook S and Brown J (1999) Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, in *Organization Science*, 10(4): 381-400, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: Univ, Chicago Press in Duncan, R.B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 313-327.
- Delmestri G (2006) Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities, in *Human Relations*, 59(11): 1515-1541, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », in *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975), « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », in *Pacific sociological review*, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 18, n° 1, pp. 122-136.
- Duncan, R.B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 313-327.
- Eisenhardt, K.M. (1989), « Building theories from case study research », in *Academy of management review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

- Emery, E.E., Trist, E.L. (1973), *A social ecology*, Springer, in Duncan, R.B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 313-327.
- Emirbayer M (1997) Manifesto for a relational sociology, in *The American Journal of Sociology*, 103(2): 281-317, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Fehr, E., Schmidt, K.M. (1999), « A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation », in *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, n° 3, pp. 817-868.
- Finnie, W., Randall, R.M. (2002), « Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld », in *Strategy & Leadership*, Vol. 30, n° 2, pp. 25-31.
- Gadrey, J. (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », in *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*.
- Gelot, D. (2019), « Main basse sur la formation continue », *Le Monde diplomatique*.
- Girin, J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », in *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (2017), *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Routledge.
- Glaserfeld, E. von (1988), « The reluctance to change a way of thinking », in *The Irish Journal of Psychology*, Taylor & Francis, Vol. 9, n° 1, pp. 83-90.
- Gray, B. (1985), « Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration », in *Human Relations*, Vol. 38, n° 10, pp. 911-936.
- Greenwood R and Suddaby R (2006) Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms, in *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Greenwood R, Magàn Diaz A, Li S and Céspedes Lorente J (2010) The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses, in *Organization Science*, 21(2): 521-539, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing

- institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Greenwood R, Raynard M, Kodeih F, Micellota E and Lounsbury M (2011) Institutional complexity and organizational responses, in *Annals of the Academy of Management*, 5(1): 1-55, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Goodrick E and Reay T (2011) Constellations of institutional logics, in *Work and Occupations*, 38(3): 372-416, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Hallée, Y., Garneau, J.M. (2019), « L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche: de l'origine à aujourd'hui », in *Recherches qualitatives*, Érudit, Vol. 38, n° 1, pp. 124-140.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », in *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, Vol. 82, n° 5, pp. 929-964.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., Pennings, J.M. (1971), « A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, n° 2, p. 216.
- Hirsch PM and Bermiss YS (2009) Institutional "dirty" work: Preserving institutions through strategic decoupling. In Lawrence TB, Suddaby R and Leca B (eds), Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations, in *Cambridge: Cambridge University Press*, 262-283, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Hrebiniak, L.G. (1974), « Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence », in *Academy of management journal*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, Vol. 17, n° 4, pp. 649-662.
- Hume, D. (1998), *An enquiry concerning the principles of morals: a critical edition*, Oxford University Press.

- Jaffré, P. (2017), « Chapitre 5. Le marché de la formation ». In : *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Dunod, Paris (Hors collection), pp. 121-138.
- Jost, J.T., Federico, C.M., Napier, J.L. (2009), « Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities », in *Annual review of psychology*, Annual Reviews, Vol. 60, pp. 307-337.
- Kaghan W and Lounsbury M (2011) Institutions and work, in *Journal of Management Inquiry*, 20(1): 73-81, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Kraatz MS and Block E (2008) Organizational implications of institutional pluralism. In Greenwood R, Oliver C, Sahlin K and Suddaby R (eds), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 243-275, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Lawrence TB, Suddaby R and Leca B (2011) Institutional work: Refocusing institutional studies of organization, in *Journal of Management Inquiry*, 20(1): 52-58, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Le Grand, J. (1991), « Quasi-markets and social policy », in *The economic journal*, Oxford University Press Oxford, UK, Vol. 101, n° 408, pp. 1256-1267.
- Le Moigne, J.-L. (2012a), « Les épistémologies constructivistes (4e éd.) », in *Paris: Presses Universitaires de France*.
- Le Moigne, J.-L. (2012b), « Statut, méthode et organisation des épistémologies positivistes et réalistes ». In : Presses Universitaires de France, Paris cedex 14 (Que sais-je ?), pp. 13-38.
- Le Moigne, J.-L. (2021a), « Chapitre IV. Les hypothèses fondatrices des épistémologies constructivistes ». In : Presses Universitaires de France, Paris cedex 14 (Que sais-je ?), pp. 70-91.

- Le Moigne, J.-L. (2021b), « Chapitre VI. Le contrat social des épistémologies constructivistes ». In : Presses Universitaires de France, Paris cedex 14 (Que sais-je ?), pp. 114-122.
- Le Moigne, J.-L. (2021c), « Chapitre V. L'organisation du système des sciences reconsidérée ». In : Presses Universitaires de France, Paris cedex 14 (Que sais-je ?), pp. 92-113.
- Le Moigne, J.-L. (2021d), « Chapitre III. Repères historiques pour l'entendement des épistémologies constructivistes ». In : Presses Universitaires de France, Paris cedex 14 (Que sais-je ?), pp. 43-69.
- Levine, S., White, P.E. (1961), « Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, n° 4, p. 583.
- Löwy, M. (2004), « Le concept d'affinité élective chez Max Weber », in *Archives de sciences sociales des religions*, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, N° 127, pp. 93-103.
- Messeghem, K., Sammut, S. (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Vol. 9, n° 1, pp. 82-107.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », in *American journal of sociology*, University of Chicago Press, Vol. 83, n° 2, pp. 340-363, in DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », in *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (2023), « Qualiopi : Usage de la marque », *Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion*.
- Moreau, G. (2004), « L'enseignement professionnel ou la défaite d'un projet émancipateur », *Le Monde diplomatique*.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », in *Journal of marketing*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

- Nunes, P.A., Schokkaert, E. (2003), « Identifying the warm glow effect in contingent valuation », in *Journal of Environmental Economics and Management*, Elsevier, Vol. 45, n° 2, pp. 231-245.
- Nyssens, M., Petrella, F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », in *Revue Française de Socio-Économie*, La Découverte, Paris, Vol. 15, n° 1, pp. 117-134.
- Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes, in *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Olympio, N., Paola, V. di (2018), « Quels espaces d'opportunités offrent les systèmes éducatifs?. Une comparaison des trajectoires de formation des jeunes, en France et en Suisse », in *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, La documentation française, N° 141, pp. 233-254.
- O'Regan, K.M., Oster, S.M. (2000), « Nonprofit and for-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross-Sector Contracting », in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, SAGE Publications Inc, Vol. 29, n° 1_suppl, pp. 120-140.
- Pache A and Santos F (2010) When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands, in *Academy of Management Journal*, 35(3): 455-476, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Palazzeschi, Y. (2017), « Chapitre 1. Histoire de la formation post-scolaire ». In : *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Dunod, Paris (Hors collection), pp. 51-68.
- Parsons, T. (1956), « Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 63-85.
- Pennings, J.M. (1975), « The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness », in *Administrative Science Quarterly*, JSTOR, pp. 393-410.
- Petit, L. (2020), « L'obligation de certification qualité : un cadre unifié ambigu », in *Éducation Permanente*, Éducation Permanente, Vol. 223, n° 2, pp. 53-60.

- Picard, F., Olympio, N., Masdonati, J., Bangali, M. (2015), « Justice sociale et orientation scolaire: l'éclairage de l'approche par les «capabilités» d'Amartya Sen », in *L'orientation scolaire et professionnelle*, Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP), N° 44/1.
- Prilleltensky, I. (2001), « Value-based praxis in community psychology: Moving toward social justice and social action », in *American journal of community psychology*, Springer, Vol. 29, pp. 747-778.
- Reichheld, F.F., Teal, T. (2001), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 323 p.
- Rivet, A. (2021), « Résilience de TPE entrées en phase de redressement judiciaire : rôle du dirigeant. Étude exploratoire de cinq cas en Haute-Vienne », in *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, Paris, Vol. 307-308, n° 1-2, pp. 59-68.
- Rotter, J.B. (1967), « A new scale for the measurement of interpersonal trust. », in *Journal of personality*, Blackwell Publishing.
- Schatzki TR (2001) Introduction: Practice theory. In Schatzki TR, Knorr-Cetina K and Savigny Ev (eds), *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 1-14, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Schein, E.H. (1996), « Culture: The missing concept in organization studies », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 229-240.
- Séguy, J. (1980). *Christianisme et société*. Ed. du CERF, 251, in Löwy, M. (2004), « Le concept d'affinité élective chez Max Weber », in *Archives de sciences sociales des religions*, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, N° 127, pp. 93-103.
- Siegall, M., McDonald, T. (2004), « Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources », in *Personnel Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 33, n° 3, pp. 291-301.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*. New York: Harper & Row, in DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », in *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147.

- Seo MG and Creed WED (2002) Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective, in *Academy of Management Review*, 27(2): 222-247, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Skelcher, C., Smith, S.R. (2015), « Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits », in *Public administration*, Wiley Online Library, Vol. 93, n° 2, pp. 433-448.
- Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- Spekman, R.E. (1988), « Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships », in *Business horizons*, Elsevier, Vol. 31, n° 4, pp. 75-81.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », in *Academy of management review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, Vol. 20, n° 3, pp. 571-610.
- Sue, R. (1994), *Temps et ordre social*, Paris: puf, in Gadrey, J. (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », in *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, p.22.
- Thévenot, L., Boltanski, L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », in *P. : Gallimard*.
- Thompson, J. (1967), « Organizations in action-1967 », in *SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven. Classics of Organization Theory*, Vol. 4. in Duncan, R.B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », in *Administrative science quarterly*, JSTOR, pp. 313-327.
- Turk, H. (1973), « Comparative urban structure from an interorganizational perspective », in *Administrative Science Quarterly*, JSTOR, pp. 37-55.
- Van Zomeren, M., Postmes, T., Spears, R. (2008), « Toward an Integrative Social Identity Model of Collective Action: A Quantitative Research Synthesis of Three Socio-Psychological Perspectives », in *Psychological bulletin*, Vol. 134, pp. 504-535.

- Vangen, S., Huxham, C. (2013), « Building and using the theory of collaborative advantage ». In : pp. 51-67.
- Viviani, J.-L. (2018), « Investissement à impact social : une approche financière », in *Marché et organisations*, L'Harmattan, Paris, Vol. 31, n° 1, pp. 173-192.
- Voisin, A. (2017), « Chapitre 2. L'économie de la formation ». In : *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Dunod, Paris (Hors collection), pp. 69-85.
- Voisin, A. (2020), « Les idées sur la qualité de la formation : panorama 1989-2000 », in *Éducation Permanente*, Éducation Permanente, Vol. 223, n° 2, pp. 11-20.
- Waddock, S.A. (1989), « Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations », in *Administration & Society*, Vol. 21, n° 1, pp. 78-100.
- Walker, D., Myrick, F. (2006), « Grounded theory: An exploration of process and procedure », in *Qualitative health research*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 16, n° 4, pp. 547-559.
- Yennek, N., Galinou, F. (2020), « Qualité et efficacité de la formation : vers une réconciliation des paradigmes ? », in *Éducation Permanente*, Éducation Permanente, Vol. 223, n° 2, pp. 71-79.
- Yin, R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, sage.
- Zaffran, J., Vollet, J. (2018), « Donner et saisir sa « deuxième chance »: Les formes élémentaires du quasi-marché de la formation des jeunes sans diplôme », in *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, La documentation française, N° 143, pp. 57-78.
- Zietsma C and Lawrence TB (2010) Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work, in *Administrative Science Quarterly*, 55(2): 189-221, in Smets, M., Jarzabkowski, P. (2013), « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », in *Human Relations*, Vol. 66, n° 10, pp. 1279-1309.
- (S. d.), « Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », *vie-publique.fr*.

ANNEXES

I. OBSERVATION PARTICIPANTE DU 01 MARS 2023

(Matthieu GARCIA-MESA)

Alors, bah moi je vais ... Commencer...

(Valentine B.)

Allez, vas-y, vas-y.

(Valentine B.)

Qui es-tu ?

(Matthieu GARCIA-MESA)

Avant de rencontrer Valentine sur Meetic...

(Valentine B.)

Arrête tes conneries !

(Matthieu GARCIA-MESA)

Je travaillais pour une franchise du groupe Eni, voilà. J'étais responsable d'une agence, ça ne m'a pas beaucoup plu, j'ai repris un Master 1 de GRH et puis j'ai poursuivi là en Master 2 de recherche en organisation du travail. Donc ce master se fait au laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail au CNRS d'Aix et l'enjeu, là, c'est de poursuivre sur une thèse sur tout ce qui est lié à la formation professionnelle continue et au coopératif. Voilà donc ce qui m'amène devant vous ce soir. Évidemment, accessoirement, je m'occupe de la qualité chez Les RH Autrement.

(Valentine B.)

Accessoirement, mais ça a commencé à se préciser aujourd'hui, j'ai eu une charmante surprise. Je suis arrivée, le bureau était rangé nickel les dossiers classés et tout tu vois, tu pourrais le ressortir, c'est enregistré super !

(Matthieu GARCIA-MESA)

Voilà, voilà, je t'attends au tournant sur ce que tu vas dire, sur mon alternance ...

(Valentine B.)

Là, je vais faire attention à la suite !

(Oscar B.)

Alors, bon ben alors oui, tu as fait le tour de table. On commence par les hommes parce que comme ça, ça met ça met l'ambiance quoi. Ce sont les hommes en premier c'est bien ! Donc, Oscar, vous me connaissez tous donc bien, sauf peut-être Matthieu, bien donc je suis de la formation pendant longtemps dans la chimie, dans la production et depuis 10 ans, j'ai créé une société et je m'occupe de santé et sécurité au travail et de documents uniques de gestion du risque au sens large. J'ai collaboré avec Valentine 3 ou 4 fois sur des formations de CHSCT. Avec Monique, depuis 5-6 ans, on a travaillé ensemble sur des missions d'expertise et Marjolaine depuis 3 ans, on a tenté de mettre en place MOM Conseil pour Marjolaine, Oscar et Monique, ou l'inverse, et voilà pour faire quelque chose qui puisse utiliser nos 150 ans d'expérience à nous trois et arriver à faire créer une dynamique autour de nos valeurs communes, et nos valeurs communes, on les connaît un petit peu. Voilà.

(Valentine B.)

Je vais encore refaire une toute petite parenthèse Oscar, je t'ai offert un cadeau. Je ne l'espère pas empoisonné, mais tu vas recevoir un cahier des charges pour répondre à un mini appel d'offres dans un EHPAD.

(Monique V.)

Saint-Barthélemy dans les îles ?

(Valentine B.)

Non, dans le 15^e c'est beaucoup moins glamour. Tu l'as vu arriver, tu l'as eu ?

(Oscar B.)

Ouais, ouais, je l'ai vu arriver. Je n'arrivais pas à l'ouvrir mais ça y est. Tu sais que j'avais formé le CHSCT chez eux ?

(Valentine B.)

Mais je sais. Il y a longtemps... bah c'est moi qui avais donné tes coordonnées. Donc voilà, c'est juste une petite parenthèse.

(Oscar B.)

Et puis, si on fait juste une parenthèse parce que si on finit à une heure et que ça explose le truc à Matthieu là, j'ai trouvé un appel d'offre sur un truc qui est un appel d'offre de l'OPCO Santé. Et donc, Marjolaine te fera passer au moins on fera passer le CCTTPM, ça pourrait être rigolo à faire. Parce que à la limite, c'est toi qui pourrais le porter parce que c'est un truc sur la RH et en fait c'est l'OPCO qui a besoin de consultants pour aller faire des diagnostics et moi j'avais fait ça, il y a quelques années. J'ai été en sous-traitance pour des gens qui faisaient ça pour l'OPCO comptabilité, et ça c'est excessif ce gros truc quoi. C'est 450 ou 500000 euros. Je sais plus comment... c'est donc ça, ça pourrait être intéressant et c'est dans le ... c'est dans l'idée...Mathieu parce que ça pourrait être vraiment un truc qui est... Typiquement là, il y a de la RH de, voilà, il y a de la RH, de toi et Monique, il y a de nous derrière. Voilà donc. On rebondit dessus parce que voilà est-ce que ça intéresse ou pas et si ça intéresse on peut y passer quelque temps.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Il ne faut pas se sentir contraint, c'est un peu une première réunion... Il ne faut pas que l'on se formalise à outrance...

(Oscar B.)

Ça va super, merci.

(Valentine B.)

Monique, tu veux dire un mot ou Matthieu est-ce que tu ressens le besoin voilà ... Peut-être on continue ? Monique ? Marjolaine ? Tu veux prendre la suite ?

(Monique V.)

Je ne sais pas si, ça vous, enfin voilà, moi je peux dire que j'ai bon... Vous c'est vrai que vous vous me connaissez tous... J'ai une dominante expertise ressources humaines, conduite de projet d'organisation. Donc j'interviens aussi bien sur l'individuel avec des accompagnements de type coaching, des bilans de compétences, des ateliers d'histoire de vie... Sur un certain nombre de sujets de thèmes comme comment s'impliquer dans une nouvelle identité professionnelle, le départ à la retraite, comment retraiter sa vie ? La question du genre aussi et puis les interventions plus sur l'entreprise, le collectif au travers d'expertise sur les conditions de travail... sur la qualité de vie au travail... des diagnostics de type PCRH (prestations conseils ressources humaines) ou prestation... enfin des diagnostics sur .. Oui, des conditions de travail dans tous secteurs d'activité. Voilà ce que je peux dire, mais Marjolaine en dira un peu plus... Marjolaine m'a fait connaître le CREDIR qui est une association, une ONG qui travaille sur la qualité de vie globale sur laquelle on est assez investis dans une réflexion... de déployer cette ONG ... en tout cas, de la faire connaître dans le Sud puisqu'elle est à l'origine d'Alsace. Voilà ce que j'ai envie de dire très rapidement pour laisser la place à Marjolaine et Valentine.

(Valentine B.)

Ouais, Marjolaine, moi c'est celle que je connais le moins du coup.

(Marjolaine B.)

On a déjà échangé, Valentine, sur une formation, sur la gestion de projet en milieu médical...

(Valentine B.)

Tout à fait pour Henri Guérin. Non mais je dis que c'est toi que je connais le moins parce qu'on s'est eu au téléphone, toujours par le réseau Oscar, Monique, etc.

(Marjolaine B.)

On s'est aussi rencontrés physiquement brièvement, on est venus chez toi, on a visité un appartement juste à côté, mais finalement j'ai changé mon fusil d'épaule. Donc oui, et puis avec Matthieu, on se connaît pas du tout, donc en quelques mots. J'ai depuis 2019 monté ma structure qui s'appelle ARCANOVA et puis MOM Conseil mais la structure juridique qui me supporte en tout cas en ce qui me concerne ARKANOVA et je me spécialise vraiment dans la QVT, management de la QVT et la prévention des risques psychosociaux, c'est vraiment mon cœur de métier. Donc là-dedans je fais du diagnostic, de l'accompagnement au DU, je vais jusqu'au plan d'action. J'aime bien ça parce que j'ai une expérience très exhaustive de l'entreprise, petite, moyenne et grande dans tous secteurs d'activité en Supply Chain Management et du coup je vois très vite ce qui déconne au niveau organisationnel, au niveau process, etc., et voilà et plutôt que de faire un beau dossier de diag qui va rester soit pour prendre la poussière soit pour caler un meuble, je préfère bien accompagner les plans d'action et j'invite beaucoup les boîtes à le faire. Ils n'ont pas tous ce courage-là. Mais voilà

donc tout ce qui concerne la transformation des organisations... C'est aussi mon domaine et puis donc... QUALIOPi, donc en formation, je fais des formations principalement axées sur la QVT et les RPS, voilà, mais je fais aussi de l'accompagnement managérial très régulièrement. Et je suis par ailleurs psychanalyste en pratique privée à Marseille mais j'ai réduit la voilure du cabinet parce que je n'arrive pas à tout faire. Alors, je me suis dit c'est un job de retraité, ça c'est pour plus tard. Mais je garde quand même quelques patients... Voilà.

(Valentine B.)

Tu prépares la suite, toi, c'est bien.

(Marjolaine B.)

Ouais, il vaut mieux, parce que, de bosser 10 ans aux US durant lesquels je n'ai pas contribué au système social français... donc je vais être encore dans la vie active un long moment. Voilà vous dire que, en fait j'ai eu la chance de faire un stage chez Airbus hélicoptère aussi, dans mon domaine de prévention des risques psychosociaux et d'avoir eu... merde ... je vais devoir prendre un appel, je le ferai juste après... d'avoir eu aussi par le biais d'une collègue à Paris l'occasion de travailler dans des grosses entreprises, des moyennes entreprises, et des petites entreprises. Donc voilà, c'est il n'y a pas il n'y a pas grand-chose en fait que ... et puis récemment, on a découvert... Moi, j'ai découvert le monde de l'EHPAD avec Monique ...

(Valentine B.)

Déjà ! C'est une période de mise en situation !

(Marjolaine B.)

Voilà, voilà ! donc tout type de secteurs confondus et tout type de dimension. Et c'est vrai que... Moi, je termine rapidement mais on a un lien fort avec Oscar, Monique... parce qu'on s'est rejoint vraiment sur nos valeurs

communes. Donc c'est vraiment important de les poser et je te rejoins Matthieu là-dessus parce que c'est ça qui fait aussi qu'on peut avoir des déconvenues de partenariat et j'en sors tout juste d'un et pas des moindres pour des divergences de valeurs donc et c'est vrai que... voilà, on est dans un système de coopération. Alors, on aimerait bien pouvoir générer plus de business encore. En tout cas qui permet de se retrouver tous les trois en même temps, on n'a pas encore réussi à faire ça mais par contre, on a une belle dynamique entre nous et on s'entraide autant qu'on peut avec nos projets divers et variés et ça c'est vachement puissant parce que moi je considère qu'un consultant esseulé est un consultant perdu... et quand on est ensemble, bah l'union fait la force et ça change tout, quoi.

(Valentine B.)

C'est clair.

(Marjolaine B.)

Voilà, pour moi c'est une superbe aventure et je suis prête à la continuer sous une autre forme puisque pour l'instant on n'a pas de structure juridique soutenance, c'est un trait de marque on va dire et puis c'est surtout des liens, des liens coopératifs on va dire... mais pas d'entité. Quand on a une mission, c'est porté par l'un ou par l'autre, on va dire mais pas d'entité commune au sens juridique du terme.

(Valentine B.)

C'est quand même le diable si on y arrive pas parce que regarde on fait : Valentine, Monique ; Valentine, Oscar ; Oscar, Monique ; Monique, Marjolaine ; on va bien arriver à faire un truc.

(Matthieu GARCIA-MESA)

C'est une association alors ? Ou c'est une structure type SAS ? Comment ça fonctionne ?

(Valentine B.)

Non, c'est une structure d'idées.

(Monique V.)

Une structure d'idées, c'est que ça a été une ébauche, comme l'a très bien expliqué Marjolaine, c'est-à-dire qu'on réfléchissait à une identité commune pour mettre en exergue nos complémentarités, comme l'a très bien dit Marjolaine, mais comme on est à tue et ça pouvait l'idée d'une SCIC, d'une SCOP... Voilà qui est en train de flotter dans ce que ça pourrait être plus tard en termes d'entité juridique... mais on est happé par le quotidien de la production donc c'est pour ça que quand Matthieu, tu as évoqué cette idée-là, nous on était déjà en train de mûrir ça au travers de MOM. Voilà donc.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Ok, il n'y a pas d'entité.

(Valentine B.)

J'ai une question quand même avant que tu reprennes la main, Matthieu. Ces valeurs-là autour de valeurs communes, on a les valeurs communes et c'est quoi ces valeurs communes que vous avez tous les trois ?

(Oscar B.)

[ton sarcastique] bon. C'est de gagner beaucoup d'argent facilement déjà. En fait, on a tous fait des boulots. On a beaucoup d'expertise. Tu viens faire une photographie d'un endroit, tu travailles un petit peu en mercenaire et ça on s'est aperçu que ça ne nous convenait pas. C'est vrai, ce qu'elle a dit un petit peu Marjolaine l'accompagnement... le... le... le... aider les gens plutôt que de juste profiter d'une situation... on a des hauts et des bas dans nos carrières et dans notre activité mais on a envie de faire quelque chose ... de

construire quelque chose voilà et d'accompagner des structures. C'est quelque chose qui est excessivement important parce que, du boulot, on arrive assez facilement à en avoir. Faire que du boulot de dans notre dans notre job, c'est assez facile. Par contre arriver à construire et arriver à faire quelque chose qui nous parle et qui ait du sens... parce que des expertises c'est super en termes d'organisation et de connaissances et de compréhension... J'étais la semaine dernière chez France Télévisions, chez Orange. Là, je vais partir chez Thalès... C'est sûr que c'est intéressant mais humainement ce n'est pas terrible. Voilà et cependant c'est beaucoup, c'est beaucoup mieux. Je pense que c'est beaucoup plus intéressant d'aller à l'EHPAD même si vous allez un peu moins rigoler, même si c'est un peu plus difficile mais c'est plus porteur, surtout à nos grands âges, tu ne peux pas comprendre Matthieu, à nos grands âges on a besoin que ça ait du sens...

(Matthieu GARCIA-MESA)

Aux âmes bien nées la valeur n'attend point le nombre des années.

(Oscar B.)

Tu rebondis, Monique ?

(Monique V.)

Oui, j'étais en train de penser à notre site parce que dans notre site, MOM, on s'est fait accompagner sur nos valeurs communes, c'est vraiment partagé. Alors, c'est un mot un peu à la mode mais c'est une éthique commune des valeurs communes, de l'entraide ce que disait Marjolaine aussi, de la réflexion commune... Oscar, il est toujours là, même s'il va à Thalès, à France Télévisions, à Orange, il est toujours là quand on a besoin d'un conseil, d'un éclairage, quand on a une offre à préparer ... Marjolaine et moi, bah pareil... donc c'est vraiment une solidarité. En plus, on a beaucoup de d'amitié, d'affinité et on est, on est là présents les uns pour les autres, on n'est pas une collection d'individus. Voilà. On partage ... alors peut-être

aussi parce qu'on a travaillé, Oscar moi pas mal et Marjolaine et moi mais on partage quelque chose de l'ordre de l'entraide. Enfin voilà, c'est dommage. J'aimerais bien que Marjolaine donne son avis aussi. Je vous invite vraiment à regarder notre site parce qu'on a vraiment mis ça en exergue et en avant nos valeurs dans ce site.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Et c'est quoi ce site ? C'est MOM Conseil RH c'est ça ?

(Oscar B.)

MOM Conseil tout court : Placer le potentiel humain au cœur de la performance et de la transformation des organisations et essayer... Tout à l'heure, on disait 150 ans d'expérience. C'est ça, on a 150 ans à nous trois, c'est effrayant ! Mais d'un autre côté c'est vrai qu'il y a plus, il y a plus grand chose... Il n'y a plus beaucoup de situations qui nous surprennent, qui nous déstabilisent. Je pense que j'ai fait des restitutions dans toutes les tailles d'entreprises et dans tous les milieux, voilà, donc... On a besoin aujourd'hui d'apporter quelque chose à l'organisation. J'ai détesté ma dernière mission chez France Télévisions qui a servi à rien quoi. Je veux plus de choses avec des organisations syndicales qui se bagarrent. J'ai plus envie de ça et ça j'ai du boulot sur ça mais je n'en ai pas envie.

(Monique V.)

Marjo ! tu nous entends ? on était en train...

(Marjolaine B.)

Je suis désolée, c'est un de mes gros clients ... Mais ils ne sont pas au point niveau planning...

(Monique V.)

Justement, pour te remettre dans un bain sympa ... Valentine, elle disait c'était quoi nos valeurs donc on était en train d'expliquer, enfin d'expliquer... d'exposer... Oscar et moi... et puis on disait... Marjo, comment toi tu vois les valeurs communes que l'on a, voilà... Un peu au pied levé !

(Marjolaine B.)

Nous on est, on est en tout cas, quand on intervient dans les entreprises dans mon domaine plus spécifique, c'est que l'on veut vraiment s'adresser à des organisations qui valorisent le potentiel humain et qui ne considèrent pas ça comme une ressource qu'on peut ... Enfin voilà, qui va permettre de réaliser des tâches mais véritablement comme la force vive d'une organisation et sans laquelle on ne peut rien. Or moi je me rends compte en tout cas dans le domaine qui est le mien, je suis sûr que c'est pareil dans d'autres, on voit des gens qui vont faire des diagnostics RPS ou QVT avec l'idée d'être conforme à la loi ou voilà pour remplir un DU, ne pas avoir de soucis. Voilà pour être dans les clous d'une réglementation sans réelle conviction de ces valeurs-là. Et nous on ne veut pas travailler avec des gens comme ça en fait, on évite au maximum. On veut avoir en face des gens qui soient vraiment convaincus que sans les forces vives, on ne peut rien, et donc nous là dans ce cas-là, on est, on est prêt à les accompagner et à les faire monter en compétences. Enfin voilà, à les aider mais pour ça il faut que la valeur humaine soit vraiment au centre des préoccupations et pas juste un effet de mode ou un effet cosmétique ou un effet legaliste. Il faut vraiment avoir la volonté d'améliorer les conditions de travail des uns et des autres, donc on est vraiment là-dedans et on s'adresse à ce type de public, et on le voit vite d'ailleurs quand on fait les entretiens de cadrage. On a une direction qui est acquise à la cause ou pas. Alors après il faut bien aussi faire bouillir la marmite...

(Valentine B.)

Eh oui !

(Marjolaine B.)

... Donc, il nous arrive aussi de faire des missions avec des gens qui sont, du coup, pas très convaincus par la démarche mais qui nous la font malgré tout. Mais notre objectif c'est ça, c'est vraiment de cibler ce type de, d'entreprise où on valorise l'humain avant tout. Je crois qu'ils sont tous en train d'y venir là maintenant, de toute façon, ils ont plus le choix vu la merde que c'est pour recruter maintenant. À plus ou moins bonne vitesse, on va dire voilà. Les discours qui changent mais...

(Matthieu GARCIA-MESA)

Ok. Merci pour cette intervention. Moi j'ai deux questions quand même assez principales c'est, la première, je l'adresse à tous les quatre... La première c'est qu'est-ce qui fait que vous avez envie de vous constituer en collectif ? Comment vous en êtes venus à vouloir ... Parce que ce n'est pas tout d'avoir des valeurs communes ... C'est la question. C'est pourquoi se constituer en collectif d'une part et d'autre part pourquoi se diriger plus vers des modèles coopératifs... Après, on peut aussi imaginer des formes plus traditionnelles, plus classiques...

(Oscar B.)

Peut-être parce qu'on est tous des indépendants et qu'on a déjà travaillé en entreprise, et qu'on a déjà été salarié ou qu'on a déjà été ou responsable ou manager et que moi je n'ai pas envie de ça. Moi, aujourd'hui, mon boulot me convient parfaitement, le boulot de consultant me convient parfaitement, je pense que je suis là où je devrais être, et cependant, je n'ai pas envie de dépendre de quelqu'un ou que quelqu'un dépend de moi. J'ai envie d'apporter et à des moments donnés pouvoir reculer, et à des moments donnés pour être devant et quelquefois je n'ai pas envie et je pense qu'il faut que j'aie envie de ça. J'ai envie d'une communauté où je puisse apporter quand je peux

apporter et quelquefois je ne peux pas apporter donc qu'on ne vienne pas me demander. Plus jamais je ne ferai de management, j'ai plus l'énergie de faire ça, j'ai l'énergie d'apporter mais pas de manager. Je vois le mal Valentine, que tu as avec ton personnel et voilà donc moi c'est très clair.

(Valentine B.)

Tu as vu ! Ils prennent le lead. Voilà, ils organisent des trucs ...Des SCIC, des SCOP, des "je ne sais quoi" ...

(Oscar B.)

Non, c'est très clair. Moi je n'ai pas de problème. C'est soit ça, soit rien parce que voilà, je n'ai pas envie d'une structure classique, ça ne m'intéresse pas.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Vous êtes toutes unanimes sur ça ?

(Marjolaine B.)

Ouais, ouais, c'est aussi l'idée, je crois, d'esprit de coopération. De dire, on sort des sentiers battus. On ne reste pas dans une entreprise classique mais on est dans l'esprit du coopératif qui est ce qui nous porte depuis 3 ans maintenant. Parce qu'il y a une demande en tout cas et ça nous va bien, donc avoir une structure juridique qui soit aussi raccord avec ça, c'est assez judicieux.

(Oscar B.)

Et pouvoir partager aussi des moyens parce que c'est vrai que QUALIOPi m'a pris la tête. Si on fait le truc partagé sur ça... Voilà, c'est alors avec un plaisir ! Plus ça va, plus c'est administratif... Je m'aperçois que c'est chronophage et ça va devenir dans nos structures de plus en plus chronophage et je passe ma journée à faire des factures... des trucs, c'est

trop dur. Va falloir qu'on puisse mettre des choses en commun parce que c'est... Et moi, c'est vraiment de pouvoir passer un moment donné ... Si demain je vois une SCOP avec un peu plus de monde, un peu plus de compétences et dire je ne peux pas aller là où je n'ai pas envie d'aller là, tu veux pas y aller à ma place ? Voilà, c'est vraiment du troc, complètement du troc. Je vois vraiment ce genre de truc comme du troc et de temps, on met un peu plus d'énergie. On est un peu plus perdant dans le troc entre guillemets... quand on est gagnant ... Voilà, c'est tout.

(Valentine B.)

Bon non, mais ça, ça répond, ça répond quand même bien, moi, alors j'ai partagé ça avec Monique, avec Oscar mais, c'est vrai que Matthieu par exemple me disait en fin d'année dernière. J'étais sur les rotules. J'étais cuite. J'en pouvais plus, j'étais fatiguée, il me dit bon parce qu'il pose plein de questions Matthieu, "donc, Valentine, comment tu vois le développement des RH Autrement ?"... Le développement des RH Autrement ? Donc moi, mon souhait, ça va rejoindre ce que vous dites... mon souhait, moi, ce n'est pas d'avoir une multinationale... Ce n'était même pas à la base de développer un organisme de formation... ce que je, que j'ai toujours voulu en revanche, c'est travailler en coopération avec d'autres parce que j'ai toujours travaillé au sein d'équipes, même quand j'étais salariée, je n'ai jamais travaillé toute seule dans mon coin et c'était ça qui m'a manqué pendant longtemps. Mais quand Matthieu m'a dit comment on développe nanana... J'ai dit que moi, je ne cherche pas à me développer dans le sens de prendre du boulot comme disait Oscar, des choses qui n'ont pas de sens ... moi, ce que je veux faire, ce sont des choses qui me plaisent, qui apportent quelque chose à l'organisation à qui je le propose parce que si c'est faire pour faire ça ne m'intéresse pas. Voilà, je n'ai pas envie de faire ça. Voilà de la formation effectivement comme tu disais, on peut... moi je peux, je peux former. J'ai plein de sujets... mais franchement, si c'est pour avoir des gens qui sont assis en face de moi que ça soit de la formation, de l'accompagnement ou quoi que ce soit ... si

j'ai en face de moi des gens qui sont là parce qu'ils ont vu de la lumière ou parce qu'on leur a demandé de venir s'asseoir, ça ne m'amuse pas, ça n'a pas d'intérêt... Voilà, ça ne me passionne pas, donc moi, j'ai envie que ça ait du sens et je n'ai pas envie d'avoir un chiffre d'affaires à plus 300 %... Ce n'est pas ça qui me fait plaisir et ce qui me stimule... C'est cependant, oui, de pouvoir faire des projets. Bah là tu vois, comme on a fait avec Monique un projet inattendu. Voilà, parce que j'ai appelé Monique au secours, parce que j'avais une collègue qui ne pouvait pas animer, coanimer la formation qu'on avait prévue ensemble. Hop, j'ai appelé Monique. Je lui ai expliqué, elle m'a tout de suite dit oui sans les pleins et les déliés et moi c'est ça dont j'ai envie c'est voilà, comme dit Oscar, que ça soit facile. Mais du coup, qu'on ne se prenne pas la tête, qu'on ne soit pas en train de faire des comptes d'apothicaire. Voilà où quelquefois je suis en débit quelquefois, je suis en crédit, en revanche d'être dans un vrai échange. C'est pour ça aussi que je suis assez consciente qu'on ne peut pas être trop nombreux non plus dans cette construction parce que je sais bien que plus l'équipe est élargie et plus on risque d'avoir du souci à faire ça aussi facilement. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais moi c'est la façon de voir les choses.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Je me permets de rebondir là-dessus, il y a peut-être cette idée sous-jacente en tout cas, c'était un peu pour moi l'objectif de cette réunion, l'idée, c'est qu'à l'issue de cette réunion on puisse faire quelque chose d'un peu plus formel avec un collectif plus large pour pouvoir, comment dirais-je ? commencer à présenter les modalités notamment juridiques autour de la de la SCOP ou de la SCIC. Moi, par exemple, je suis en contact avec un Monsieur qui s'appelle Lucien G. qui a travaillé pour une structure qui accompagne des collectifs dans la constitution de coopératives et qui fait partie, aujourd'hui, d'un organisme qui accompagne financièrement les entrepreneurs sociaux. Il est tout à fait disposé à venir en présentiel pour présenter un petit peu les tenants, les aboutissants autour du monde

coopératif dans ces modalités juridiques notamment mais pas que ... et pour ce qui concerne la partie un peu plus CNRS, ma directrice de mémoire et le cas échéant de thèse est une, un des grands noms de l'ESS en France dans le champ de la recherche, et elle est tout à fait disposée aussi à venir à la rencontre d'un collectif pour aborder toutes ces thématiques-là. Donc, l'enjeu, c'est comme disait Valentine, il ne faut pas qu'il y ait un collectif trop important donc peut-être, à combien vous évaluez ? À qui vous ouvrez entre guillemets l'opportunité de s'inscrire ?

(Oscar B.)

Est-ce que tu pourrais nous envoyer deux trucs sur la SCOP, la SCUP, la SCIC pour les nuls ? Juste pour ma limite pour que ... moi je vois à peu près ce que c'est. Enfin, je vois à peu près ce que c'est un...

(Matthieu GARCIA-MESA)

En gros, dans la SCOP il y a dans les SCOP, on est plutôt dans une approche de mutualisation. Ce qui va fondamentalement changer dans la SCIC, c'est la gouvernance, c'est-à-dire qu'on est dans une approche... Bon bah, toutes les coopératives sont dans une approche une personne une voix, mais il y a une particularité, c'est qu'on peut constituer plusieurs collèges et d'ailleurs, la loi oblige la SCIP à constituer a minima trois collèges. Parmi ces collèges, on a obligatoirement le collège des travailleurs, des salariés ou à défaut, pour ce qui nous concerne, ceux qui produisent l'activité, donc les formateurs. Enfin, un collège d'usagers. En l'espèce, ça sera les clients. Donc, il faudra les faire intervenir. Enfin, il faudra proposer dans le cadre d'une SCIC ... mais ça peut être une autre modalité ... ajouter dans ces collèges-là des clients ou des stagiaires ou que sais-je... et puis aussi un troisième collège qui peut être, je ne sais pas moi, un collège de formateurs un peu plus éloigné, un peu plus lâche, ou un collège par exemple d'acteurs publics, à l'instar des OPCO ou de, des collectivités. Enfin, voilà, les modalités essentielles.

(Oscar B.)

Est-ce qu'il peut y avoir des SCOP avec des noyaux, des noyaux un peu durs ? Avec un certain nombre de gens qui rentrent, qui sortent un peu quand ils veulent ou ça se fait comme où tu rentres, tu donnes ton sang et tu es obligé de rester ?

(Matthieu GARCIA-MESA)

Plutôt des SCIC, effectivement où il y a cette idée aussi qu'on peut avoir une forme de lâcheté. Ça fonctionne, il s'agit de constituer en amont les différents collègues qui peuvent avoir un poids différent niveau légal, il me semble sans dire n'importe quoi. Un collègue ne peut pas avoir plus de 50 % de pouvoir décisionnel et il y a un minimum de trois collègues. Donc après voilà, je pense ça c'est des modalités qu'il s'agira d'approfondir dans un second temps avec des personnes ressources expertes de la question, notamment Lucien G. et l'idée, je pense, sur les 10-15 minutes qui nous restent c'est de voir déjà si on poursuit la démarche. Moi je pense que oui mais ça ne m'appartient pas et si oui, dans quelle mesure et dans quelle temporalité aussi.

(Oscar B.)

Déjà ce que vous pensez chacun d'entre vous à des gens qui pourraient être ... c'est pour ça que je dis parce qu'après pour proposer quelque chose, il faut, il faut avoir un petit support donc tu vois juste pour dire, expliquer la différence, je l'ai très bien compris. J'ai un petit peu de mal. C'est si on pouvait un tout petit peu, un tout petit support sur ce que c'est sur ce que c'est une mais autrement je peux chercher je vais chercher par ailleurs et après...

(Valentine B.)

Et ben ouais, je pense que ça serait bien. Ça serait bien effectivement parce que si tu veux, c'est quand même avant de demander à quelqu'un, est-ce que ça te dirait voilà d'éventuellement ... c'est de savoir déjà à quoi il doit

s'attendre même si justement l'idée d'avoir la personne ressource qui nous explique plus en détail, c'est d'aller un petit peu plus en profondeur. Mais déjà a priori au moins avoir quelques billes. Moi, je rejoins là-dessus Oscar.

(Marjolaine B.)

On est en tout cas pour ce qui est de d'Oscar, Monique et moi, pour ce qui de Valentine on se connaît un peu moins... J'ai raté ta présentation donc. On rattrapera un moment donné. Matthieu va un peu c'est pareil mais c'est on est vraiment dans cet esprit. Là, c'est vraiment ce qu'on recherche et l'union fait la force, développer un collectif avec un certain nombre de valeurs qui sont des valeurs de partage, des valeurs... on ne compte pas quoi. On donne voilà, on sait qu'il y a de l'équilibre parce qu'on a confiance et ça on est dans un milieu qui est très compliqué, très difficile, qui est extrêmement concurrentiel et c'est très difficile de trouver des gens avec lesquels on a confiance.

(Monique V.)

C'est vrai.

(Marjolaine B.)

Dire ben voilà, on a fait MOM, C'est une première tentative, il faudrait voilà. Une structure juridique pour appuyer ça, moi j'aime bien l'idée d'avoir des collèges élargis où on peut faire intervenir ponctuellement des compétences mais là déjà, ici, autour de la table, il y a un joli paquet. Qui est aussi captif pour les marchés parce que parfois on passe à côté de marché parce qu'on fait on peut proposer 50 ou 70 % mais il manque la petite tranche. Alors là, on va aller sous-traiter à l'ancienne, ça ne fonctionne pas forcément là-dedans, il y a l'idée de mutualiser, ce que tu disais Matthieu, les compétences et de plus, être moins seul en tout cas moi en ce qui me concerne, c'est quelque chose...

(Valentine B.)

Moi, ça a le sens de... Voilà des tentatives que j'ai fait d'animer ces réunions pour réunir les formateurs, les intervenants avec qui on travaille régulièrement, c'était vraiment de pouvoir créer du lien entre les personnes et que les gens soient moins isolés quoi. Parce que moi je sais que je pense que c'est de ça que j'ai le plus souffert au début de mon activité. C'est d'être toute seule, parce que j'ai toujours travaillé en équipe, en réseau et c'est raide quoi de ne pas pouvoir échanger des idées, de ne pas pouvoir rebondir sur les idées des uns des autres, de pouvoir aussi répondre à des projets communs. Donc je pense que c'est ... donc du coup on est assez raccord là-dessus... après voilà, vous avez peut-être, Oscar et Monique, vous avez participé alors... pas forcément en même temps ... mais aux réunions qu'on a essayé de mettre en place chez Les RH Autrement mais voilà, je pense que déjà, de ce côté-là, il y a probablement des gens qui seraient intéressés et qui partagent en effet ces valeurs-là. Ce n'est peut-être pas le cas de tous et toutes je ne sais pas.

(Oscar B.)

Justement, dans ta pépinière, là, tu as des gens que tu peux, tu dirais, que tu vois... Tu peux dire déjà que tu vois ici c'est pas ok ?

(Valentine B.)

Bah après c'est à l'usage. Voilà, chemin faisant, tu découvres les personnes et puis voilà quoi. Mais voilà donc je pense que ouais on peut à partir d'un petit écrit que tu pourrais nous envoyer avant que l'alarme se déclenche.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Et en tout cas, moi ce que je retiens quand même de cette réunion. Malheureusement, je vais devoir ... bon ...

(Oscar B.)

Est-ce que forcément il vaut mieux démarrer sur un truc qui est local ?

(Matthieu GARCIA-MESA)

Je pense que c'est une excellente question et que la réponse viendra en fonction du processus et moi, je ne peux pas trop non plus comment dirais-je ? Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à ça ... En tout cas, dans la littérature à laquelle j'ai accès, ça dépend du processus. Comment tout ça se constitue... Moi, ce que je retiens de cette réunion, c'est trois valeurs quand même essentielles : l'idée d'autonomie, l'idée de transmission, l'idée de mutualisation parce que vous êtes...

(Monique V.)

Et de communauté !

(Matthieu GARCIA-MESA)

Ouais de communauté, ça c'est bien. Ouais communauté, autonomie, transmission, mutualisation.

(Valentine B.)

Le sens aussi des actions qu'on veut mener parce que tu peux être là-dedans mais pour faire du business pour le business quoi, et je crois que là, ce qui nous anime ce n'est pas tout à fait ça quoi. C'est de mener des actions qui ont du sens et qui soient utiles et qui puissent valoriser justement les humains, là, qui composent les organisations. Je pense que ça c'est quand même notre socle commun là, et ça ce n'est pas... On peut avoir une ces notions de oui, de communauté, etc. Pas pour juste faire juste du business, pour faire du fric quoi. Je n'ai pas l'impression que c'est vraiment ce qui nous anime même si on a tous besoin de manger, de payer nos factures, etc.

(Monique V.)

La communauté, ça doit partager des valeurs vraiment communes encore plus qu'une autre.

(Valentine B.)

Oui.

(Monique V.)

Donc c'est ça alors, je sais pas si ça va couper ou pas, mais je voulais rebondir sur ce qu'avait évoqué en introduction Oscar sur cet appel d'offres. Est-ce qu'on décide ou pas ou voilà ... enfin voilà...

(Valentine B.)

Alors moi, je vais répondre de mon point de vue en termes de temps disponible jusqu'à fin mars ...et je n'ai pas un poil de dispo dans mon agenda maintenant, je...

(Matthieu GARCIA-MESA)

Je vais devoir couper.

(Oscar B.)

Ok super, ciao Mathieu alors.

(Matthieu GARCIA-MESA)

Mais juste sous quinzaine, je vous envoie un petit support sympa et peut-être... Quand est-ce que vous êtes disponibles pour une prochaine réunion, est-ce que ce format-là vous convient ?

(Oscar B.)

Oui, c'est bien, c'est bien pour arriver à trouver des jours, là, dans l'immédiat. Moi je suis un peu à la rue aussi, c'est bien de se bloquer comme ça une heure le soir, c'est très bien. Tu nous refais un petit Doodle sans te commander, Matthieu ?

(Matthieu GARCIA-MESA)

Très rapidement, je reviens vers vous avec un Doodle et un petit support et un compte-rendu aussi, ça nous aide.

(Valentine B.)

Allez, vas-y.

(Oscar B.)

Pour compléter sur l'appel d'offre, si quelqu'un d'entre nous a le temps c'est bien, si on a besoin, moi je connais une amie, là, qui accompagne sur des appels d'offres, de ce qu'on avait essayé de voir il y a deux ans Monique, avec, comment elle s'appelait l'autre, Katia ? je ne sais pas quoi mais là c'est quelqu'un qui est sur Carry, qui est une ancienne pote de boulot et qui fait ça depuis quelques années, qui accompagne sur les appels d'offres, le début. Elle prend une commission si on a l'appel d'offres, c'est assez simple. Je trouvais ça assez ... Voilà donc soit on dit oui, soit on se laisse peut-être...

(Valentine B.)

Déjà un c'est, si tu peux moi je veux bien regarder... déjà...

(Valentine B.)

Moi, pour le mois de mars, je peux, c'est vrai que tu vois, là où je te rejoins c'est qu'enfin moi les appels d'offres... Ça me fout la trouille parce que c'est beaucoup de boulot. C'est hyper chronophage... et moi je n'ai pas l'habitude de répondre à des appels d'offres... très clairement parce qu'il y a vraiment une façon de faire pour répondre à un appel d'offre, pour pouvoir déjà avoir l'oreille attentive de ceux à qui tu réponds tu vois, il faut quand même être dans les clous et... Mais ça m'intéresserait. Je veux dire parce qu'il y a

sûrement des choses sur lesquelles, on pourrait ... mais là en termes de temps, moi je...

(Marjolaine B.)

Suis un peu un peu comme toi Valentine, j'en ai fait des appels d'offres, c'est hyper chronophage ... souvent on est déçu et après ça peut générer du repeat business qui est bon à prendre...

(Valentine B.)

Mais voilà, mais c'est sûr.

(Marjolaine B.)

Dans l'idée de la SCOP, il y a un dispositif qui s'appelle "dume", vous avez dû en entendre parler, qui est un dispositif où au lieu de systématiquement remettre les éléments, j'allais dire juridiques, comptables... Enfin, tout ce qui est périphérique au dossier technique en fait, qui est le cœur du, de la réponse à l'appel d'offre mais qui est tout aussi lourd voire plus lourd, ça, ça peut être déposé une bonne fois pour toutes sous Dume. Moi, je pensais le faire en tant qu'entreprise mais j'ai pas du tout le temps de m'en occuper pour l'instant mais ça typiquement, voilà un projet sur lequel la SCOP pourrait se positionner pour vraiment avoir tout ça déjà dans la bécane une bonne fois pour toute et quand il y a un appel d'offre, on ne se concentre que sur...

(Valentine B.)

Le contenu, et oui l'offre technique...

(Marjolaine B.)

Et basta et là ça va beaucoup plus vite. Là, on est dans un contexte d'offre traditionnelle, j'en parle là parce qu'on est en train de parler d'offres.

(Monique V.)

Et en attendant ce que disait Oscar, c'est que ça son ancienne collègue de Carry là, elle peut éventuellement ...

(Valentine B.)

Oui, voilà, ça, ça peut être une très bonne. Ah ouais, carrément...

(Oscar B.)

Mais déjà, jette un coup d'œil pour voir parce que c'est toi qui es la plus crédible pour porter le projet, moi ça ne me dérange pas comme ça, on essaye parce que j'ai été sous-traitant de gens qui ont répondu à ça et c'est agaçant.

(Valentine B.)

Moi je ne vais pas tarder parce que je suis cuite et j'ai encore de la préparation pour demain donc

(Oscar B.)

Et du coup, on réfléchit. Chacun de notre côté c'est bien. On réfléchit chacun d'un côté pour savoir qui serait potentiellement incorporable et pourquoi pas...

(Valentine B.)

Si tu veux, il faut qu'au moins, c'est ma vision aujourd'hui peut-être que je me trompe mais je pense qu'il faut qu'on connaisse effectivement un petit peu les modalités de fonctionnement.

(Oscar B.)

Tu as confiance, il a l'air bizarre ce mec, non ?

(Valentine B.)

J'ai confiance. J'ai confiance dans ses valeurs.

(Oscar B.)

Alors ça va, alors.

(Valentine B.)

Euh, moi j'aimerais avoir un peu plus de matière parce que pour le coup, tu vois en fonction de la structure vers laquelle on serait plutôt attiré, ben on ne va pas en parler de la même manière.

(Oscar B.)

C'est fait, tu as raison.

(Valentine B.)

Donc moi je ne voudrais pas aller trop vite parce que du coup tu sais enfin moi autour de moi potentiellement, il y a plein de gens qui pourraient être intéressés.

(Marjolaine B.)

J'ai envie de dire : soyons prudents quand même.

(Valentine B.)

Je l'ai vécu la claque de l'association, elle n'est pas vieille. Donc c'est encore frais la cicatrice, donc.

(Marjolaine B.)

D'expérience, j'en ai perdu le sommeil et tout. Enfin un truc méchant quand même. Bon j'en rigole aujourd'hui. On a de toute façon cet esprit d'ouverture et de collectif. On a ça chevillé au corps. Sinon on ne serait pas là des gens en train de se parler mais... Voyons déjà, voilà, absorbons la matière et on, ce qu'on peut y mettre dedans... Constituons un noyau dur et ensuite, poursuivons l'ouverture de manière coordonnée et raisonnée. On

peut vite faire foirer un projet comme ça en ne mettant pas les bonnes personnes...

(Valentine B.)

Alors voilà, c'est ça, c'est clair. Donc tout à l'heure Oscar disait en rigolant. Tu sais à qui tu ne veux pas le proposer. Oui, il y a des personnes. Bah oui après voilà, tu crois à quelque chose et puis finalement ce n'est pas tout à fait ça. Donc moi je ne veux pas me précipiter, c'est un joli projet et j'ai vraiment envie qu'il voie le jour... Voilà quand Matthieu a proposé ça moi je suis tout à fait enthousiaste mais je pense que moi en tout cas à mon niveau, il manque des billes pour savoir... Alors, il y a des gens à qui je peux en parler sans aucun problème et j'ai confiance à 300 %, et d'autres j'attendrai d'en savoir un peu plus et voir un peu vers quelle structure on peut s'acheminer quoi. OK. Bon Et ben un gros bisou à tous, une bonne soirée Monique, on se dit à lundi nous, hein. Puis bah, Marjolaine au plaisir !

(Oscar B.)

Ciao.

II. ENTRETIEN VALENTINE C. DU 12 MAI 2023

Enquêteur :

Voilà, ça enregistre. Donc, je pense que... comme propos liminaires, même si on se connaît, est-ce que tu pourrais, voilà, dans les grandes lignes, me présenter ton parcours personnel, professionnel ? Comment tu en es venue à, aujourd'hui, être la présidente des RH autrement ?

Enquêtée :

Alors, mon parcours. Mon parcours, si je prends du côté, à partir de l'école scolaire, le bac, après mon bac, je ne savais absolument pas, en fait, ce que je voulais faire. La seule chose que je savais, c'était que je voulais travailler avec des gens. C'est tout. Alors, du coup, j'ai fait plusieurs essais. La première année, j'ai voulu faire un BTS action commerciale, mais je n'ai pas été prise. Donc, je suis allée faire une année de fac, en attendant de représenter l'entrée en BTS, parce que je voulais vite aller travailler. Je ne voulais pas aller à la fac, je voulais aller me frotter à la vraie vie. Très vite. Ma sœur, elle a fait des études qui n'en finissaient plus. Non, moi, je voulais aller voir ce qui se passait dans le monde du travail. Et puis, je rate mon entrée en BTS, il y avait trop de demandes, enfin bref. Et je fais une année en fac, et là, c'est mon père qui va m'inscrire en fac. Je voulais aller en sociologie. Et je ne sais par quel truchement, je me suis retrouvée en économie à Aix, en U3, c'est-à-dire pas du tout ma tendance. Et ça a été une année à la fois très sympa du point de vue des copains et des copines. Et en fait, pour le reste, je n'ai pas du tout accroché. Mais bon, j'ai fait cette année de fac. Moi, je voulais aller en socio parce que ça m'intéressait en fait de comprendre comment les groupes humains pouvaient fonctionner, etc. Donc, il y avait toujours mon humain au milieu, là. Et puis bon, finalement, j'ai fait un BTS action commerciale. Et puis, j'ai bossé, j'ai commencé à bosser en fait tout de suite après. J'ai commencé dans l'immobilier. Et dans l'immobilier, mais en fait pas pour vendre forcément des maisons, mais je

vendais des annonces pour vendre des maisons. Donc très vite, en fait, je suis passée chef des ventes. Donc je sortais juste de l'école. Mais voilà. Et puis en fait, quand je me suis rendu compte, j'explique cette expérience parce que ça a son importance. Je me suis rendu compte en fait qu'on proposait à des gens de passer une annonce dans un petit support qu'on faisait payer très cher. Et en fait, je me dis mais il est distribué à qui ? Un moment donné, quand j'ai bien eu la maîtrise de ce que je faisais, je commençai à creuser l'affaire. Et je me suis dit mais en fait, ce truc, on le diffuse à qui ? Qui paye pour l'avoir ? Parce que dans ce que j'avais compris de ma formation, c'étaient des agences immobilières en fait qui payaient pour avoir ces supports. En fait, ils ne payaient pas du tout. On les envoyait, voire on les distribuait vulgairement dans la boîte aux lettres, en fait. Ce qui faisait qu'on n'avait à peu près aucune chance de vendre une maison par ce truchement. En l'occurrence, je me suis retrouvée en train, dans mon monde à moi, en train de voler des gens. Je l'ai très mal vécu, en fait. Donc déjà là, je me suis dit moi, je veux bien vendre des choses. Mais il faut que ça soit utile. Il faut que ça serve à quelque chose. Il faut que ça rende un service. Et ce n'est pas vendre pour vendre. Donc en fait, ça m'a vraiment, ça a déjà commencé à me poser un souci. Donc j'ai démissionné, je suis partie de là.

Enquêteur :

Est-ce que tu peux préciser ce que tu entends par voler des gens ? Je n'ai pas bien compris ce qui relevait des sensations de vol.

Enquêtée :

En fait, on leur disait si tu veux, on arrivait, on évaluait leur maison, on venait visiter, on rédigeait une annonce et on leur disait en fait qu'on leur faisait payer cher. Et on leur disait que le support dans lequel cette annonce allait être diffusée était lui-même diffusé à x milliers d'agences immobilières et donc qu'ils augmentaient leur chance de vendre leurs biens.

Enquêteur :

Donc, c'étaient des particuliers ?

Enquêtée :

Oui, tout à fait, c'étaient des particuliers. Et moi, ça m'a vraiment posé un cas de conscience. Je me suis dit non, mais moi, je n'ai pas envie de faire du commerce pour vendre des choses qui ne sont pas réelles. C'était du vent. Donc j'ai démissionné, je suis partie de là. Et après, j'ai travaillé dans le recrutement, dans un cabinet de recrutement où j'ai beaucoup appris dans un temps record, un an, parce que le patron était à la fois génial et fou. C'est-à-dire qu'en fait, moi, j'avais à cette époque-là 21 ans, quelque chose comme ça. J'arrive là-dedans. Alors ce gars, je le connaissais, c'était le mari d'une prof de commerce en fait du BTS. Il nous avait dit si un jour vous cherchez du boulot, si vous êtes prêts texto, si vous êtes prêts à vous lever à 5 heures du matin et à ne pas avoir d'heure pour vous coucher, vous pouvez m'appeler, je vous proposerai du boulot. Bon ben moi, je n'avais pas de boulot, donc je l'ai appelé. Et puis, il m'a recrutée. Et puis, il m'a foutu un coup de pied au derrière pour me dire va vendre du recrutement. Ok, d'accord. Donc, je n'avais absolument aucune formation. Donc, j'ai tourné peut-être une semaine avec un consultant qui était là. Et puis, je me suis retrouvée à aller vendre du recrutement, ce qui était difficile. Et à nouveau, je suis partie de cette société pour une question de valeur parce que ce dirigeant m'avait promis en fait une voiture de fonction en fonction de mon chiffre. Mais bon, le chiffre, il a été un peu long à démarrer parce que sans formation, c'est quand même, vendre des recrutements, ce n'est pas facile. 19 % du salaire annuel brut quand tu n'as vendu que des petites annonces pour l'immobilier, bon ça ne s'invente pas. Donc, j'ai mis un certain temps, mais il m'avait promis ça. Et puis, il y a un mois où j'ai atteint mon chiffre. Donc moi, jusque-là, je n'avais pas réclamé la voiture. Mais là, ce mois-ci où ça y est, j'avais compris comment ça fonctionnait, je me suis dit bon ben maintenant, il me faut la voiture. Ah oui, mais non, il faut encore plus, il faut aller toujours plus loin, etc. Donc, dans la demi-zone, je me suis dit, je m'en vais.

*Voilà, parce que ça aussi, il m'avait fait tergiverser pendant tout un bout de temps. Alors, j'avais l'épée de Damoclès. Alors, « si tu ne fais pas plus, tu n'auras pas ça », « si tu ne fais pas ça, tu n'auras pas ça ». Et là, j'ai dit ben non, en fait, quand on ne respecte pas ses engagements, moi, je n'ai pas envie de rester dans ce truc-là. Donc, je m'en vais. Par ailleurs, c'est quelqu'un qui m'a beaucoup appris et avec qui je suis encore en contact. Quelqu'un que j'aime beaucoup, que j'apprécie beaucoup et qui en a des valeurs. Mais bon, pour les affaires, ce n'était pas ça. Et puis, par contre, il m'a aidée à trouver un petit peu ce que je pouvais faire après ça, parce que le recrutement, ça m'avait bien plu. Et c'est là que je suis arrivée, en fait, chez *** à l'époque, donc dans le travail temporaire. Et là, je me suis régalée. Je me suis régalée parce que j'avais un centre de profit à gérer, j'étais cheffe d'agence, j'avais une équipe. L'idée, c'était d'arriver très vite. En fait, je me suis intéressée à la formation des intérimaires en me disant qu'ils n'ont peut-être pas forcément toutes les compétences, mais on peut les fabriquer.*

Enquêteur :

En quelle année ?

Enquêtée :

1991. Donc, très, très, très tôt. Je ne sais pas pourquoi. Très vite, ça m'a intéressée, passionnée.

Enquêteur :

Comment tu en es venue à cet intérêt, cette passion ?

Enquêteur :

*Parce qu'il y avait une responsable formation chez nous, et on faisait, chez ***, on faisait pas mal de formations, déjà. Mais c'étaient des formations qui n'avaient pas, dans un premier temps, un intérêt pour forcément développer des compétences. C'était plutôt pour former complètement des*

gens. Mais moi, je me suis dit, on peut peut-être s'en servir, puisqu'on gérait, bien sûr, un budget de formation énorme, du fait de la main-d'œuvre qu'on faisait travailler. Et du coup, pour faciliter les recrutements, je proposais à mes clients de travailler sur les compétences manquantes, et j'organisais des sessions de formation pour faciliter les recrutements et pour allonger aussi les durées de mission. Et ça, ça m'a permis de commencer à travailler avec des gros donneurs d'ordre, des sites pétrochimiques. Je suis tombée dans la bassine toute petite. Et voilà. Donc, moi, ce qui m'intéressait là-dedans, c'était vraiment de pouvoir fidéliser les intérimaires. Donc déjà, ma vision, moi, c'était de dire, il faut les fidéliser, il faut qu'on leur donne le maximum de missions. Donc en fait, la formation aidait à faire ça. Et voilà. Ça, ça a été vraiment une partie intéressante et où je me suis régalée parce qu'on travaillait en équipe. En fait, moi, j'ai constitué mon équipe. Tu parlais de coopération. C'était vraiment un travail d'équipe. Moi, je voyais les clients, j'avais un responsable de recrutement, il y avait une assistante. Mais là, on était un peu livrés à nous-mêmes, à savoir que c'était un centre de profit, cette organisation. Donc, on était responsable des résultats qu'on produisait, des impayés, etc. Donc, on fonctionnait avec beaucoup d'autonomie. Mais également, beaucoup de formation de la part de ***. Et puis, là, vraiment, moi, je pense que j'ai toujours aimé travailler en équipe. Mais là, pour le coup, ça avait tout son sens. Et là, on était interchangeable. Moi, j'avais beau être la responsable de l'agence, quand l'assistante d'agence n'était pas là, je classais les bondeurs, je donnais les acomptes. Voilà, donc c'était un vrai travail en coopération, à la fois avec mon équipe en interne et avec les clients aussi, parce qu'on concevait, du coup, les programmes de formation. Donc moi, je travaille à la fois avec mes clients, avec l'équipe qui connaissait bien les intérimaires et avec le siège d'**** pour construire ces programmes de formation et pour fidéliser, en fait, les intérimaires. Donc ça, ça a été vraiment une super expérience. Et puis, au bout d'un temps, quand même, c'était difficile, ce travail. Je veux dire, on était quand même remis tout le temps sur la sellette. Donc là, j'avais demandé, j'ai eu ma fille, je me suis

absentée pendant presque deux ans. Et puis, quand je suis revenue, j'avais dit, j'avais demandé à avoir un autre boulot. Et là, je suis passée à la direction régionale où je suis devenue responsable des ressources humaines intérimaires. Et donc là, j'étais chargée notamment d'accompagner les agences pour optimiser leur fonctionnement, leur méthode de recrutement, puisque c'était l'année, c'était en 2005, c'était l'année où les agences de travail temporaire avaient le droit, en fait, de faire du recrutement CDD, CDI. Donc là, mon expérience en recrutement, plus toute mon expérience dans l'intérim. Donc voilà, j'ai travaillé auprès des agences pendant quelque temps. Et puis, on a été racheté par un fonds de pension américain. Et là, en fait, ça a commencé à tirailler entre ce qu'on nous demandait et la manière dont on le faisait. Et le jour où on m'a dit, mais on ne comprend pas ton travail, en fait, qu'est-ce que tu fais ? Je dis, j'accompagne les agences dans tout ce qui concerne leur méthode de recrutement pour être plus efficace, pour fidéliser, pour améliorer le service, en fait. Et là, j'ai entendu, « en fait, nous, on est là pour faire du business ». Toi, tu es du côté des agences et tu n'es pas du côté de l'entreprise. Alors, j'ai dit, « d'accord, je ne vois pas du tout où vous voulez en venir ». Parce que pour moi, si on augmente la qualité de notre service, on va augmenter forcément notre chiffre. On va rester là, on va faire partie des acteurs incontournables du secteur. Mais ce n'est pas comme ça qu'ils l'entendaient. Donc, eh bien, là encore, pour des questions de valeur, je suis partie. Donc, j'ai dit, j'ai négocié une rupture conventionnelle. Et là, je me suis dit, bon, maintenant, moi, j'ai envie de faire un peu les choses à ma manière, quoi. Parce que pour moi, c'était de la coopération. Apporter mon aide aux agences parce qu'elles n'avaient pas toujours ce recul, etc. C'était une façon de les aider à produire quelque chose de qualité. Et donc, voilà, ça ne me convenait pas. Justement, on parle du coup, de valeurs.

Enquêteur :

Comment tu définirais une valeur ?

Enquêtée :

Une valeur, c'est quelque chose qui guide nos choix, qui nous permet de prendre nos décisions. Pour moi, ce sont les piliers d'un individu. C'est ce qui lui permet vraiment d'aller dans le sens de ses idéaux. Et là, pour le coup, je n'y étais pas. Donc, je ne quittais pas mon humain. Pour moi, c'était important de travailler avec les intérimaires. C'était important de travailler avec les agences. Et du coup, travailler ensemble pour arriver à un résultat. Et là, quand on me disait, nous, on est là pour faire du business, moi, je n'étais pas là pour ça, en fait. Oui, mais indirectement. Et donc, mes valeurs à moi, c'était, oui, apporter mon aide. C'était faire équipe avec... Moi, j'étais à la direction régionale et c'était faire équipe avec les agences pour les aider à avancer de ce point de vue-là. Donc, à partir du moment où on ne me demandait pas de faire équipe, mais de produire du chiffre, moi, voilà. Dans mes valeurs, il n'y avait pas faire le plus de fric possible, quoi. Voilà.

Enquêteur :

Et toi, tu penses que c'est incompatible ?

Enquêtée :

Non, pas du tout. Ce n'est pas incompatible, c'est dans la manière... Mais mon objectif n'était pas de faire le plus de chiffres possible. En revanche, il était de faire du chiffre et peut-être le plus possible, mais pas à n'importe quel prix. Donc, en fait, c'était la manière de le faire qu'on me reprochait, d'ailleurs.

Enquêteur :

Faire du chiffre, mais pas n'importe comment.

Enquêtée :

Bah oui. Donc, je passais trop de temps avec les gens, trop de temps à les accompagner, trop de temps à les former. Voilà. Je n'étais pas assez rentable, en fait. Moi, je n'étais pas assez rentable.

Enquêteur :

Ok. Est-ce que tu veux poursuivre sur ton parcours, alors ?

Enquêtée :

Oui, bah oui. Alors, mon parcours, là...

Enquêteur :

Donc, tu démissionnes, là, en quelle année ? Rupture conventionnelle. 2005, c'est ça ?

Enquêtée :

Ouais, 2005. Et je me dis, là, je veux... En plus, à cette époque-là, c'était... Donc, ça ne devait pas être en 2005, ça devait être en 2006 que je suis partie. [...] il fallait que je fasse quelque chose qui ait du sens, quoi. Parce que sinon, là, je devenais dingue. Donc là, du coup, ça devenait plus possible.

[...]

Enquêteur :

Ça ressemble un peu aux missions que tu faisais avec les agences, non ?

Enquêtée :

Ouais. Et du coup, il me dit, mais tu vois, tu as déjà plein de choses pour faire ça, tout ça. Ce serait intéressant. Et du coup, j'ai fait une formation en coaching avec l'idée de créer déjà mon activité à ce moment-là. Mais en fait, pour moi, en tout cas, j'estimais que je n'avais pas assez de choses. Et puis, dans ce domaine-là, je n'avais pas de réseau, en fait. Je n'avais personne

sur qui m'appuyer ni quoi que ce soit. Donc, c'est ce moment-là où j'ai décidé de reprendre, en fait, des études. J'ai fait mon master RH avec cette spécialité gestion des compétences et des conditions de travail. Donc, une fois que j'ai eu mon master, je devais produire un mémoire, donc une étude. Et c'est comme ça que je suis rentrée chez un pétrolier à l'époque pour travailler. Alors, moi, je voulais travailler sur la GPEC. Et puis, eux, ils me disent, en fait, nous, on a un plan social à faire. Ah, bon. OK. Et puis, en creusant, en fait, l'affaire, je me suis dit, en fait, je vais travailler – puisque c'était ça qui m'intéressait – je vais travailler sur la dimension individuelle du changement. Comment un salarié vit une transition professionnelle quand son poste est supprimé ? Donc, soit il part, soit il est reclassé en interne. Et c'est comme ça que j'ai commencé à travailler sur ces sujets de la gestion du changement, l'accompagnement du changement du point de vue de l'individu, de ce que ça pouvait chambouler chez cette personne. Et c'est aussi pour ça que ça m'a complètement passionnée et que je me suis dit, je ne vais pas rester là, parce qu'en faisant partie de la direction des ressources humaines, je ne peux pas aller aussi loin que je voudrais. Donc, j'ai pu mettre des choses en place. Mais voilà, moi, travailler sur la politique salariale, tout ça, ça ne m'intéressait pas. Donc je suis partie en 2010, j'ai fait une formation là de PNL j'ai fait le maître praticien en PNL là qui m'a passionnée et du coup vraiment j'ai fait des liens entre mon master et la PNL, ça a été pour moi et là par contre PNL coaching master, là je me sentais de démarrer. Là je me sentais légitime et je commençais à mieux sentir la veine que je pouvais explorer là à ce moment-là, donc c'est là en 2010 que j'ai créé ... en fait j'ai démarré comme auto-entrepreneuse et là ça a été super dur, je savais dans ma tête, je savais vers où j'avais envie d'aller sauf que ça n'avait pas de forme très précise et que j'étais toute seule.

Enquêteur :

C'est quelque chose qui te travaille, la solitude ?

Enquêtée :

En fait, dans mon travail, pour moi, c'est hyper handicapant, je me suis retrouvée à plus pouvoir confronter mes idées avec qui que ce soit. On me demandait des projets de formation ou des accompagnements, j'étais toute seule à faire des recherches et là... ouah ! je me suis trouvée mais seule au monde quoi, et alors pas que je ne sais pas prendre mes décisions, je savais plus ou moins là où je voulais aller mais moi j'ai toujours fonctionné dans le fait de discuter, de confronter mes idées avec mon équipe, je veux dire j'étais chef d'agence mais on faisait les choses ensemble même si je décidais, au final il y avait toujours le fait de se challenger, d'aller écouter les différents points de vue aussi, les différentes visions, et là je me suis dit : ouah ! oulalalala ! et le démarrage a été vraiment très très très très difficile, et en plus comment dire ? moi je n'ai pas, j'ai pas cette faculté et ce goût que peuvent avoir certaines personnes, les vrais commerciaux là, ils vont s'inscrire au BNI là, voilà, pour vendre leur soupe, ils vont aller au machin dans tel et moi c'est pas ma façon de faire, je parce qu'en fait quelque part il y a toujours cette idée qu'on est là pour du business et du coup je sais pas faire ça. Voilà, donc je suis restée très longtemps toute seule et ça a été ouais... ça a été compliqué jusqu'à ce que je commence à travailler avec la fameuse Paule avec qui j'ai fini par m'associer, me désassocier ou là j'ai retrouvé en fait... bon comme elle travaillait beaucoup avec le secteur de l'intérim, j'ai retrouvé des gens que je connaissais, des voilà... où j'ai pu refaire du réseau. En fait, j'en avais mais pas... si tu veux je ne savais pas l'exploiter ou je ne savais pas l'exploiter, ou j'avais du mal à retourner vers ce qui était mon réseau pour faire autre chose en fait. Tu vois ? pour utiliser mon réseau mais en disant bah aujourd'hui je suis plus du tout ça, je suis ça et ça. J'ai eu du mal à le faire.

Enquêteur :

Tu avais l'impression que ça rentre en opposition avec tes valeurs ? Il y avait une forme de malhonnêteté intellectuelle à retourner exploiter le réseau d'une vie antérieure ?

Enquêtée :

Non alors pas ça. Bon, je pense qu'il y a plusieurs choses. Il y a au moins deux choses. Il y a la première chose c'est que j'en suis partie blessée donc c'est vrai que je n'avais pas vraiment envie d'y retourner, même s'il y avait des gens que j'ai beaucoup aimés et que j'ai continué à voir en dehors mais jamais dans leur cadre professionnel et pour moi, cette société m'avait blessée dans oui, dans ce que je voulais apporter, etc., et dans la manière dont je suis partie parce que j'ai déposé mon ordinateur, toute la direction régionale s'était barrée, j'étais toute seule. Ce jour-là, tout le monde était parti parce que personne n'avait le courage en fait, voilà, de faire face à ce qui se passait donc j'avais gros sur la patate. Donc je pense que ça m'a freinée dans un premier temps et puis la deuxième raison, c'est de dire à quel titre je vais venir dire ouais écoutez les gars, je suis légitime maintenant je fais de la formation, du coaching alors qu'ils m'avaient connue en faisant complètement autre chose. Ça c'est mes propres freins à moi, mais je pense qu'avec le recul, je pense que c'est ça qui a, qui a œuvré et honnêtement, je ne me suis jamais sentie bien de retourner dans ce, dans ce milieu-là.

Enquêteur :

Justement, dans ton quotidien professionnel, tu travailles beaucoup avec des associations, des CHRS, du public, beaucoup d'établissements sociaux, médicaux, tu travailles aussi avec des sites pétrochimiques... Dans quel environnement en fait tu te sens le plus à l'aise ?

Enquêtée :

Epétroc, si tu veux, il y a un environnement. L'environnement bas t'aide et moi j'ai fait vraiment un virage à 360 degrés en termes de secteur d'activité

*parce que je travaille avec le secteur associatif, etc., ça s'est développé à mon avis pas du tout par hasard parce que justement, la première formation que j'ai animée, le premier projet qu'on m'a demandé, c'est sur la gestion du stress, mais le gros projet c'était sur manager par les valeurs. Donc le fil conducteur de ma vie, de mes choix, de voilà, des directions que j'ai prises etc., et du coup bah oui manager par les valeurs, c'est sûr que ce n'est pas trop sur des sites pétrochimiques que l'on va proposer ça, donc de fait, j'ai commencé à travailler dans ce secteur mais je pense que c'est pas du tout un hasard. C'est que j'avais besoin de me retrouver en cohérence avec mes valeurs mais en même temps, donc, toutes ces organisations me parlent en termes de partage, de soutenir, de prendre soin, aussi des gens qui travaillent dans ces secteurs et ça, le prendre soin, pour moi, ça me parle beaucoup. Et en même temps, j'ai vu des incohérences énormes dans ces secteurs-là. Des professionnels maltraités. Donc quelque part, je suis revenue aussi de mes idéaux. Quelque part, bon... bien sûr que ça a du sens dans ce que j'ai envie de faire, de ce que j'ai envie de poser, mais pour le coup, à côté de ça, et bien même quand je vais chez ***, qui travaille pour la pétrochimie. Certes, l'entreprise ne véhicule pas forcément des valeurs que j'affectionne de manière générale, pour autant, les individus que je rencontre, pour moi, c'est des personnes lambda quoi, et je vois bien qu'elles sont réceptives à justement la coopération. Elles sont en manque. Là on a X qui a vendu ses actifs et a été racheté par ***. X était une société hollandaise qui avait une culture d'entreprise extrêmement forte justement sur la coopération, la solidarité et ça se sentait vraiment beaucoup et aujourd'hui, en fait, quand j'y retourne, les gens sont en manque de ça. Donc, certes, la direction de l'entreprise, le sens que prend l'entreprise à exploiter des puits de pétrole, ce n'est pas ma tasse de thé. Par contre, les gens qui travaillent là, ben je me dis, ils ont aussi besoin de ça malgré tout et je ne suis pas en incohérence avec moi. Je n'ai pas ce sentiment d'être en incohérence avec mes valeurs. Par contre, ce n'est pas un secteur que je, j'ai cherché à développer.*

Enquêteur :

Tu cherches à développer quel type de secteur ?

Enquêtée :

Les secteurs que je cherche à développer là, typiquement, c'est vraiment tout le côté social, médico-social, le sanitaire... C'est ces personnes qui prennent soin des autres et je me dis bah moi je ne suis pas soignante mais je peux faire quelque chose au niveau de mes accompagnements pour prendre soin.

Enquêteur :

Donc quand tu es soignante à ta manière ?

Enquêtée :

Oui exactement.

Enquêteur :

Est-ce que tu as le sentiment que dans tes actions professionnelles, la formation, le coaching, le conseil... Est-ce que tu as le sentiment d'arriver à diffuser tes valeurs et à structurer ce milieu médico-social autour de tes valeurs ?

Enquêtée :

Oui, oui.

Enquêteur :

Est-ce que tu as peut-être un exemple qui illustre le fait qu'il y a des changements qui ont et qui se sont faits dans ces milieux-là à force de travailler, à force de conseiller, à force de les former ?

Enquêtée :

Bien sûr. L'EHPAD, là, tu vois, la formation que je fais, de sensibilisation à la qualité qui n'a pas, qui n'est pas forcément les formations que j'affectionne particulièrement mais par contre, comme j'accompagne en fait la structure dans leur, dans la mise en place de leur organisation et du système de management de la qualité, je travaille sur l'ensemble des processus et ça me permet en fait de montrer aux soignants que j'ai là dans ces formations les gains qu'il y a pu y avoir à travailler en coopération avec l'ensemble de l'équipe d'encadrement et de direction, sur quels changements on a pu opérer. Alors certes, c'est long parce que depuis 2016... mais en fait il y a des gains et c'est parce que j'ai pas lâché l'affaire, parce que j'ai proposé aussi une méthode de travail en équipe, en participatif, une professionnalisation aussi des acteurs, qu'on a réussi à arriver à obtenir des résultats, et c'est vrai que là, les soignants, par exemple, je leur disais, ben tiens grâce à la démarche qualité et à la manière de travailler en participatif on a réussi à décroiser en fait l'organisation, c'est-à-dire, dans le médico-social et dans le sanitaire, on fonctionnait très en silo, et en fait moi j'ai dit mais non, en fait là vous vous partagez pas, vous vous coordonnez pas, vous ne coopérez pas, alors qu'on parle d'équipe pluridisciplinaire. Je dis, ben mettons-le en œuvre l'équipe pluridisciplinaire. Donc en fait, en travaillant sur cette approche processus, oui j'ai eu l'impression du coup d'apporter une méthode, une méthodologie qui leur a permis de concevoir l'équipe un peu différemment de leur définition intellectuelle quoi, de le vivre vraiment. Donc oui, je pense qu'on y arrive. Alors, ce n'est pas toujours rapide, c'est un secteur qui n'a pas eu l'habitude de fonctionner forcément de manière très carrée sur la gestion des ressources humaines, sur la démarche qualité, sur ces choses-là, et en même temps qui prône la bienveillance, et qui peut être hyper maltraitant vis-à-vis de leurs salariés parce qu'ils ne savent pas faire, voilà. Donc c'est une méthode aussi.

Enquêteur :

La valeur que tu portes ?

Enquêtée :

Ouais, je crois en fait, c'est de montrer que leur focus il est essentiellement sur les usagers, mais qu'il y a des leviers en fait d'action pour élargir ces valeurs à l'ensemble des intervenants, parce que c'est eux qui prennent soin donc en fait ouais... moi j'aime bien dire que c'est bien d'être bien traité pour être bien traitant, donc moi, ce que je propose, c'est voilà, comment on peut bien traiter l'organisation pour faire que l'organisation, et les gens qui composent cette organisation, soit bien traitante. C'est un petit peu mon axe de travail, justement en sachant, en faisant en sorte que chacun sache ce qu'il a à faire, quel est son périmètre d'action, comment il coopère avec l'autre, qu'est ce qui est attendu de l'autre, qu'est-ce que je produis, et que l'autre récupère. Et du coup, quelle est l'importance de finir dans les temps pour que l'autre ne soit pas mis à mal, et du coup c'est le respect de l'autre, donc là je veux dire on est dans les valeurs à plein tube.

Enquêteur :

C'est de là d'où vient le nom de ta société ?

Enquêtée :

C'est ça, j'ai cherché longtemps le nom de ma société. Je veux dire, ce nom était déjà pris. Ce n'est pas grave, j'ai quand même gardé ce nom et bon j'ai mis un petit à côté pour qu'on puisse créer le site internet, etc. Mais oui, c'est vraiment ce que je voulais dire. J'ai cherché longtemps parce que je voulais que ça ait un sens. Quand on donne un nom à quelqu'un ou à quelque chose, faut que ça veuille dire quelque chose, et oui c'est une manière alternative de faire des ressources humaines, oui.

Enquêteur :

C'est un peu ce qui te porte depuis que tu es dans ce champ-là ?

Enquêtée :

Carrément.

Enquêteur :

J'ai une question. Donc là toi, tu as le sentiment quand même d'exercer une influence dans le secteur médico-social, en tout cas, dans les endroits où tu intervies. Est-ce qu'inversement, tu as le sentiment que les valeurs issues du secteur médico-social aussi contribuent à te structurer ? C'est une question un peu rhétorique...

Enquêtée :

Oui, mais tout à fait et d'ailleurs si tu veux, pour répondre à ta question, en 2016, ça m'a d'ailleurs amenée à faire un DU d'éthique dans les pratiques médicales. Donc oui, bien sûr que ça m'a énormément impactée, touchée, parce que... au point d'aller faire un mémoire là-dessus. Parce que oui, ça me, ça me parlait complètement, et du coup, ça mettait aussi des noms, des mots, sur des choses, parce que là, je parle de valeurs en décrivant mon parcours, mais c'est aujourd'hui que je dis ça. A l'époque, je ne savais pas pourquoi je faisais ces choix, je savais que je les faisais pour des bonnes raisons, je n'aurais pas forcément mis un nom dessus.

Enquêteur :

Justement, tu penses ça vient d'être autant gouverné par des valeurs, par l'éthique ? Tu penses que c'est issu de quoi, ça ?

Enquêtée :

Ben, ça c'est ... je ne sais pas... c'est une bonne question. Mais j'ai toujours été comme ça, en fait. D'aussi loin que je me souviens, en fait. J'ai toujours été ça. Ça m'a toujours importé en fait. J'ai toujours été attentive à ce que les autres ressentent, à faire qu'ils soient bien, que ça soit moi en tant qu'enfant dans ma famille. Ouais j'ai toujours et d'aussi loin que je me

souviennne en fait, je défendais mes copines à l'école, j'étais vraiment le porte-drapeau, l'étendard, la justice, les droits... Bon, je suis née en mai 68... ceci explique peut-être cela, mais ça a toujours été quelque chose qui m'a guidée... prendre soin des autres, que les autres soient bien. Ça m'importe j'ai du mal. C'est des trucs tout cons, on va faire une marche avec des collègues, des amis, des machins, il y a une personne qui est en difficulté, je le vois dans un groupe, en fait. Les fonctionnements des uns et des autres, ben moi, je vais, je vais rester avec elle. Je vais faire en sorte qu'elle passe aussi un bon moment. Voilà.

Enquêteur :

Tu te sens être une personne altruiste ?

Enquêtée :

Ouais, je pense que c'est ça, ouais. C'est la définition, c'est de considérer l'autre comme mon alter-ego quoi, c'est à dire que j'ai de la sollicitude pour lui, pour elle, j'ai ça, m'importe qui en fait, de pas laisser quelqu'un sur le bord du chemin, quoi. Ça porte que je me sens utile, que je sens que je ne suis peut-être pas venue sur cette planète pour rien qquo, et que voilà, j'ai un rôle à y jouer et une contribution à apporter à d'autres. Alors après attention, je ne suis pas assistante sociale non plus quoi. Je précise que dans ma conception des choses, moi je suis là à côté de la personne mais par contre, là j'ai avancé sur ce principe, c'est que je ne suis pas là pour sauver quelqu'un qui n'exprime pas une demande, c'est-à-dire que j'ai appris de ça parce que j'ai une empathie qui pouvait me pousser loin là-dedans. J'en ai voilà, j'en ai j'ai vécu des choses et des expériences pas toujours très agréables, mais ça m'a fait grandir, c'est-à-dire que oui, c'est bien de faire preuve de sollicitude, mais en même temps, si l'autre n'exprime pas de demande, n'a pas de demande, moi je suis pas le sauveur universel non plus quoi.

Enquêteur :

Dans un cadre professionnel tu as été soumise à des déconvenues liées à cet altruisme ?

Enquêtée :

Oui bien sûr.

Enquêteur :

Il y a un exemple que tu pourrais partager ?

Enquêtée :

Bah par exemple, alors je ne sais pas si on peut dire, mais si je suis alors altruiste et ce n'est peut-être pas ce mot qui convient mais par exemple oui, voilà... non mais quand mais ça a un lien quand j'étais responsable d'agence dans une agence d'intérim, je souhaitais avoir un enfant. Ça, c'était quelque chose dont j'avais vraiment envie et pour moi c'était important d'assurer la continuité de mon équipe, de pas planter tout le monde pour dire je pars. J'ai porté cette agence quand même beaucoup. Donc, et bien par souci de continuité de l'activité pour pas planter tout le monde, pour qu'on puisse préparer mon départ parce que j'avais comme projet de m'arrêter pendant au moins une année pour m'occuper de mon bébé. J'avais partagé tout ça jusqu'en haut de la hiérarchie. Par souci de transparence, de loyauté. Et alors, je ne sais pas du coup si on peut parler d'altruisme de ce point de vue-là, mais en tout cas de pouvoir, oui d'altruisme vis-à-vis notamment de mes collaborateurs. Et ça a été très efficace parce que du coup, quand je suis rentrée, on m'a dit que j'avais raté la promotion qui était de passer directrice d'agence, donc de gérer plusieurs agences parce qu'on savait que j'allais partir.

Donc ce n'est pas moi qui ai été nommée. Alors du coup, là je me suis dit, en fait jusqu'à quel point il faut être transparent, il faut être dans la bienveillance vis-à-vis des autres. Finalement, est-ce qu'il n'y a pas des moments aussi où clairement, il faut penser à soi. Parce que chacun est autonome. Sachant que légalement, par exemple, on n'a pas besoin de dire ce qu'on compte faire à la fin de notre congé maternité. Très clairement, j'aurais pu carrément, en effet, saisir le prud'homme sur cette question-là. Et puis après, je passe mon épisode de mon association parce que là, je l'ai fait autant pour moi que pour l'autre.

Enquêteur :

C'est une forme d'altruisme impur ?

Enquêtée :

Ouais.

Enquêteur :

Tu parles d'association, tu parles de cette Paule, tu as envie de partager un petit peu plus en détail cette expérience ?

Enquêtée :

Là, l'expérience s'est très vite vue parce que moi, j'avais peur de me retrouver en difficulté par rapport aux obligations qu'attendaient les organismes de formation avec cette certification qualité. J'avais bien compris très vite, très tôt, que je ne pourrais pas rester seule pour gérer cette évolution, en fait, du métier. Donc, j'ai fait le choix de m'associer avec quelqu'un. Donc, ma peur a été plus forte. Je savais que nous n'avions pas les mêmes valeurs. Je le savais, je veux dire, au fond de moi.

Enquêteur :

Est-ce que tu peux préciser sur quoi portait les...

Enquêtée :

Paule, dans la gestion, et j'étais RH là-bas, donc en fait, moi, je recevais les gens qui pleuraient, et puis elle, elle me donnait tout le monde à la baguette, quoi. C'était le dictateur de sa structure. C'est elle qui décidait tout, c'est elle qui, voilà. Et donc, je savais qu'on n'avait pas les mêmes valeurs. Elle, c'était, ah oui, alors faire, par contre, alors je suis retombée sur quelqu'un qui était là pour faire de l'argent, quoi. Voilà.

Enquêteur :

Et ça, ce n'est pas ton truc ?

Enquêtée :

Eh non. Ben, relecture, je pense que je n'avais pas bien compris la première fois, donc je me suis associée avec elle, et très vite, avec une association à 50-50, mais sur mon activité. Les RH autrement. Et très vite, j'ai bien vu qu'elle n'avait aucunement l'intention d'apporter aucune contribution, quelle qu'elle soit, de sa personne, à l'intérieur de cette structure. Et donc, je me suis retrouvée à travailler pour elle. Voilà. Bon, là, j'ai compris vite et j'ai rétro-pédalé vite. Les dégâts ont été importants, mais là, je pense que ça va, j'ai compris.

Enquêteur :

Tu as compris la leçon ?

Enquêtée :

Oui.

Enquêteur :

Il faut s'associer avec des gens qui portent les mêmes valeurs que nous, c'est ça ?

Enquêtée :

*Ben oui, exactement. Et c'est ce qui fait que, justement, derrière ça, il y a eu le développement de ce réseau, puisque j'ai récupéré mes parts de cette société qu'on avait fusionnée, et puis je suis repartie avec ma façon de faire, et c'est là que j'ai, ben oui, mon réseau que j'avais constitué petit à petit, et depuis fort longtemps, y compris quand j'étais chez ***, là où j'ai rencontré Paule, puisque j'étais RH là-bas et que je recrutais certains formateurs. J'ai rencontré des personnes que j'ai mises de côté dans ma tête, parce que, ben oui, ça avait vraiment bien matché, et pendant que je travaillais chez ***, je n'ai pas eu l'opportunité de les faire travailler, parce que Paule n'était pas du tout sur ce registre, et les formateurs étaient, bref, les objectifs des formateurs, c'était pas du tout ça, mais par contre, dès lors que je n'ai plus été chez ***, ben voilà, j'ai recontacté ces personnes avec qui, ben oui, on a pu développer des choses, ben des Christine, des Mathilde que t'as pas connues, mais voilà, avec qui j'ai commencé, Christophe, que j'ai aussi connu là-bas, et qui n'ont, voilà, qui ont, pour moi, qui étaient des personnes avec qui ça allait forcément matcher, je sentais bien, là, qu'on était sur le même niveau d'engagement par rapport aux formations qu'on pouvait faire, à ce qu'on avait envie d'apporter aux stagiaires, ou aux personnes qu'on accompagnait, et je savais que je voulais travailler avec eux.*

Enquêteur :

Qu'est-ce qui fait que ça matche ou pas avec quelqu'un ?

Enquêtée :

Ben, c'est l'objectif dans lequel on œuvre, en fait, au quotidien. Ces personnes, elles ont envie d'apporter quelque chose aux personnes qui sont en face d'elles, elles ont envie que ça ait du sens, elles travaillent sur le

contenu de leurs projets, elles ont envie que, ben, d'être un peu des passeurs, quoi, en fait, quelque part. Ça a été un petit peu ça, l'idée de toutes ces personnes que j'ai rencontrées, c'est, on a envie d'être utiles au collectif, à la communauté, et d'apporter notre contribution, en fait, à la vie, quoi, au travers de notre métier, certes. Donc, ce n'était pas être formateur pour faire de la formation, c'est faire de la formation pour apporter quelque chose, pour contribuer à des changements, à des prises de conscience, et c'est ça, en fait, notre fil conducteur à tous, là.

Enquêteur :

Et c'est un petit peu avec ces types de personnes que tu as constitué un collectif de formateurs au sein des RH autrement ?

Enquêtée :

Et c'est là que j'ai pu recommencer à faire équipe, justement, voilà.

Enquêteur :

Tu t'es reconstituée...

Enquêtée :

Oui, tout à fait. Et pas une équipe, justement, tu sais, c'est mon machin, c'est mon truc, c'est une équipe avec des gens libres, en fait, qui n'œuvrent pas tous dans le même domaine, mais avec la même manière de faire, et ce ne sont pas des salariés, mais ce sont des gens qui sont libres et en même temps qui sont reliés. Moi, c'est ça qui me...

Enquêteur :

C'est quoi cette manière de faire ?

Enquêtée :

Cette manière de faire, c'est d'œuvrer pour quelque chose. On parlait des valeurs au début de notre entretien, ben là, voilà, maintenant, j'ai compris que c'était ça, en fait, qui faisait lien entre les gens et qui faisait qu'on se reconnaissait et qu'on avait aussi envie et la même façon de voir la manière d'œuvrer. Alors, dans des secteurs, encore une fois, qui peuvent être différents, mais avec une même finalité, quoi.

Enquêteur :

OK. Qui est de donner du sens.

Enquêtée :

Oui. D'apporter quelque chose.

Enquêteur :

D'avoir une forme d'utilité sociale ?

Enquêtée :

C'est ça, de contribuer au collectif et à la collectivité, je veux dire, de rendre quelque chose meilleur, mieux fonctionné, ou voilà, dans le meilleur... sauf les gens que je ne connais pas bien encore, moi je dis quel client, je dis voilà ce que j'ai proposé, j'y vais quoi. Et je n'ai absolument pas peur.

Enquêteur :

C'est quand même toi a priori qui prends le risque à chaque fois, tu fais toujours le premier pas ?

Enquêtée :

À un moment donné, oui, à un moment donné, mais j'ai aussi des personnes qui prennent le risque de produire des contenus, enfin des contenus en tout cas, des programmes et à qui je dis « purée là, la mission elle est annulée », ils me disent « ah bah merde », ils ne me demandent pas des indemnités de

dédommagement. Donc ça marche dans l'autre sens aussi quoi, c'est-à-dire que souvent c'est moi qui fais le premier pas mais j'ai le retour, largement.

Enquêteur :

C'est un peu ça qui te permet dans un cadre professionnel de pouvoir compter sur les gens ?

Enquêtée :

D'être souple à la fois tu vois, d'être souple, d'être... Mais du coup, moi, je sais aussi qu'ils ont fait ça. Donc la prochaine mission, c'est lui qui va l'avoir, voilà. Donc c'est ce cadre-là de confiance, de loyauté dans le sens où ils ne vont pas proposer le programme que je leur ai donné, sur lequel travailler, à quelqu'un d'autre. Et puis même s'ils le donnent, écoute, ça poursuit sa route.

Enquêteur :

Sur... Tu travailles beaucoup avec... Enfin, il y a ce rapport quand même de coopération, de confiance avec d'autres individus qui sont libres. Par rapport à la qualité, est-ce que par rapport à... Alors, comment je vais formuler ça ? C'est sur la question salariale. Comment tu opères la distinction entre un collaborateur et un formateur avec qui tu... tu travailles ? Est-ce que tu te sens en tant que petit organisme finalement contraint à salarier ?

Enquêtée :

Alors, oui, je me sens contrainte de ce point de vue-là, parce que ça fait peser, en fait, sur la structure, un gros risque. Un risque juridique, un risque financier et oui, c'est vrai que ça, je le vis vraiment comme une contrainte. Comme une contrainte et comme une... Je le vis, en tout cas, moi, je le vis comme une peur. Une peur qui n'est pas forcément irréaliste. Pour avoir beaucoup de... quand même de personnes qui travaillent avec moi, autour de

moi, et qui me donnent des conseils, qui me donnent des conseils, pour avoir beaucoup de... quand même de personnes qui travaillent avec moi, autour de moi comme indépendants et qui ne veulent pas du tout avoir de salariés. C'est une grosse responsabilité, je veux dire. Travailler avec des indépendants, comme son nom l'indique, ces personnes sont autonomes. Je n'ai pas à les porter, je n'ai pas à les prendre en charge. Il peut y avoir des salariés autonomes, ce n'est pas ce que je veux dire, mais... Les... Par définition, un salarié, de toute façon... Il a quand même un lien de subordination, donc il a une autonomie qui est quand même limitée à un moment donné. Donc c'est ce côté-là, moi, qui me... Je n'ai pas envie aujourd'hui d'avoir ce poids, en fait.

Enquêteur :

Justement, qu'est-ce qui... on sent bien la difficulté, les problématiques que tu as par rapport à toutes ces incertitudes et ces risques que ça engendre. Pour autant, sur ces trois dernières années, tu as pris des salariés dans ta structure. Qu'est-ce qui... comment tu en es venue à te dire, malgré tout, en dépit de tous ces risques que tu as évoqués, comment tu en es venue à te dire, il faut quand même que je prenne un salarié ?

Enquêtée :

Plusieurs choses. Un, je ne peux pas tout faire toute seule. Donc, je veux dire, le truc, c'est Qualiopi, parce qu'au final, Qualiopi a fait que j'ai bien compris que je ne pouvais pas fonctionner toute seule. Par rapport à ma manière de fonctionner, c'est-à-dire que moi, je propose plusieurs accompagnements, des formations diverses et variées. Un, Oscar, par exemple, qui travaille sur un axe vraiment très particulier. Il ne travaille que sur l'axe des expertises du CSSCT. Une formation, tu fais un scénario pédagogique, un accompagnement, tout le reste. Il facture, c'est hors plan de formation. C'est moins difficile. Nous, on a un panel de trucs, en fait. Mais parce qu'aussi, pour moi, j'ai conscience qu'accompagner un de mes clients, ça passe par

différentes formes, en fait. Moi, je me dis, j'ai envie de pouvoir lui proposer différentes formes d'accompagnement. Donc, ça arrive au fait que j'ai un panel, je fais des formations de ci, de ça, du coaching, des bilans de compétences, etc. Forcément, ça demande, en termes administratifs et qualité, un travail qu'on peut ne pas avoir quand on est juste sur un créneau spécifique. Donc, j'ai bien conscience que c'est difficile. Donc, en fait, là, c'est, je dois prendre quelqu'un pour m'aider. Je dois prendre quelqu'un pour m'aider. Avec ce que je sors aujourd'hui, très prosaïquement, je me dis comment je vais le payer, quoi. OK ? Comment je vais le payer ? Donc, là, je reprends mon baluchon de RH. Voyons quels sont les dispositifs qui permettent de bénéficier d'un salarié, d'une salariée, et que ça puisse rentrer dans mon budget.

Prosaïque. Cela étant, j'aurais pu faire d'autres choix. Maintenant, c'est vrai que j'aime former les gens.

Enquêteur :

Donc, c'est pourquoi tu as choisi l'apprentissage ?

Enquêtée :

Oui. Du coup, ça aurait pu, dans ma tête, être un début. En me disant, à un moment où je gagne suffisamment, où la société dégage suffisamment de bénéfices, j'intègre un salarié. Sauf qu'en fait, typiquement, comme toutes les entreprises toutes petites qui se développent, tu te dis, pour payer un salarié, je dois faire plus. Pour faire plus, il y a mes charges qui augmentent. Donc, en fait, je dois faire encore beaucoup plus pour pouvoir intégrer ne serait-ce que quelqu'un au SMIC. Je ne peux pas. Voilà. Et là, c'est en dehors du risque que je prendrais à le faire.

Enquêteur :

Tu as le sentiment quand même que Qualiopi, ça t'a contrainte à embaucher quelqu'un ?

Enquêtée :

Absolument, parce qu'avant Qualiopi, tout baignait quoi. Alors, tout baignait, oui et non. Parce que si tu veux, en même temps, je faisais beaucoup, moi. J'étais beaucoup sur le terrain. Donc, si tu veux, soit je continuais à tout produire. Au bout d'un moment, tu te dis, mais c'est un poulpe. Elle fait quoi, cette fille-là ? Je veux dire, tout du sol au plafond, ce n'était plus possible.

Et en même temps, j'avais aussi envie de faire équipe avec d'autres. Donc, pour faire intervenir d'autres, ça veut dire que je ne proposais pas forcément à mes clients seulement un type d'accompagnement. Et donc, là, je me retrouvais aussi à avoir besoin d'aide pour gérer toute cette partie-là. Parce que comme je suis encore beaucoup sur le terrain, je n'y arrivais pas de toute façon. Je pense que j'avais quand même aussi envie de collaborer avec d'autres personnes.

Enquêteur :

Tu gardes cette envie ?

Enquêtée :

Carrément. Maintenant, il faut trouver la bonne forme.

Enquêteur :

Et comment tu l'as vu évoluer, ton métier, à l'aune de Qualiopi, de toute cette formalisation autour de la qualité ?

Enquêtée :

Je l'ai vu évoluer. Alors, d'une certaine manière, ça fait du minage, certes. Mais sur un autre plan, comme me le disaient mes clients, on passe plus de temps à faire de l'administratif lié à la qualité que concrètement à améliorer

la qualité de nos interventions. Donc, c'est pour ça que moi, je fais le strict nécessaire pour que ce qu'on produise, ça rentre dans le schéma de la qualité.

Mais je préfère mettre de l'énergie, des rencontres, etc., avec mes collègues formateurs intervenants pour travailler sur la qualité du contenu et des interventions. Donc, je pense que ça a amélioré certaines choses. Effectivement, faire un scénario pédagogique, on peut se dire qu'en fait, on met tout au même niveau. C'est-à-dire qu'il n'y a plus de priorisation. Faire un scénario pédagogique quand on fait une formation de deux jours. Je comprends qu'on fasse un scénario pédagogique quand on fait une formation un peu plus longue, conséquente, où il y a une vraie acquisition de compétences. En deux jours, on n'acquiert pas des compétences. Et là, c'est du foutage de gueule. Pour moi, je le vis comme ça. C'est-à-dire que les formations que je fais, il n'y en a pas une, même s'il y a un scénario pédagogique, il n'y en a pas une qui va se ressembler.

Il n'y en a pas une qui va se ressembler. Moi, je n'ai pas les mêmes gens et je ne vais pas faire un scénario pédagogique à chaque fois que je fais deux jours de formation. Parce qu'en fait, sinon, je ne gagne plus ma vie. C'est aussi simple que ça. Donc, on nous fait crouler sous des choses qui, dans l'intention, peuvent être constructives et positives. Mais en fait, pour pouvoir absorber ça, il faut recruter du monde, il faut prendre des locaux. On augmente nos charges. Finalement, moi, j'ai une qualité de vie aujourd'hui qui est moins bonne que ce que j'avais quand j'ai commencé à travailler toute seule.

Enquêteur :

Par, entre guillemets, la faute de Qualiopi ?

Enquêtée :

Carrément, bien sûr. Parce que je me débrouillais très bien toute seule. Le souhait de rester seule, mais en tout cas de collaborer avec d'autres personnes, oui, mais sur le contenu, sur le... voilà, pas pour autre chose.

Enquêteur :

Donc, comment tu te vois, on va dire, parce que l'idée c'est quand même d'améliorer ton quotidien ?

Enquêtée :

Oui. Je pense. C'est... On aspire tous à ça. C'est un gros objectif, oui.

Enquêteur :

Est-ce que... est-ce que tout ce focus sur les valeurs, sur la coopération, c'est une façon aussi de répondre à ces nouveaux enjeux de qualité, est-ce que c'est une façon aussi de répondre aux incertitudes, je ne sais pas, par exemple liées aux salariés, de mutualiser des choses pour mutualiser les incertitudes et les risques aussi ?

Enquêtée :

Carrément. Bien sûr. Tout comme, tu vois, c'est typiquement, par exemple, les discussions éthiques qui peuvent être animées dans les établissements médico-sociaux que j'accompagne, c'est justement, on a une décision délicate à prendre, délicate parce qu'on ne connaît pas la bonne réponse. On pourrait faire A, on pourrait faire B, si on fait A, on prend un risque, si on fait B, on en prend un aussi, qu'est-ce qui est le mieux, etc. Ben en fait, là, c'est exactement la même chose, donc la discussion éthique vise à partager l'incertitude, la réduire au maximum et partager la responsabilité aussi qu'on va prendre. Donc c'est vrai qu'on fait A, mais on a été cinq, six autour de la table à se dire, on fait A. Donc ça divise en cinq, quelque part, si je schématise un peu, la responsabilité qu'ils portent sur chacun. Et ça, c'est plus acceptable, évidemment. Tout comme on peut le voir, une organisation

qui est plutôt moyenne aura moins l'impact du risque, il sera moins important que sur une toute petite structure. Sur une structure de deux, le salarié se fait mal, ne vient plus pendant six mois, te colle un prud'homme parce que tu ne respectes pas bien les horaires, parce que tu ne lui fais pas faire exactement ce qu'il y a sur son contrat de travail, etc., ça fait que tu fermes la porte. Et donc, ta contribution à l'humanité s'arrête là. Donc moi, je n'ai pas envie de ça. Donc c'est sûr que c'est un risque, du coup, s'il est partagé avec d'autres, d'où, oui, les idées de structures associatives et qui puissent permettre de réunir les gens qui sont indépendants, qui travaillent chacun dans leur coin, qui en ont marre de travailler chacun dans leur coin, parce que c'est lourd pour eux aussi. Oscar, je ne sais pas les autres, ce qu'ils auront dit, mais Oscar le dit, « moi j'en ai plein le cul de Qualiopi, si je pouvais avoir quelqu'un qui gère ça », mais il ne va pas prendre le risque non plus d'embaucher quelqu'un. Donc si on pouvait partager, en effet, ce risque qu'on est amené à presque indéniablement devoir prendre à un moment donné, eh bien, oui, il serait moins, il serait plus supportable. Effectivement.

Enquêteur :

Donc, s'il fallait résumer, ce qui te poussait à vouloir coopérer ?

Enquêtée :

C'est de partager, par exemple, mutualiser des choses, mutualiser, oui, des salariés, mutualiser après des compétences, ça c'est plus rigolo. Et ce qui pourrait nous amener à travailler de cette manière-là, c'est ça, c'est baisser le risque et augmenter le bon qu'on pourrait proposer, et puis aussi augmenter le périmètre de nos interventions dans un champ qui nous importe.

Enquêteur :

Et il y a aussi le risque de la coopération ?

Enquêtée :

Oui.

Enquêteur :

Parce qu'on en parlait un petit peu tout à l'heure des coopérations infructueuses.

Enquêtée :

Oui. Donc c'est la forme, en fait, où quand tu t'associes et que tu es une SASU ou une SAS, du coup, pour le coup, une société par action simplifiée, ben, tu n'as pas les mêmes... La coopération, elle est quand même très bien définie et quand ça ne fonctionne pas, ben, oui, c'est aussi très dangereux pour la personne pour qui ça ne fonctionne pas. Donc, quelles sont les formes de coopération plus libres, peut-être plus harmonieuses et porteuses de sens ? Ben, là, c'est d'autres formes de travailler ensemble.

Enquêteur :

Finalement, est-ce que ces valeurs qui est un peu le maître mot de notre entretien, aussi, ce n'est pas une façon de pouvoir réduire ces aléas moraux ?

Enquêtée :

C'est sûr, c'est sûr. C'est bien pour ça que les personnes qui peuvent être intéressées par cette coopération-là, dans le sens de former une structure, en fait, qui nous regrouperait, ben, ce sont des personnes qui partagent les mêmes valeurs.

Enquêteur :

Comment tu en es venue à évoluer vers cette idée ? Parce que la coopération, c'est quelque chose qui est consubstantiel à ton existence. Tu as toujours aimé coopérer, tu as toujours aimé fonctionner avec les gens, tu as toujours aimé partager, recevoir. Tu as toujours aimé cette émulation collective. Et

moi, ce qui me pose question, c'est comment on en vient, finalement, à vouloir formaliser des coopérations déjà existantes ? Qu'est-ce qui te pousse à ça ?

Enquêtée :

Ben, la formalisation, ce n'est pas tant l'envie de le formaliser. Moi, je vivais bien comme ça.

Enquêteur :

C'est pour ça.

Enquêtée :

Mais par contre, quand on évoque le besoin de sécuriser un certain nombre de choses comme le partage des moyens, etc., ben, je me dis, tant qu'à faire, autant partager ça avec des gens qui me ressemblent ou dans l'autre sens, à qui je ressemble. Je cherchais la bonne formule. Parce qu'en même temps, il y a quelqu'un qui m'a posé la question un jour, « Et alors, comment tu vois l'évolution de ta structure ? Comment on développe l'activité, etc. » ? Et cette personne, je lui ai répondu que je n'avais aucunement l'intention de développer, moi, ce que je voulais, c'est faire mon petit bonhomme de chemin avec les gens avec qui j'aime bien travailler et puis que ça allait bien comme ça, quoi.

Enquêteur :

Une sorte de développement de valeur, mais pas nécessairement marchande.

Enquêtée :

Voilà. Donc, ça allait bien parce que dans le secteur dans lequel je travaille, la valeur marchande, ce n'est pas tout à fait le maître mot de la situation. Mais voilà, je n'avais pas forcément envie de... En tout cas, je ne veux pas tomber dans créer ou grossir en tant que structure, donc SAS avec une forme juridique contraignante où on embauche ou on n'embauche pas. Ça, je ne

veux pas parce que, justement, je travaille sur mon besoin de sécurité. Je n'ai pas envie. Aujourd'hui, là, j'ai quand même eu des bons coups durs. Et aujourd'hui, moi, j'ai envie de me sentir sereine.

Voilà.

Enquêteur :

OK. J'ai un milliard d'autres questions...

[...]

Enquêteur :

Il y a des choses que tu aimerais rajouter ? Qui te viennent spontanément ?

Enquêtée :

Non, si ce n'est que... Oui, j'ai envie... Moi, j'ai envie de continuer à... À prendre soin de ce collectif et à le développer. Mais pas forcément l'ouvrir à tout vent.

Enquêteur :

Et...Moi, j'aime bien... Terminer mes entretiens...En... Voilà. En te demandant comment tu t'es sentie... Au cours de cet entretien.

Enquêtée :

Extrêmement bien. Tu as eu peur, hein ? Non, c'est rigolo parce que ça m'a permis, moi, de me... Rebalader dans mon parcours de vie, là. C'est...

Enquêteur :

Voilà, est-ce que tu t'es sentie à l'aise ? Est-ce qu'il y a des questions qui t'ont paru pertinentes ? D'autres moins pertinentes ?

Enquêtée :

Non, non. Les questions avaient beaucoup de sens. Ça faisait sens, en tout cas, par rapport à moi, ce que j'avais envie de dire.

Enquêteur :

Très bien. T'as le sentiment que c'était relativement fluide ?

Enquêtée :

Oui. Pas relativement, mais j'ai le sentiment que c'était fluide.

Enquêteur :

Et s'il y avait des améliorations à apporter ?

Enquêtée :

Non, au contraire. Moi, je trouve que ta manière d'aborder les choses... Sans que ça soit des questions... Bon, alors, il faut que je réponde à... Voilà, il faut que je pose cette question. Donc, cette forme d'entretien, mais dans une forme plutôt libre, moi, j'ai trouvé que c'était bien parce que ça permet de dérouler un peu suivant nos idées. Et c'est vrai qu'on enchaîne bien le parcours.

Tu rebondis sur les éléments qui sont importants pour toi comme étant de la matière à récupérer, plus que l'inverse. Donc, c'est plutôt bien. Je trouve qu'au contraire, ça fluidifie l'entretien.

Enquêteur :

Merci. Namasté. Je vais couper.

III. ENTRETIEN LUCIEN G. DU 19 MAI 2023

Enquêteur :

Alors c'est vrai qu'on se connaît un petit peu mais on n'a pas forcément eu le temps d'approfondir ton parcours. Est-ce que tu peux me présenter un petit peu ce que t'as fait depuis le commencement et qui t'a conduit à être là aujourd'hui ?

Enquêté :

*D'accord, donc pour faire peut-être une rétro-organisation, aujourd'hui, je suis chez *** depuis 2010 mais je connais, je collabore avec *** depuis presque 15 ans, donc je les connais bien, ce sont des amis. Au sein de ***, je travaille essentiellement sur des financements de structure de l'ESS. Alors le vocabulaire de ***, quelquefois ça m'agace un peu, je le dis. On parle d'entreprise engagée donc il n'y a pas forcément une adéquation parfaite entre entreprise engagée et entreprise de l'ESS mais ça veut dire qu'effectivement parfois on finance des sociétés à mission, parfois on finance des start-up qui ne sont ni des structures de l'ESS ni des sociétés à mission mais qui ont un engagement qui nous paraît important. Donc, nous, on a une grille de lecture qui a été faite par le National et sur qui on saisit des évaluations sur 4 ou 5 chapitres et dans ces 4 ou 5 chapitres, à l'intérieur de ces 4 ou 5 chapitres, il y a des items. Donc, il y a un ensemble d'éléments qu'on va évaluer, ensuite on appuie sur un bouton et ça nous révèle si c'est une entreprise, bon je n'aime pas trop non plus les résultats, mais genre ça va être socio-éthique ou éthico-territorial ou voilà, enfin c'est des choses comme ça. Donc voilà, je travaille chez *** là-dessus, j'ai travaillé également sur des missions à côté de celle-ci, par exemple actuellement je travaille sur le dispositif triple empreinte, on travaille avec Goodwill Management là-dessus, c'est un outil que j'ai commencé à tester, enfin on est plusieurs, on est un groupe de projets, moi j'ai commencé à le tester sur Scopti, je l'ai fait sur Scopti et là je suis en train de le faire sur les alchimistes,*

*je sais pas si tu connais les alchimistes, Astragal Compost à Marseille, c'est une société, mais il y a un réseau de sociétés en France, qui travaille sur la collecte des biodéchets ménagers, collecte qui va être obligatoire pour tous les particuliers, donc ça va te concerner aussi au 31 décembre 2023 je crois, donc le tri des déchets ménagers va être obligatoire, c'est déjà obligatoire pour certaines entreprises, restaurants, etc. Et donc l'entreprise est installée à Marseille et elle organise ses collectes et ensuite elle les revalorise en faisant de la production de compost, donc elle est tout à fait dans le giron des entrepreneurs engagés, je la vois dans une semaine, etc. Et donc on est en train de travailler sur cette triple empreinte, et la triple empreinte c'est quoi ? La triple empreinte de Goodwill, c'est l'idée d'évaluer les entreprises, parce que nous on évalue beaucoup, on porte des jugements à longueur de journée, on remplit des, voilà, et on évalue notamment quand on fait un financement, on donne des évaluations, et l'idée c'est de ne pas se contenter de faire des évaluations financières, il n'y a pas que la CAF ou le BFR qui sont importants, mais il y a aussi les impacts que peut avoir l'entreprise, et donc parfois ça peut valoir le coup de prendre un risque financier plus important si les impacts sociaux ou environnementaux sont forts. Donc il y a cet outil qui permet finalement de donner une évaluation financière, donc là on n'est pas dans une, comme sur la RSE traditionnelle, où c'est une évaluation extra-financière, là l'idée c'est au contraire, avec cette démarche Goodwill qu'on est en train de tester chez ***, c'est de donner une évaluation financière, de financiariser la valeur des effets directs, indirects et induits des activités, et de finalement, à un moment donné, d'avoir une évaluation globale de l'entreprise, financière globale de l'entreprise, qui ne soit pas qu'une évaluation stricto sensu de la rentabilité, des choses comme ça. Donc l'idée c'est de, par exemple, de pouvoir faire des taux bonifiés pour des entreprises qui ont des impacts favorables sur la société, par exemple. Donc il y a cet outil Triton Print sur lequel on travaille, on travaille aussi sur des dispositifs d'appui, d'accompagnement, pour ça on travaille avec l'État à travers deux dispositifs qui s'appellent SOS et Rebond, donc là c'est vraiment*

*un dispositif d'accompagnement, d'accompagnement de structures en difficulté qui ont des besoins de réorganisation. On a un contrat avec l'État et on a un mode opératoire pour faire des diagnostics et ensuite éventuellement pour faire des accompagnements pour lesquels on fait appel à des prestataires. Donc, il y a un ensemble de prestataires qui sont référencés par ***, certains sur la stratégie commerciale, d'autres sur les problématiques d'organisation. Il y a tout un ensemble de prestataires qui accompagnent ***. Ces prestataires on les a aussi dans le cadre du DLA, je ne sais pas si tu connais le DLA, c'est aussi un dispositif d'État, c'est le dispositif local d'accompagnement, c'est financé par l'État. Et là, ce sont des accompagnements très structurants qui s'opèrent sur plusieurs mois. Donc on est partie prenante avec des prestataires spécialisés aussi sur des fonctions, mais là ça ne vise pas que les entreprises en difficulté qui ont besoin sur une durée assez courte d'avoir un accompagnement. Là, c'est vraiment l'idée de structurer un accompagnement sur plusieurs mois, sur une thématique identifiée avec les entreprises, donc typiquement sur un changement d'échelle, par exemple une problématique de changement d'échelle avec tous les bouleversements que ça suppose, une problématique de difficultés économiques, une problématique de conflits sociaux, des choses comme ça. Donc il y a vraiment toutes les problématiques qui sont admises, sont prises en compte et donc elles s'inscrivent dans le cadre de ce dispositif local d'accompagnement. Et nous, donc, on est chargé de faire un premier diagnostic, ensuite de travailler avec les prestataires, de coordonner leur travail et de superviser les restitutions qui sont faites ensuite. Donc voilà, sur ***, il y a d'autres choses mais c'est à peu près ce que je peux en dire. À côté de ça, j'ai une activité, mais c'est une activité bénévole et qui ne me prend pas beaucoup de temps, mais je suis évaluateur professionnel d'une revue qui s'appelle *Entreprendre et Innover* et je suis un peu le référent sur les coopératives. Donc, je reçois des articles préparés, des articles qui ont vocation à être publiés sur cette revue *Entreprendre et Innover* et donc il y a toujours au moins trois évaluateurs. Moi je fais partie de la catégorie*

évaluateur pro et donc je fais des relectures critiques des articles. Avant, j'étais chez l'URSCOP pendant à peu près dix ans. Au sein de L'URSCOP, je travaillais sur des financements déjà, mais je travaillais aussi beaucoup sur la création de coopératives. Donc il y a tout un volet juridique qui était vraiment très prégnant dans l'accompagnement. Donc, l'idée c'était d'accompagner des coopératives, de les accompagner sur leur modèle économique, sur leur projet coopératif, sur la constitution de leur statut, sur leur réimmatriculation avec différents cas de figure. Je ne sais plus si j'en avais déjà parlé, mais on a des coopératives en création ex nihilo, on a des coopératives qui sont des reprises à la barre auprès du tribunal, on a des coopératives qui sont des transmissions d'entreprises saines. Par exemple, un dirigeant qui arrive à l'âge de la retraite et qui veut vendre sa société, plutôt qu'il la vende à des investisseurs ou des tierces personnes, il peut la vendre à ses salariés sous statu quo. Donc, il y a toute une procédure juridique à respecter et puis aussi tout un pan de réflexion autour du projet coopératif à évaluer. Et puis, on fait aussi des transformations d'associations en coopératives. Donc typiquement, parce que tu me parlais des ENERCOOP, je me rappelle qu'en 2012-2013, je suis intervenu au moment de la création et c'était bien une transformation d'une association de préfiguration en coopératives d'intérêt collectif. C'est sur cette partie-là que j'étais intervenu. Donc, il y avait beaucoup de juridique, il y avait beaucoup d'analyse économique. On faisait aussi de la révision coopérative. Je ne sais pas si tu en as entendu parler, mais dans le milieu des coopératives, il y a une obligation de réviser les coopératives. C'est une révision soit quinquennale, soit annuelle, selon le statut de la coopérative. Et donc pour le coup, ça c'était un travail qui engloutissait beaucoup d'heures de travail, enfin beaucoup d'heures, que je n'aimais pas trop parce qu'il était quand même répétitif. Quand tu fais des révisions annuelles, que tu en as fait huit sur la même coopérative, c'est très formaté quand même. C'est vraiment un cahier des charges réglementaires et donc tu as un nombre de questions élevé et tu as un temps pour traiter ça, un temps économique presque. C'est

quand même assez court, donc ce n'est pas un travail super intéressant. Voilà, donc ça, c'était mon travail au sein des SCOP. Et auparavant, j'étais plutôt dans des grands groupes. J'ai travaillé dix ans chez le groupe COMPAS. C'est un groupe de restauration collective, à travers les marques comme E-Rest, ScolaRest, MediRest. Donc, c'est la restauration collective. C'était un groupe anglo-saxon, enfin c'est un groupe anglo-saxon, donc là, on n'est pas du tout sur la culture ESS. C'est détenu par des fond de pension. C'était intéressant aussi pour moi d'observer quand le président descendait pour nous réunir, le langage était vraiment complètement décomplexé. Ça c'était assez étonnant. C'était aussi une des raisons qui m'a fait un peu fuir à la fin. J'en avais un peu marre. Au début de ma carrière, je rêvais de grands groupes. On est un peu formaté quand on démarre, mais moi je rêvais les belles entreprises avec des façades brillantes, des tours. Je me voyais bien comme ça. C'était un peu mon présupposé. Ça me faisait assez rêver. Donc j'ai fait tous mes premiers pas dans des grands groupes et plus le groupe était grand, plus j'étais content. Et puis j'ai quand même rebasculé dès que j'y ai pu. Au sein de ce groupe COMPAS, j'étais responsable de domaine SIRH, système d'information de ressources humaines. Il y avait quand même 16 000 salariés en France. C'était intéressant parce que je travaillais à la fois en mode projet avec les services compta, finance. Moi j'étais logé dans l'équipe des RH, donc j'étais vraiment en lien avec les personnes qui font la paie, etc. Et puis je travaillais avec la direction informatique pour développer des projets de système d'information RH avec les équipes comptables et financières qui étaient demandeuses d'outils de contrôle de gestion, etc. Donc, le poste était intéressant en ce sens que j'étais un peu un point d'entrée entre différents services. Je travaillais sur des projets, donc ce n'était pas répétitif. Et puis avant j'ai travaillé, mais je ne vais peut-être pas rentrer dans l'état, dans la grande distribution. Je ne suis pas sûr que ça va t'intéresser beaucoup, mais mes premiers pas c'était dans un groupe de grande distribution Carrefour. Il y avait une filiale régionale, donc là c'était plutôt l'espèce de grosse boîte paternaliste. Il y avait encore cette espèce de

culture paternaliste, donc c'était aussi intéressant. C'était une entreprise qui venait de loin, très territorialisée. Mon père, qui est breton, il allait au magasin qui s'appelait l'économique. C'était une vieille entreprise qui avait toute une histoire territoriale importante. Et puis, au fur et à mesure, ça a été repris par ce groupe comptoir moderne qui était lui-même une espèce de gros groupe franco-français. Et puis après, il y a eu des fusions, des machins. La World Company a effectué son travail de rationalisation. Et là, j'étais vraiment sur des fonctions de gestion de comptabilité, de contrôle de gestion, de gestion de trésorerie. Avec deux postes, dans ce groupe-là, j'ai commencé à travailler à Rennes pendant 3-4 ans. Et ensuite, je suis parti à Aix-en-Provence. C'est à cette occasion que j'ai quitté la Bretagne pour partir dans le Sud. Et là, c'était intéressant parce que j'étais tout jeune. Et l'idée, c'était de créer une filiale, une nouvelle activité dans le Sud parce que les magasins comptoirs modernes n'existaient pas dans le Sud. Ce n'était pas une région qui avait été évangélisée. Et donc, l'idée, c'était d'amener quelques jeunes qui étaient nomades et qui avaient des expertises différentes. Donc, il y avait du commercial, des achats [...]. On était vraiment un petit groupe. Et l'idée, c'était de travailler à développer la région, donc de créer des magasins. Et nous, on était le back-office. Donc, ça, c'était terminé en 1999 parce que là aussi, il y a eu des fusions, des absorptions, des machins. Et puis bon, la grande distribution, c'est une culture, c'est intéressant de la connaître. Je pense qu'il y a déjà travaillé dans la grande distribution, mais c'est très militaire. Pour le coup, en termes de culture d'entreprise, c'est très hiérarchisé, très militaire. Et je trouvais que c'était un peu rigide. Ça ne me plaisait pas trop. Alors que, par exemple, quand j'ai travaillé pour les fonds de pension anglo-saxons, je trouvais que l'ambiance était beaucoup plus horizontale, en mode projet. Il n'y avait pas le poids de la hiérarchie, etc. C'était quand même plus sympa.

Enquêteur :

Mode agile ?

Enquêté :

Je ne sais pas. À l'époque, on parlait de ça. À l'époque, c'étaient les fonds de pension. C'était entre 2000 et 2010. Peut-être qu'on parlait ou qu'on devait déjà parler de mode agile, mais c'était différent. Et donc, avant, je ne sais pas si tu veux encore refaire du rétropédalage ? J'ai fait des études dont j'ai honte. Je n'ai jamais aimé parler de mes études. Donc, c'est pour ça que je te pose la question. Mais j'ai toujours rejeté... J'ai fait une école de commerce. Je l'ai dit.

Enquêteur :

Tu seras fouetté.

Enquêté :

Je déteste. Vraiment. Si j'étais président, la première décision que je prendrais serait d'éradiquer les écoles de commerce. Et donc, j'ai fait une école de commerce. Pourquoi j'ai fait une école de commerce ? Parce que mon meilleur ami, en première au lycée, voulait faire une école de commerce. Et moi, je ne savais pas ce que je voulais faire. Et vu que c'était mon ami, j'ai dit que je vais faire comme lui parce que je l'aime bien et que je ne savais pas trop ce que je voulais faire. Alors, j'ai fait une école de commerce. Et lui, finalement, il n'a pas fait une école de commerce. Et donc, voilà. J'ai fait ça. Après, en termes d'études, j'ai quand même passé... J'ai vu que l'école de commerce ne suffisait pas à assurer des compétences opérationnelles au sein des entreprises. J'ai bien vu assez vite que je manquais de technicité, notamment. Et donc, dès que j'ai commencé à travailler, j'ai vu que j'avais besoin de reprendre un peu des études. Donc, j'ai fait la licence expertise comptable que j'ai trouvée très intéressante. Il y avait du droit du travail, il y avait du droit des sociétés, il y avait de la compta, de la fisca. Enfin, il y avait quand même beaucoup d'éléments qui sont directement mobilisables

dans la vie d'entreprise. Et je voyais bien que ceux qui avaient ce diplôme, ils avaient un petit plus, je trouvais, vraiment... C'était immédiatement visible en termes d'opérationnalité, de savoir parler de contrats de travail, de droits du travail, de relations collectives. C'est un diplôme qui est assez exigeant, qui va assez loin quand même. Et donc, je l'ai passé. Après, le côté technique m'a un peu lassé au fur et à mesure des années. Et quand j'ai commencé à travailler dans le milieu coopératif, j'ai bien vu qu'il y avait quand même tout un enjeu, au-delà de la technique, qui était plus vraiment un enjeu de réflexion sur des pratiques coopératives, sur le sens de la coopération, etc. Et là, j'ai commencé à m'intéresser à la philo. Donc, il y a presque dix ans de ça, j'ai commencé à lire. Mais bon, vu que je l'ai fait un peu par moi-même, je crois que j'ai commencé par lire ce qu'il ne fallait pas. Je crois que j'ai dû commencer par... J'ai voulu lire d'abord Nietzsche.

Enquêteur :

Ainsi parlait Zarathoustra ?

Enquêté :

Je pense que comme point d'entrée dans la philo, ce n'est pas forcément l'idéal.

Enquêteur :

Pourquoi pas ?

Enquêté :

Après, qu'est-ce que j'ai voulu lire ensuite ? Je ne me suis pas attaqué à Kant, ce n'était pas forcément le point d'entrée idéal. J'ai commencé par Platon et j'ai trouvé que c'était un bon point d'entrée parce que c'est sympa, ce sont des dialogues. Et en même temps, ce sont des sujets, c'est l'époque de la démocratie, etc. Il y a beaucoup de sujets, la morale, des sujets qui sont importants dans les entreprises. Aristote aussi, j'ai beaucoup aimé lire

Aristote, L'éthique à Nicomaque, etc. Donc, j'ai trouvé que c'était un point d'entrée assez facile, assez sympa. J'aimais bien le personnage de Socrate, il était marrant, tout ça. Donc, j'ai trouvé que c'était un bon point d'entrée et ça m'a donné goût. Après, j'ai continué à lire. Et puis, j'ai vu que Paris-Nanterre organisait un DU de philosophie avec des bons profs comme Emmanuel Renaud, je ne sais pas si tu connais ? ou d'autres. Et donc, je me suis inscrit à un DU de philosophie et c'était en 2020 que je l'ai fait pendant la pandémie. Donc, en plus, j'avais un peu de temps. Et c'était sur la philosophie, société et éthique. Oui, c'était ça, éthique et société. Vraiment super intéressant. Je l'ai beaucoup mobilisé, même dans mes pratiques professionnelles. J'avais déjà lu la plupart des auteurs, c'était assez ciblé. Il y avait les différents types de morale, l'éthique des vertus, la déontologie, la morale utilitariste. Il y avait toute une réflexion sur la pensée politique avec les contractualistes, etc. Il y avait Foucault, il y avait Arendt. Ce sont vraiment des penseurs que j'ai pu mobiliser et que je trouve très intéressants à mobiliser ensuite dans des pratiques coopératives parce qu'une coopérative, c'est aussi une petite cité. C'est un exemple où précisément, concrètement, tu vas mobiliser un petit peu cette éthique, cette philosophie dans ton quotidien.

Enquêteur :

Tu as un exemple qui tu viens en tête ?

Enquêté :

Oui. Par exemple, j'ai beaucoup aimé lire les contractualistes, Hobbes, Le Léviathan, Locke et Rousseau. Typiquement, Rousseau, Le contrat social de Rousseau, pour moi, c'est une entreprise, c'est un contrat social. C'est à une petite échelle, ce sont les statuts, etc. Ce sont des contrats sociaux entre des associés. Et donc, la pensée contractualiste de Rousseau, elle est intéressante. Par exemple, quand tu la mets en contradiction avec celle de

Hobbes ou de Locke, par exemple, et je trouve que, justement, Rousseau, pour moi, il pense déjà la coopération, la coopérative, en tout cas. Je ne vais pas mélanger les noms, mais il pense un peu la coopérative. Moi, j'ai souvent accompagné des projets de coopératives en faisant référence à Rousseau. Et notamment, par exemple, pour faire simple, Hobbes considère que l'homme étant un loup pour l'homme, l'état naturel étant un état de violence, il faut rentrer en société pour éviter la guerre et de se faire tuer. Donc, les hommes ont intérêt à rentrer en société pour trouver la paix, pour leur survie, finalement. Et la contrepartie de la paix, c'est de céder sa liberté intégralement à un souverain, le Léviathan. C'est le monstre biblique qui a tous les pouvoirs, etc. En gros, tu donnes, en tant que citoyen, tu cèdes toute ta liberté à ce Léviathan, ce monstre-là, en échange de sa protection. Donc, lui, il t'assure la paix, il t'assure la survie. C'est un peu ça l'idée pour Hobbes du contrat social. Il y a à la base une anthropologie qui est cassée. Moi, j'adore. Je ne pense pas à la même conséquence que Hobbes sur le contrat social, mais toute l'étude de l'anthropologie hobbesienne, elle est assez fabuleuse, je trouve. C'est vraiment un auteur qui m'apporte beaucoup. Mais voilà, Hobbes, il part de cette anthropologie, de cet état de nature pour considérer que, finalement, l'homme étant ce qu'il est, il faut lui supprimer sa liberté et mettre une espèce de juge tutélaire qui va régler les relations interindividuelles. Ce n'est pas le modèle coopératif, évidemment. Non. Hobbes, lui, c'est super intéressant aussi. A mon avis, la pratique actuelle, elle est... Non, Locke, excuse-moi. Locke, c'est lui qui a gagné, si on veut dire, sur les trois. La Révolution française, elle est Lockéenne, par exemple. C'est évident. La société actuelle, elle est de cette nature anglo-saxonne qui est le modèle promu par Locke. Mais Rousseau, lui, qui a un peu influencé la Révolution aussi, il a une pensée assez coopérative. Dans le sens que, lui, effectivement, il considère que quand on rentre en société, c'est bien pour céder sa liberté, mais ce n'est pas une cession à un souverain qui serait en surplombe, c'est, finalement, une cession à soi-même. C'est-à-dire que le sujet de Rousseau, il est aussi le souverain. Donc, c'est une forme de

souveraineté, de démocratie participative où, finalement, on n'obéit jamais qu'à soi-même. En tant que souverain. Donc, moi, en tant que sujet, j'obéis à des lois que j'ai instituées en tant que souverain. Et donc, tu vois, il a cette idée quand même de sauver la liberté. Effectivement, on veut la paix, mais la liberté, c'est aussi une valeur sacrée et il faut la sauvegarder. Donc, lui, il fait ce transfert. Finalement, on oublie notre liberté naturelle, mais on conquiert une liberté qui a plus de valeur qu'une liberté de citoyen. Et donc, dans la coopération, on retrouve aussi cette idée qu'on est toujours dans les stocks, on est salarié. Ce qui définit le salarié, c'est un lien de subordination. On est subordonné, on exécute un contrat et si on l'exécute mal, on se fait sanctionner. C'est l'alpha et l'oméga du contrat de travail, ce lien de subordination. Mais avec la coopération sous statuts SCOP, on obéit finalement à nous-mêmes. D'une certaine façon, puisque les orientations, la politique, etc. sont définies par les coopérateurs qui sont aussi les salariés. Donc, je trouve que tu vois quand même, dès le 18^e siècle, la pensée qui est vraiment fabuleuse de Rousseau, elle avait déjà donné un ensemble, une richesse pour analyser encore aujourd'hui la coopérative. Donc, je me suis, par exemple, inspiré beaucoup de Rousseau.

Enquêteur :

Et ça, s'il fallait résumer pour toi les valeurs de la coopération ?

Enquêté :

Voilà. Ouais, bah là, en parlant de Rousseau, bon, je parlais de coopérative, mais je parlais quand même aussi de coopération.

Enquêteur :

Ça repose sur quoi pour toi ? Tu m'as parlé de liberté, par exemple. Il y a d'autres éléments qui te viennent en tête ?

Enquêté :

Il y a plein d'éléments. Le problème, c'est que par rapport à ton sujet, c'est quand même un sujet qui diffuse dans beaucoup d'autres directions. Et moi, en fait, quand tu m'as dit ça, je me suis demandé, parce que tu m'as dit, oui, moi, ce qui m'intéresse, c'est la coopération en acte. Et ce qui m'intéresse, c'est de savoir finalement ce qui pousse les gens, les acteurs à coopérer. Donc, j'ai un peu ruminé cette phrase, mais je l'ai fait avec intérêt. Mais quand j'étais dans le métro ou machin, j'ai un peu ruminé le truc pour essayer de faire remonter à la surface des idées et de voir si je pouvais les organiser un peu. Et donc, pour te répondre, j'aurais besoin éventuellement d'un peu de temps, mais je ne sais pas si tu veux que je te fasse une réponse en deux minutes ou une réponse un peu plus longue.

Enquêteur :

Moi, j'accorde quand même un crédit supplémentaire à la qualité. Après, tu imagines bien que je ne peux pas me permettre de dire aux gens, si vous voulez me faire une dissertation, ce que vous pensez, allez-y. Donc, oui, si la proposition, elle vient de toi, effectivement, avec très grand plaisir. Si tu as envie de me fournir des éléments de ta réflexion, c'est avec grand plaisir et ça n'en sera que plus qualitatif. Comme tu veux, mais moi, je suis favorable à ta proposition.

Enquêté :

Ça peut être hors sujet.

Enquêteur :

Mais c'est bien, le hors-sujet, les digressions aussi.

Enquêté :

Moi, en fait, c'est vrai que j'ai quand même presque 15 ans, un peu de rumination de pratique coopérative, de pratique de coopération. Et même

auparavant, quand j'étais en mode projet, j'avais la capacité d'être là. Mais effectivement, les coopératives n'ont pas de droits de propriété exclusifs. C'est la coopération.

Enquêteur :

Pour être très très transparent avec toi, parce que tu sembles avoir quand même vachement... Tu sembles avoir été assez loin dans ce type de réflexion. Moi, je vais te donner, je vais t'expliquer un petit peu le modèle de la réflexion, c'est qu'effectivement, le sujet, c'est qu'est-ce qui pousse des acteurs à vouloir coopérer. Et l'hypothèse sous-jacente, c'est qu'il y a des facteurs de contingence. Grosso modo, un environnement qui va contraindre des individus à agir d'une façon ou d'une autre. Et ces contingences, je ne sais pas si ça te parle DiMaggio et Powell. C'est un des articles que je t'ai transmis, il me semble.

Enquêté :

Je les ai vus, je crois que c'est dans les premiers articles que tu m'as donnés. Eux, ils développent le concept d'isomorphisme. Donc, c'est-à-dire que les organisations, elles vont agir d'une certaine façon à cause de certains facteurs. Donc, moi, il y a trois facteurs sur lesquels je vais m'appuyer. Ça va être l'isomorphisme coercitif. Donc, dans la formation professionnelle continue, ça va être Qualiopi, par exemple.

Enquêté :

D'accord.

Enquêteur :

Tu as l'isomorphisme normatif. Donc, ça, c'est tout ce qui est lié aux valeurs. Donc, moi, pour ce qui me concerne, mon étude de cas, ça porte sur des formateurs qui travaillent beaucoup avec des établissements sociaux et médico-sociaux. Donc, il y a cette idée aussi. Voilà, on épouse aussi des

valeurs non marchandes parce que c'est notre cœur de cible, c'est notre clientèle. Donc, on va aussi agir un peu de la même manière qu'elle. Et puis, il y a un isomorphisme, disons, concurrentiel. Il y a une pression qui est liée à la concurrence et ça va nous permettre d'agir d'une certaine façon. Ça, tous ces facteurs-là, on les passe dans une machine un peu et ça va générer des valeurs. On a beaucoup parlé de valeurs, d'ailleurs, dans l'esprit de la coopération, on est remonté aux fondamentaux de la philosophie moderne. Et ces valeurs, il y en a trois que j'ai isolées. Il y a la question de la légitimité. Qu'est-ce qui nous différencie, nous, plus qu'un autre organisme de formation d'un CEGOS, à Orsys, tous ces trucs-là. Finalement, moi, je suis un tout petit organisme de formation. Qu'est-ce qui fait ma valeur ? Qu'est-ce qui me rend le plus légitime ? Il y a cette question aussi d'altruisme, aussi, par rapport aux valeurs du champ social. Et il y a cette question par rapport à la concurrence de loyauté. On sait que c'est un champ extrêmement soumis aux logiques de marché. Pour autant, on n'a pas les ressources nécessaires individuellement pour pouvoir répondre complètement aux besoins de notre clientèle. Donc, il s'agit de développer cette valeur autour de la loyauté. Une fois que l'on a les trois valeurs qui sont construites, ça, ça va être un événement, ça va être des éléments constitutifs qui vont permettre aux gens d'avoir confiance. Et c'est la confiance qui induit la coopération. C'est un petit peu le modèle, dans les grandes lignes, le modèle théorique que je défends sur ce master, enfin, sur ce mémoire et ce que j'essaye de mettre en lumière, ces facteurs-là. Donc, c'est pour ça. Voilà, indépendamment que tu me parles de coopération ou de coopérative, bon, moi, je suis plus sur la valeur et de toute façon, la coopérative, c'est une coopération. Donc, c'est synonyme, tu l'as bon. Voilà, je ne contextualise pas souvent aussi précisément, mais je pense que comme tu aimes être nourri de ce genre de choses, je le fais.

Enquêté :

Merci. Alors, si tu en es d'accord, éventuellement, moi, quand tu m'as un peu posé la question sur la coopération en acte, je crois que j'ai réagi tout de suite en te disant que c'est un sujet, effectivement, qui se diffuse immédiatement dans de multiples directions et qu'à un moment donné, dire des généralités sur la coopération, ça peut être compliqué. Donc, j'ai essayé de réfléchir un peu à différentes approches de la coopération, différentes caractéristiques un peu définitionnelles de la coopération et d'essayer d'en conclure sur des pratiques, à partir d'un point de vue sur une notion, puis d'un autre, etc., de partir de points de vue et d'en conclure sur des pratiques observables. En gros, quand j'ai synthétisé dans mon esprit, j'ai identifié trois types de coopération, mais la seule authentique, pour moi, c'est la troisième. Donc, si tu veux que je t'en parle et que j'essaie de t'en parler en quelques mots sans rentrer dans le débat.

Enquêteur :

Oui, je t'en prie. Avec grand plaisir.

Enquêté :

Donc, d'abord, je me suis dit, pour définir la coopération, on peut revenir aux fondamentaux, à l'étymologie, etc. Il y a l'idée quand même de produire un effet. Ça, c'est ce qu'on m'a appris dès que je suis rentré dans le milieu. On opère avec, c'est-à-dire on produit des effets, on accomplit un acte. Donc, il y a un résultat de la coopération. La coopération, c'est à la fois un processus coopératif, mais c'est aussi un résultat. La coopération, elle suppose toujours un objet et donc un résultat, un effet. On produit un effet et on accomplit une action. Et donc, évaluer la coopération, ça suppose à la fois de regarder le processus coopératif à l'œuvre, mais le processus, c'est un moyen, il n'est pas sa propre fin. Et il faut aussi regarder les résultats du processus de coopération. Donc, en même temps, une fois qu'on a dit ça, la problématique, c'est que c'est un terme complètement trivial, banal et très subjectif, très relatif. On peut se dire, par exemple, je me disais, est-ce que

quand je vais faire un footing dimanche matin avec des amis, je coopère avec des amis, par exemple ? Moi, je dirais que non. Par exemple, je dirais non, je ne coopère pas avec des amis. Mais en même temps, par exemple, si on fait du footing pour préparer le Marseille-Cassis, je rentre bien un peu dans la définition de la notion officielle, à savoir qu'il y a bien une praxis, il y a bien une action, une pratique, il y a bien un résultat qui est visé, c'est-à-dire qu'on est ensemble pour s'améliorer et parvenir à réussir le Marseille-Cassis. Et en même temps, ce résultat, il est le fruit de la réunion de plusieurs acteurs qui, en se réunissant, vont réussir à faire ce Marseille-Cassis. Je ne sais pas, ils ne sont pas en même temps que dans le langage courant, je dirais dimanche, il faut qu'on aille coopérer avec vous pour s'entraîner. Je trouve que c'est un terme qui a un mot un peu valise, qui peut être utilisé de façon subjective par les uns et les autres et qui peut finalement être assez rapidement vidé de son sens. C'est pour ça que, à mon avis, il faut essayer de lui donner quelques caractéristiques et revendiquer une forme de subjectivité dans le cadre de cette approche définitionnelle. Et donc, moi, je me suis dit, d'abord, la coopération, pour essayer de saisir ce que serait la coopération, moi, je pense que, ce qui me vient spontanément à l'idée, c'est de dire que, pour définir la coopération, on peut commencer par dire ce qu'elle n'est pas. Et je pense que c'est un peu la démarche assez habituelle pour l'approcher. Donc, quelque part, c'est une notion qui se dessine plus en creux, par opposition à des pratiques qui sont incoopératives et qui sont de deux types, même s'il y a une graduation entre ces différents types. D'un côté, il y a la compétition, voire la guerre, parce que la coopération, c'est la coopération des joggers, mais c'est aussi la coopération internationale entre les États. C'est la coopération militaire. C'est la coopération scientifique. C'est la coopération sportive, etc. Donc, d'un côté, elle se dessine en creux, quelque part, et on peut dire, la coopération, qu'est-ce que c'est ? C'est le contraire de la guerre ou de la compétition. Et puis aussi, par ailleurs, la coopération, c'est le contraire, il y a une graduation entre les deux, mais de l'indifférence ou du mépris. Donc, on pourrait dire qu'il y a trois types

d'attitudes, une attitude agressive, une attitude indifférente, et puis une attitude qui serait éventuellement plus coopérative. En tout cas, ça dessine déjà un espace, un espace éventuellement dédié en tout ou en partie aux coopératives. Et ce qui est important, dans cette approche que j'ai eue quand j'ai cherché à la définir, mais que je pense qui relève quand même aussi de discussions, etc. Je la pense assez commune. Ce que je trouve intéressant dans cette approche en creux, c'est que finalement, derrière ça, il y a un présupposé assez important, qui est que la coopération arrive après. La coopération, elle arrive après la guerre. Ce qui est originel, c'est la guerre, la compétition, et que donc, la coopération n'est pas un état naturel, n'est pas un état spontané. Et j'ai trouvé que ça rematchait bien aussi avec la phrase que tu m'avais dite, à savoir, tu poses la question, qu'est-ce qui pousse à coopérer ? Ça veut dire que tu considères, comme acquis peut-être, qu'il y a quelque chose qui pousse. En tout cas, ce n'est pas une espèce de démarche naturelle, instinctive, innée, proactive, je ne sais pas comment on dit, mais qu'à un moment donné, il faut qu'il y ait quelque chose qui pousse, qu'il n'y a pas quelque chose d'extérieur, on ne va pas coopérer. J'ai trouvé qu'il y avait aussi cette idée un peu partagée, un peu que la coopération, ce n'est pas quelque chose de naturel. Et donc, par exemple, si on regarde l'histoire en Europe, par exemple, les premières organisations comme l'Organisation européenne de coopération économique, elle est née après quoi ? Elle est née après la Seconde Guerre mondiale. C'est la Seconde Guerre mondiale qui a poussé à créer ce système de coopération. Et sans la guerre, il n'y aurait pas eu ce système. On peut imaginer qu'il n'y aurait pas eu ce système de coopération. Donc, chacun serait peut-être resté non plus dans un état de guerre, mais au moins dans un état d'indifférence ou de mépris vis-à-vis de ces voisins. Donc, finalement, à la fin des fins, ce qui pousse à coopérer, c'est l'enjeu de la paix. C'est le spectre de la guerre. Et ça, c'est quelque chose qu'on voit dans la politique, bien sûr, mais c'est quelque chose qu'on voit aussi, par exemple, dans le cadre du travail. Souvent, les réunions qui sont organisées où il y a des espèces d'animations coopératives, elles ont quand

même souvent pour finalité ultime, voire unique, d'apaiser les tensions. Dans le milieu du travail, souvent, à un moment donné, on fait des réunions avec des débats, des pratiques dites de coopération en vue d'apaiser les tensions et de recréer un collectif, parce que le collectif n'est jamais créé d'abord. Il y a toujours d'abord des dissensions. C'est valable à la fois au plus concret des pratiques quotidiennes comme au niveau des pratiques internationales. Et pour faire un aparté sur les coopératives, par exemple, les coopératives dans le monde, elles sont rattachées à une organisation qui s'appelle l'Alliance coopérative internationale. Son site est très intéressant. Je ne sais pas si tu as pris le temps de les regarder, mais l'Alliance coopérative internationale, elle a comme mission principale de contribuer à la paix. Et Jean-François Drapery, qui est aussi un auteur, peut-être l'auteur principal sur les coopératives et l'ESS, plus généralement en France, il y a beaucoup de vidéos sur Internet. Il a ruminé aussi pendant des années et des années pour aboutir à la conclusion que la finalité suprême de la coopération, c'est de servir la paix. Il y a vraiment cette idée, à un moment donné, qu'il y a la guerre, comme espèce d'état naturel hobbesien, par exemple, et que la coopération est sans doute le meilleur moyen de contribuer à la paix.

Enquêteur :

Enfin, ça veut dire... Traduire en des termes économiques, est-ce qu'on pourrait dire que la coopération, c'est ce qui permet de préserver ces ressources et de les faire fructifier ? En sachant que les ressources, ce n'est pas forcément financier, ce sont aussi ses compétences, c'est aussi son, je n'aime pas ce terme, mais son capital humain.

Enquêté :

Je ne vois pas le lien que tu fais entre ta remarque et ce que je viens de dire.

Enquêteur :

Eh bien, s'il n'y a pas la paix, il y a la destruction. S'il y a la destruction, on meurt. Si on meurt, on ne préserve pas ses ressources.

Enquêté :

Le lien, là, ce que je veux dire, c'est que la compétition, c'est qu'au contraire, si tu repars, la compétition, elle vise éventuellement à décimer ses concurrents. Mais à la limite, toi, en tant qu'individu dans une organisation, au contraire, peut-être que tu peux te répandre, répandre ton pouvoir, etc. Ce n'est pas forcément contradictoire.

Enquêteur :

OK.

Enquêté :

Alors, pour revenir à Hobbes, je ne voudrais pas rentrer trop dans le détail, mais moi, j'adore Hobbes. L'anthropologie, c'est une anthropologie du désir, finalement, à un moment donné. Il explique l'agressivité naturelle de l'homme, en gros, par trois motifs qui sont quand même des motifs, moi, je les trouve un peu indépassables dans l'idée, quand même. C'est à la fois un motif de rivalité, c'est-à-dire qu'il part d'un postulat que tous les hommes, finalement, sont plus ou moins égaux. On est tous à peu près pareils, même si d'un point de vue microscopique, on a d'énormes différences de valeurs les uns entre les autres. Mais à la base, on est des bipèdes, un peu tous pareils, avec des petits cerveaux, des machins. Et donc, vu qu'on est tous un peu pareils, en gros, on a tous un peu des désirs, des désirs semblables sur des objets convoités. Donc, il y a une rivalité qui nous pousse à agresser notre autrui pour avoir l'objet convoité à sa place. Et puis, également, il y a une méfiance, c'est-à-dire qu'on agresse les gens par méfiance parce qu'on a la crainte. Donc, ce n'est plus un désir positif, c'est une crainte et qu'on a la crainte que l'autrui nous prenne notre bien, ce qu'on a déjà acquis. Et donc, dans ce cas-là, la meilleure tactique, c'est d'attaquer pour défendre ses

biens, d'être le premier à attaquer. Et puis, dans son anthropologie, il y a aussi l'idée qu'on trouve déjà chez Platon, etc., à travers Giges, c'est celui de fierté, d'immodération, de recherche, de réputation et de gloire, et qu'il suffit aussi à agresser la personne qui viendrait à contester notre statut. Donc, tu vois, tous ces éléments-là expliquent l'état d'agressivité, mais cet état d'agressivité, il peut aussi contribuer à dominer les autres. Donc, en ce sens, il ne disparaît pas forcément dans la compétition.

Enquêteur :

Tu parlais des valeurs au niveau micro, qui peuvent être très différentes. Est-ce que tu penses que, pour coopérer, il y a besoin d'avoir des valeurs communes ? Si on n'a pas des valeurs que l'on partage, tu penses que c'est impossible de pouvoir faire fructifier une coopération ?

Enquêté :

Pour moi, c'est un des éléments de base de la coopération, effectivement, qu'il faut avoir des valeurs ou des règles partagées. J'ai prévu, peut-être, d'en parler un peu ensuite avec Habermas, par exemple, sur l'éthique de la discussion, par exemple. Il y a un auteur que j'aime beaucoup, dont j'aimerais bien te parler, peut-être, qui est honnête, je ne sais pas si tu le connais, sur l'éthique de la reconnaissance. La question de la reconnaissance, en gros, je vais arriver à la reconnaissance. Pour moi, c'est sans doute l'élément essentiel de toute coopération, la reconnaissance. Mais j'y arrive un peu après, si tu veux bien. J'étais sur l'idée de l'enjeu de la coopération à travers une anthropologie humaine selon laquelle l'homme est quand même à un fond agressif pour sa survie, pour son hybride, etc., et qu'il accepte de coopérer à partir du moment où on lui garantit une forme de paix. Ça veut dire quand même qu'avec cette vision anthropologique, la coopération, pour le coup, n'est peut-être pas fondée sur une valeur, mais elle est fondée sur un calcul d'intérêt égoïste. Il y a une forme de raison qui se met en œuvre et qui fait que je calcule bien que mon intérêt, c'est qu'on ne

me tue pas et que pour ça, je vais devoir faire des concessions et que je coopère parce que c'est dans mon intérêt égoïste. Dans ce cas-là, je suis plus sur une éthique utilitariste que sur des valeurs partagées. Pour le coup, en termes de pratique, cette idée que la coopération est fondée sur une accumulation d'intérêts égoïstes, je pense que je la vois de temps en temps. C'est vraiment une coopération en creux. Encore une fois, je reviens à la définition que j'en faisais. J'abordais la coopération en disant ce qu'elle n'est pas. C'est le contraire d'une forme de compétition, mais c'est vraiment une approche en creux. Je pense que la pratique coopérative qui en résulte, c'est aussi une pratique par défaut. Par exemple, si on veut essayer d'illustrer ça, actuellement, par exemple, la semaine dernière, j'étais sur RETEX à la demande d'un collectif pour travailler sur un projet de reprise en SCOP d'une entreprise du BTP qui emploie 130 salariés et qui est au tribunal, qui va être liquidée. Il y a une cinquantaine de salariés qui ont manifesté leur volonté de faire une SCOP. C'est de la coopérative, mais derrière ça, il y a quand même inévitablement un projet de coopération. Donc, de faire une SCOP. Quand tu regardes la motivation dans ce cas de figure assez régulier, l'entreprise est en difficulté. Il y a une idée de destruction. On rejoint cette idée qu'on est dans un contexte de destruction, destruction d'emplois, de violences, de violences personnelles, comment nourrir la famille, etc. On est dans une dynamique un peu guerrière. La coopération, la solution coopérative, elle arrive bien après cet état de destruction et elle est quand même bien alimentée par un calcul d'intérêt individuel, au moins dans un premier temps, qui est de se dire qu'il faut que je fasse tout pour éviter le chômage, le licenciement économique, j'ai une famille à nourrir, etc. On est quand même bien sur un calcul d'intérêt de la part des salariés, à ce stade en tout cas. Si ce n'était pas le cas, par exemple, on pourrait se demander pourquoi ils n'ont pas manifesté il y a cinq ans de ça, quand ils avaient bien leur volonté, leur désir de travailler davantage en coopération les uns avec les autres au moment où ça fonctionnait normalement. Donc ça, ils ne l'ont pas fait. C'est bien quelque part un projet poussé par une situation difficile.

Côté porteur de projet, il me l'a dit de façon assez claire aussi, ce qu'il avait envisagé à l'origine, c'était plutôt de faire ce qu'on appelle une RES, une reprise d'entreprise par les salariés, mais c'est tout sauf une SCOP, c'est une société classique avec le patron, etc. Là, je trouve qu'on est bien dans cette approche un peu liée à l'anthropologie hobbesienne avec un calcul d'intérêts égoïstes.

Enquêteur :

Qu'est-ce qui fait qu'ils se sont plutôt dirigés vers l'esprit coopératif que plutôt un esprit, disons, classique avec une reprise par les salariés et puis derrière, un patron, etc.

Enquêté :

Pour moi, la reprise d'entreprise, c'est-à-dire que la seule alternative, ça aurait été de faire une reprise d'entreprise par les salariés au sens classique du terme. Ça veut dire qu'il y aurait eu uniquement une équipe de dirigeants qui aurait repris l'entreprise, donc il n'y aurait pas eu un fonctionnement de coopération, ça aurait été uniquement les cadres dirigeants qui auraient repris ça sous un statut de société classique. Là, l'idée de coopération, de coopérative, elle inscrit immédiatement les 50 salariés et donc elle fait plus de poids vis-à-vis du tribunal et elle permet aussi d'apporter plus de ressources, de fonds propres, et totalement. Donc, ce sont des motivations assez financières plus que liées à des valeurs de coopération, par exemple, qui les motivent. Et donc, ça interroge immédiatement sur quelles pratiques, comment on va pouvoir ensuite observer des pratiques coopératives qui sont nées finalement d'un contexte violent comme ça, brutal, mais aussi momentanée de tensions. Pour le coup, c'est un modèle assez régulier qu'on peut observer, de la reprise d'entreprise en difficulté. Et ce qu'on observe assez souvent dans les faits, c'est que cette pratique coopérative, le rôle des associés, des gens qui vont coopérer, c'est davantage un rôle de recherche d'informations. Ils vont pouvoir s'informer sur la bonne santé de l'entreprise,

ils vont exercer plutôt un contrôle. Donc, c'est une coopération de contrôle, de méfiance. C'est une forme de coopération de méfiance, je dirais, à l'égard des représentants de la coopérative. Mais ce n'est pas forcément une coopération telle qu'on peut en rêver, une coopération idéale qui serait une participation active au développement de l'entreprise. Mais en même temps, pour le coup, si on doit être un peu fin dans l'analyse, moi, je pense qu'on a déjà une forme de coopération. C'est une façon d'aborder la coopération que de ne pas laisser faire. J'aime bien repartir de la devise d'Humain et Chauffre, je ne sais pas si tu la connais, qui dit, la façon de travailler, c'est ne rien faire ou faire faire, ne rien laisser faire. C'est-à-dire ne rien faire en termes de participation à la stratégie d'une entreprise, par exemple, aux orientations générales d'un projet, etc. Le positionnement des coopérateurs, dans ce cas-là, c'est vraiment celui-ci, de ne rien faire. C'est-à-dire qu'ils mandatent leurs représentants, qui sont chargés de tout faire, tout faire faire. C'est-à-dire que ce sont vraiment les mandataires qui ont la charge de définir les orientations et de faire fonctionner l'entreprise, mais en même temps, ne rien laisser faire. C'est une coopération du contrôle, de la méfiance qui s'exerce là, plutôt, finalement. C'est quand même le résultat du fait que la seule motivation, c'est quand même, encore une fois, ce calcul d'intérêt, un intérêt égoïste. Et cet intérêt, pour eux, c'est de sauvegarder leur emploi, d'avoir leur salaire en fin de mois et d'assurer la pérennité de leur emploi. Il faut quand même contrôler que la boîte est bien gouvernée et que, demain, il n'y aura pas de difficultés. Mais voilà, c'est quand même aussi une forme de coopération, mais qui est une coopération en creux. Cette forme-là, on la voit aussi. C'est quelque chose qui m'a toujours étonné, mais dans les SCIC, par exemple, il y a des catégories d'intérêts. La coopérative d'intérêt collectif, on parle bien d'intérêt et on parle de catégorie. Donc, ça pourrait choquer, je trouve, parfois, de voir les cycles approcher à partir de cette idée qu'on aurait une espèce d'accumulation dans une structure de différents intérêts catégoriels. L'intérêt des salariés contre l'intérêt des usagers, contre l'intérêt d'autres partenaires, etc. C'est assumé, c'est problématique, mais c'est, en

tous les cas, une posture qui est parfois assumée. Ça, c'est la vision en creux de la coopération. C'est toujours une dynamique un peu momentanée, c'est-à-dire qu'elle risque de s'essouffler au moment où, finalement, le résultat, parce que je disais, la coopération, elle se définit notamment par l'objet, la production d'un effet, et cet effet, finalement, c'est de sauver l'emploi et de sauver l'emploi en réussissant la reprise au tribunal. On peut quand même se demander quelle sera la dynamique coopérative à l'issue de cette transmission de l'entreprise. On peut en trouver pas mal de traces. C'est sans doute une vision assez déprimante, à mon avis, de la coopération. On peut se demander quand même si c'est vraiment l'alpha et l'oméga de la coopération ou s'il n'y a pas quand même un espoir de dynamique à la fois théorique et pratique plus vive. C'est pour ça que je me disais, après avoir fait une approche en creux, on peut quand même faire une approche plus en relief de la coopération et, à nouveau, distinguer dans ce qui pouvait faire l'effet d'être un peu la contrepartie, c'est-à-dire la coopération, redécouper cette partie positive en deux parties. Pour le coup, c'est un découpage qui m'importe beaucoup, donc je me permets de t'en parler, mais en même temps, il est tout à fait subjectif et contestable et discutable. Mais moi, c'est mon point de vue.

Enquêteur :

Je suis là pour écouter ton point de vue, précisément, et pas pour le juger.

Enquêté :

Au-delà de cette anthropologie humaine qui n'est pas très positive sur la dimension sociale des individus, on peut quand même partir du constat qu'on vit en société et qu'il n'y a pas besoin de revenir à un état de nature et que la culture, l'éducation, la proximité nous ont façonnés et nous inscrivent, de fait, dans des formes de sociabilité qui sont plus ou moins voulues, plus ou moins imposées, mais en tout cas, elles sont ancrées quand même dans nos

consciences, on les pratique au quotidien, notamment au travail. Et finalement, dans les lieux de travail, il y a à la fois des espaces de compétition, de conflit, de guerre, il y a à la fois des espaces d'indifférence, de mépris, et puis il y a aussi des espaces de sociabilité. Et donc, les pratiques, elles ne sont pas contradictoires, elles ne sont pas duales, elles s'entremêlent, elles se lient, elles se complètent, elles se dynamisent les unes les autres. Donc, en tout cas, observer la sociabilité en acte dont la coopération est une forme, ça suppose d'éviter toute forme de dualisme entre coopération d'un côté, compétition de l'autre, ou coopération d'un côté, indifférence de l'autre. Donc, quand même, ce qu'on peut acter, c'est que le point de départ, c'est qu'il existe dans nos sociétés, même si ce n'est pas forcément inné, ça ne le sera jamais, il existe des pratiques de sociabilité qui sont quand même intégrées dans les esprits. Et c'est là que moi, je fais intervenir une distinction, c'est que... Je considère, comme d'autres, que derrière ces pratiques de sociabilité, il faut quand même distinguer de façon assez claire deux pratiques qui sont, d'un côté, la pratique communautaire et, d'un autre côté, la pratique coopérative. Je fais cette distinction, mais il y a beaucoup de coopératives qui ont une visée communautaire, par exemple, et moi, je fais la distinction assez claire. Cette distinction, je la base sur une idée simple, c'est que, dans la pratique communautaire, pour moi, ce qui est important, ce qui a de la valeur, ce qui est plus important, en tout cas, c'est le tout de la communauté. C'est une pratique sociologique assez régulière, alors que dans une pratique coopérative, moi, à mon avis, il faut refuser cette idée que le tout aurait plus de valeur que les parties. Pour moi, dans une pratique coopérative, ce qui compte, c'est l'individu. Je vais y revenir après. Pour moi, il n'y a pas de pratique de coopérative sans émancipation de l'individu. Ça, c'est mon point de vue, mais il y a des pratiques coopératives qui s'inscrivent dans des dynamiques communautaires. Tu me parlais, la dernière fois, de l'habitat participatif. Je vais t'en dire quelques mots. Pour moi, déjà, cette opposition, elle est classique. C'est-à-dire que l'idée d'opposer la communauté à la société, ça s'inscrit dans le cadre de la

Révolution française, notamment. La société moderne, elle a éradiqué, interdit toutes les formes de communautés, les corps intermédiaires. Elle a éradiqué les entreprises, les corporations, par exemple, de l'Ancien Régime. Elle a voulu garantir la liberté, l'autonomie individuelle et tout ce qui pouvait la restreindre, toutes les formes de subordination liées aux corps intermédiaires, notamment une perspective holistique sociale. Elle a voulu éradiquer ça absolument. Et donc, elle a éradiqué les corporations, qui étaient des structures très réglementées, très hiérarchisées.

Enquêteur :

La Chapelier, en 1792.

Enquêté :

Voilà. Et donc, quelque part, la coopération... Et donc, ce qui m'a étonné souvent, c'est que dans le milieu coopératif, on imagine que la coopérative, qui est née un peu après la Révolution, peu de temps après la Révolution, au début du XIX^e, les premières formes de coopératives, elles sont vraiment nées à l'époque moderne, mais après la Révolution. On a parfois tendance à dire que les coopératives seraient un peu une forme de résurgence des corporations, qui seraient un peu leurs ancêtres. Donc, on a une espèce de fil conducteur entre les deux, en disant qu'il n'y a pas de différence de nature, mais au contraire, un continuum entre corporations et coopération. Alors, ce que moi, je conteste complètement, parce que pour moi, la corporation, justement, elle engloutit des individus dans des structures pyramidales qui sont rigidifiées, privatives de toute espèce de liberté, etc., alors que la coopération, c'est l'absolu contraire. Pour moi, c'est l'anticorporation, la coopérative. Et donc, moi, je refuse ce continuum-là, et souvent, on dit, justement, la coopérative, c'est une réaction à la Révolution de 1789, qui a fondé, qui est une révolution bourgeoise, soit, mais c'est une révolution qui a quand même promu la liberté des individus, justement, contre l'Ancien Régime, où il y avait les trois ordres, tout le monde étant empêtré dans ces

structures holistes. Donc, la Révolution, même si elle est bourgeoise, elle a eu quand même l'intérêt de dire qu'on ne peut pas dépasser la liberté des individus. Et pour moi, c'est donc la coopérative, pour le coup, je parle de coopérative, et donc, je suis influencé là-dessus pour parler de coopération ensuite, mais pour moi, la coopérative, elle est fille de la Révolution, contrairement à ce qu'on peut dire, et elle n'est surtout pas fille de l'Ancien Régime et des systèmes corporatifs qui pouvaient exister. Dans un système de coopération, là, je reviens à la coopération, pour moi, dans un système de coopération, l'individu ne disparaît pas, au contraire, il se libère, il se révèle, il s'émancipe. Donc, il n'y a pas de lien de nature, pour moi, il y a une rupture nette entre, je ne sais pas, une communauté religieuse, une secte, ou des pratiques qui, en tout cas, loin d'émanciper l'individu, le soumettent à une espèce de grand tout et l'aliènent, finalement. Et donc, je regardais un peu, parce que j'avais lu pas mal de choses sur les habitats participatifs et les éco lieux, et quand tu m'en as reparlé, j'ai été réactualiser un peu mes connaissances, mais je n'ai rien contre l'habitat participatif et les éco lieux, mais juste ce qui m'avait fait tiquer quand tu m'en avais parlé, c'est que je sais que j'ai en tête beaucoup de reproches qui sont faits à un certain nombre de structures, comme des oasis ou des choses comme ça, qui ont été l'objet quand même de scandales, de plaintes auprès de la mission interministérielle de lutte contre les dérives sectaires, etc., parce que souvent, sous couvert de systèmes de coopération, finalement, on assiste aussi à des phénomènes d'emprise, de leader, de manipulation qui agit sur les individus, qui ne leur permet plus de disposer d'eux-mêmes, qui leur fait croire qu'ils peuvent consentir à réaliser certaines tâches, alors que ça leur est extorqué. Et je regardais, je le trouvais super intéressant, je ne sais pas si tu connais Jacob Carou.

Enquêteur :

Non.

Enquêteur :

C'est un doctorant en climatologie, c'est un jeune, il a vécu en ermite dans les Pyrénées pendant six mois, je crois, et après, il a voulu faire l'expérience contraire, justement, de la vie en éco lieux. Et si tu tapes son nom, tu tapes « Jacob Carou éco lieux », tu vas trouver une vidéo assez éloquente, quand même, sur des risques de dérive, des risques de, moi, j'appelle ça des dérives, après, ce ne sont pas forcément des dérives, mais où, justement, il parle de privation d'intimité, de liberté, de contraintes liées à l'enjeu de se faire accepter par le groupe, de manipulation, d'autorité. Et donc, pour moi, je rejette complètement.

Enquêteur :

Est-ce que ces logiques-là, est ce qu'on peut les retrouver dans des groupes que tu accompagnes, dans des coopératives ? Est-ce que c'est ce que tu es en train de m'exprimer, ces espèces de dérives-là, tu as pu être confronté, toi, à ces éléments-là dans le cadre de coopératives que tu as eu à accompagner ?

Enquêté :

Oui, justement, je trouve que ça, je trouve que cette approche-là, elle a tendance à se diffuser. Pour moi, elle est quand même le résultat d'une mécompréhension de ce qu'est la coopération.

Enquêteur :

Tu as un exemple, par exemple, de trucs que tu as pu observer en lien avec ce qu'on est en train de dire ?

Enquêté :

Par exemple, moi, je trouve que je l'observe, mais je ne vais pas te dire de nom de coopérative, mais il y a une coopérative marseillaise, par exemple, mais il y en a plein d'autres. Quand on va les observer, en fait, ce qu'on observe comme pratiques de coopération, par exemple, c'est beaucoup de

pratiques que moi, j'appelle, mais parce que je n'ai pas beaucoup d'appétence pour ce type, des pratiques un peu infantilisantes, par exemple. C'est-à-dire que la coopération, elle va se faire autour du jeu, par exemple. Alors, on va organiser des farandoles, des écrits, on va faire des jeux. Le truc à la mode que je ne peux plus supporter, ce sont des farandoles de post-it sur les tableaux. Je n'en peux plus de cette pratique.

Enquêteur :

La ludopédagogie.

Enquêté :

Ce sont des post-it, tu ne peux pas écrire d'idée, tu écris au mieux un mot, tu vas écrire solidarité dessus. Tu vas écrire et après, il y a quelqu'un, un pauvre animateur qui est un peu contraint, qui se retrouve avec 50 post-it qui doit essayer de faire des heuristiques. Il y a vraiment un côté pathétique dans ces pratiques. En tout cas, ce que je vois, en tout cas, tu ne peux pas réfléchir, tu ne marques pas d'idée sur un post-it. Tu ne pourras pas croire que tu marques une idée sur un post-it. Tu marques un mot, tu marques deux mots, mais tu ne marques pas une phrase. Il n'y a jamais aucune complexité. C'est anti-finesse ou anti-complexité. Tu ne peux rien dire de substantiel. Ce ne sont que des mots. Je suis sûr que si je faisais une étude, il y aurait résilience, solidarité, je ne sais pas quoi. C'est toujours les mêmes. De toute façon, c'est vraiment un phénomène d'homogénéisation des esprits, d'uniformisation, de disparition des individus à travers des pratiques vraiment infantilisantes. On utilise tous le même langage, on a tous les mêmes idées. Tu vois, même les gens ont les mêmes codes vestimentaires.

Enquêteur :

C'est un frein à la coopération ?

Enquêté :

Oui, pour moi, c'est même, encore une fois, c'est contradictoire avec la coopération. La coopération, c'est l'individu, la diversité des individus, une diversité irréductible, une liberté, une promotion de l'émancipation de l'individu en tant qu'il est individu singulier. Et donc, ce ne sont vraiment pas des phénomènes d'homogénéisation. Pour moi, c'est le contraire. C'est pour ça, c'est mon avis, parce qu'encore une fois, je le vois pratiqué dans des coopératives sous couvert de pratiques de coopération. Mais pour moi, ce n'est pas du tout ça. Donc, en plus, ce sont des pratiques assez autarciques en général, c'est-à-dire que c'est complètement déconnecté du monde réel. C'est un rejet du monde extérieur. Donc, pour moi, c'est une espèce d'entre-soi qui est complètement contradictoire avec l'idée de coopération. En tout cas, avec l'idée de coopérative, puisque quand même, je rappelle juste le principe numéro un de la coopérative qui est l'ouverture. Je ne vois pas d'ouverture dans ces entre-soi de gens qui sont tous pareils, tous habillés pareil, qui ont tous le même langage, tous les mêmes pratiques, qui sont tous avec leur post-it à la main. Et alors, voilà, juste pour finir là-dessus, par rapport à cette pratique coopérative, à mon sens, je trouve aussi qu'il y a cette dérive, pour moi, c'est une dérive qui est problématique. Je t'en parle parce que je la trouve problématique et je trouve qu'elle se diffuse. Alors, il y a beaucoup de cultures anglo-saxonnes derrière tout ça aussi. Quand tu les écoutes parler, il y a la moitié des termes qui sont anglo-saxons. Ça, ça vient des... C'est vraiment la disneylandisation d'un ersatz de coopération. Il y a deux, trois penseurs anglo-saxons, la holocratie, le dieu, parce que les gens qui pratiquent ça, je suis un peu méprisant, je suis désolé, les gens qui accompagnent, parce que voilà, le problème, c'est qu'il y a les individus, mais ils sont... Ce formatage, il est démultiplié par le fait que ceux qui accompagnent ces projets coopératifs sont formatés d'une façon XXL. Ce sont souvent des gens en reconversion qui n'ont jamais rien lu de leur vie. Le seul livre, je ne sais pas si vous l'avez lu d'ailleurs, parce que c'est le livre peut-être dont j'ai entendu parler le plus. Je ne peux plus le supporter, ce bouquin. C'est Reinventing Organizations.

Enquêteur :

C'est de qui ?

Enquêté :

Lalou. Tu ne connais pas ça, tu as fait un an de master. Ça, c'est aussi un point intéressant, c'est, entre autres, un ouvrage, mais qui est la Bible. C'est la Bible, mais au sens premier, c'est vraiment la Bible de la coopération. Vraiment la Bible. Tous les coachs, coachs facilitateurs, ils ont lu en général deux, trois bouquins. Je l'ai d'ailleurs, j'assume, je vais le mettre juste à côté. Ça s'appelle holacratie.

Enquêteur :

Oui, mais j'ai fait un article sur l'holacratie. Je ne sais plus où je l'ai caché. Il ne doit pas être loin. Je te le passerai. J'ai fait un article critique, j'ai fait un article très... et j'ai dit que c'était bullshit l'holacratie.

Enquêté :

Ah ben voilà, tu verras. Leader Inventing Organization. Oui, si, c'est bon, ça me parle, ça me parle.

Enquêté :

Voilà, Lalou, il s'appelle L.A, L.O.U, je crois, tout simplement. Voilà, mais bon, les accompagnateurs, tu demandes, si tu connais les accompagnateurs, tu leur demandes ce qu'ils ont lu. En général, ils n'ont pas lu grand-chose, mais celui-ci, il a été suffisamment à la mode. Voilà, et donc... Ça en revient beaucoup, les écrits d'holacratie. Les coachs, les facilitateurs. Moi, j'essaie vraiment à chaque fois de décourager les coopératives à faire appel à ce genre de trucs, parce que ce sont vraiment des pratiques uniformisantes, des pratiques... Ça se fait comme ça, ça produit... Ça ne produit rien, c'est de l'émotion. Tout est basé sur des espèces d'émotions. Il n'y a pas de réflexion, de toute façon, on redevient, on régresse en position enfantine. Donc, on

revient à une époque où on était dirigé par nos émotions, nos sensations, nos sentiments. On se reconnecte, comment on dit ? On se reconnecte à la nature, c'est ça ? Voilà, mais par contre, le cerveau, il est complètement à la raison. Tout ce que tu acquiers par l'éducation avec les années, tout ça, ça ne sert à rien. C'est mis de côté. L'important, c'est l'émotion, la spontanéité de l'émotion, la constitution d'une espèce de lien spontané. Mais il ne faut surtout pas réfléchir. Il y en a une qui... Et donc, voilà, tous les coachs, ils contribuent à ce modèle un peu communautaire, mais en version américanisée, vraiment disneylandisée. Et il y a un auteur que j'aime bien, je ne sais pas si tu l'as déjà lu, c'est une philosophe, c'est Julia de Funès.

Enquêteur :

Non.

Enquêté :

Elle s'est beaucoup intéressée aux entreprises, parce que voilà. Et donc, à la fois, elle est philosophe et elle s'est beaucoup intéressée aux organisations. Alors, elle est détestée de tous les coachs. J'ai même vu, en PACA, des réunions de coachs pour essayer de contredire Julia de Funès. Alors, elle avait écrit d'abord un premier bouquin qui était assez... où il y avait un ensemble d'articles. Ça s'appelait Socrate au pays des process, un truc comme ça, je crois que c'était à peu près ça.

Enquêteur :

J'en ai entendu parler sur France Culture.

Enquêté :

Voilà. Alors, il n'est pas très bon, le bouquin, mais il y a un article qui est fabuleux, où justement, elle se moque des pratiques de coaching. Elle a une phrase sur les post-it, c'est magnifique, les post-it multicolorés qui font une espèce de farandole, complètement des trucs débiles. Elle est très moqueuse

et elle a écrit, il y a encore ce bouquin, vu que les coachs ne lisent pas, ils sont passés à côté de celui-ci. Mais il y a deux, trois ans, elle a écrit un nouveau bouquin. Et pour le coup, vu que le titre, à mon avis, a fait que même les coachs se sont mis à lire, ce qui est déjà une bonne chose, mais ça s'appelle développement impersonnel. C'est développement avec un, mais entre parenthèses, parce que tous ces coachs, ils ont lu trois bouquins de développement personnel. Voilà. Et elle veut montrer le non-sens, la vacuité de l'idée de développement personnel et qu'en réalité, derrière ça, il y a un développement impersonnel. C'est tout à fait ça. Et c'est ce que moi, j'observe quand je vois ces coachs à l'œuvre dans des accompagnements de projets. Je vois vraiment le côté uniformisant, homogénéisant, en rupture totale avec la singularité des individus, ce en quoi justement, parce qu'ils sont singuliers, ils pourraient apporter un point de vue différent, permettre un débat, une confrontation. Mais tout ça, il faut que ce soit absolument lisse. Donc, c'est anti-bienveillance, c'est aussi la bienveillance. On confond complètement bienveillance et complaisance, mais même cette notion, cette différence entre bienveillance et complaisance, elle n'est même plus comprise. C'est tellement possible.

Enquêteur :

Ça te parle la sociologue Scarlett Salmane ?

Enquêté :

Non.

Enquêteur :

Qui a publié récemment un livre qui s'appelle, aux presses de Sciences Po, qui s'appelle Aux bons soins du capitalisme, le coaching en entreprise. Donc, ça rejoint...

Enquêté :

Pour moi, c'est un outil de promotion du capitalisme. Ça engourdit les esprits, ça s'émerge, ça immerge de pratiques anglo-saxonnes. C'est d'ailleurs un peu différent.

Enquêteur :

Pour moi, ça permet de maintenir un système qui est en train de s'étioler. Mais ça rejoint ton idée.

Enquêté :

Alors là, je suis en train de rouvrir. Parce que justement, je pourrais te l'envoyer si tu veux, mais dans ce cadre-là, par exemple, le mouvement coopératif, mon ancienne maison, avait édité en 2017, je crois, et je l'ai retrouvé, tant que je réfléchissais à ça, a édité un guide justement pour aider à accompagner les coopératives, les SCIC, uniquement les SCIC. Je ne sais pas pourquoi, mais bon, parce qu'il y a des enjeux aussi particuliers liés à la gouvernance et des parties prenantes, etc. Et donc, je regardais ce qu'il y avait de marqué sur ce guide que je n'avais pas relu depuis 2017-2018. Et donc, tu vois, par exemple, ils disent que c'est important, patati patata, de créer une émotion commune, de créer un esprit de groupe, etc. Et donc, ils te disent les moyens pour favoriser la solidarité. C'est beau, la solidarité. Alors, par exemple, si tu as deux minutes, on va dire, alors voilà, tu as, par exemple, le stylo coopératif.

Enquêteur :

Je devrais couper vers 19 h.

Enquêté :

D'accord, pas de souci. Tu as le stylo coopératif, c'est-à-dire que c'est un stylo qui est articulé à des cordelettes et que, tu vois, l'ensemble des personnes vont manipuler avec chacun une cordelette et puis comme ça,

collectivement, ils vont pouvoir écrire sur une grande feuille un mot choisi, par exemple, solidarité, résilience, je ne sais pas quoi. Il y a le défi Marshmallow, ça, c'est super, le défi. Alors, Marshmallow, tu vois, ça, c'est bien régressif. On se rappelle tous, ça nous revient en enfance. À l'époque, on mangeait des chamallows, quoi.

Enquêteur :

On sent le traumatisme, quand même, du coach qui est passé dans ton équipe.

Enquêté :

Alors, moi, je ne l'ai jamais fait, je n'ai jamais fait de stylo coopératif, je n'ai jamais fait de défi Marshmallow, mais je l'ai observé. C'est vrai que ça m'a, je crois que ça m'a traumatisé. Il y a des trucs comme ça. Défi Marshmallow, tu prends des spaghettis, tu prends du tapissier, tu prends un chamallow et puis les gens, ils passent une heure. Enfin, ils passent une heure en plus. J'ai une aversion pour le coaching. Je déteste le coaching. Je crois que ce n'est pas le coaching, ce sont les coachs que je déteste. Je pense que c'est des... Et pour le coup, là-dessus, je rejoins tout à fait Juliette Funès. C'est la plupart du temps des gens en reconversion. Ils se reconvertissent, ils suivent une formation de trois heures qui leur permet d'avoir un agrément. Ils lisent un demi-bouquin, mais il n'y a aucune densité. Il n'y a aucune profondeur, il n'y a aucune épaisseur. Il n'y a que des sujets qui sont vocalisés. Et par exemple, juste pour distinguer, en gros, pour moi, ce sont des structures qui ne sont pas des coopératives. Pour moi, je ne verrais jamais ça chez SCOPTI, la coopérative de thé infusion. Je ne les verrais pas monter des spaghettis avec un chamallow dessus. Olivier Le Berthier ne le fera pas, ça. Parce que là, pour le coup, il y a une épaisseur, il y a une histoire syndicale, il y a des références intellectuelles. Pour moi, ce n'est pas la même nature. Tu vois, même si tu as une coopérative qui fait du marshmallow et puis Scopty, pour moi, ce n'est pas la même nature. Il y a une rupture, il n'y a pas un continuum

entre les deux formes d'appréhension de la coopération. Voilà. Je vais arrêter là-dessus avec mon aversion pour la pratique, pour le coaching en règle générale.

Enquêteur :

Après, dans le cadre de mes travaux et des personnes que je rencontre, c'est un petit aparté rapide. Il y a des gens qui deviennent coachs après plusieurs décennies d'expérience. Il y a de l'épaisseur. Il y a tout un tas de... Voilà, je pense qu'il ne faut pas tout mettre dans le même sac. C'est vrai qu'il va y avoir cette tendance-là. Mais il y a aussi des personnes assez intéressantes avec qui échanger. Je pense à une coach, justement, qui aussi intervient sur des expertises SSCT. Il y a quand même de l'épaisseur. Et tu vois, la référence qui me vient, c'est que tout ce qui est lié aux intelligences émotionnelles, des valeurs, etc. Elle, tu pourrais bien t'entendre. Elle pourrait peut-être te réconcilier avec l'idée du coaching. Parce qu'elle me parlait des affinités électives de Goethe, par exemple. Donc, tu vois, ça, c'est...

Enquêté :

Oui, mais je ne pense pas que ce soit le modèle dominant du coaching. Franchement, le coaching, on en a eu une à l'époque, à l'URSCOP. Elle était mauvaise, mais elle était bête. Elle était vraiment... Elle était bête à manger du foin, mais je n'ai même pas envie d'en parler. Moi, elle a servi à rien, elle était bête à manger du foin. Et puis surtout, ce qui me fait peine, c'est quand je les vois s'approcher, tournicoter autour de coopératifs. Je me dis, mais qu'est-ce qu'ils vont faire de ma coopérative ? Ce n'est pas la mienne, d'ailleurs, mais voilà. Et je trouve ça dommage, tu vois, que dans le mouvement coopératif, le guide coopératif, il le trouve très mal fait. Par exemple, l'idée de la SCIC, je te l'ai dit tout à l'heure, l'idée de la SCIC comme étant approchée par des intérêts, c'est à-dire quel est mon intérêt à

m'associer à la coopérative et quel est l'intérêt de la coopérative de m'avoir ? Voilà, l'approche de l'enjeu de coopération dans une SCIC, il est approché dans ce guide par des calculs d'intérêts réciproques. Et je trouve que c'est dommage, tu vois, de mettre ça comme seul...

Enquêteur :

Il faudrait mettre quoi, par exemple ?

Enquêté :

Pour des questions de valeur, par exemple, pour d'autres motifs, mais...

Enquêteur :

Quel type de valeur ?

Enquêté :

Tu peux... Tu n'as pas forcément d'intérêt à une des valeurs, par exemple... Je ne sais pas, de tout type, de pratiques de solidarité, une valeur liée à l'activité. Par exemple, si c'est... Je pense à une association que j'ai accompagnée récemment, qui est dans la lutte pour faire valoir les droits des immigrés, par exemple, qui arrivent sur le territoire, tu vois. Ce ne sont pas forcément des calculs d'intérêts, c'est de la contribution... En économie, tu as parlé de... En économie, l'intérêt, et puis, tu sais, les courants issus de l'individualisme méthodologique et la pensée orthodoxe, on parle d'utilité, c'est-à-dire qu'on agit pour sa propre...

Enquêteur :

Et il y a un petit peu une conception qui est reprise dans le champ de l'ESS, qui est le concept d'utilité sociale. Est-ce qu'il y a des... Ça fait sens ce que je dis pour toi.

Enquêté :

Qu'est-ce que c'est, l'utilité sociale ?

Enquêteur :

Alors, l'utilité sociale, j'ai un bouquin qui doit faire... Enfin, une étude qui a été faite sur l'utilité sociale il y a une dizaine d'années de ça. Elle doit faire 200 pages. C'est un concept...

Enquêté :

C'est un mot valise aussi. C'est un concept... Quand tu veux en parler, il faut que tu commences par définir ce que toi-même t'entends par utilité sociale, mais tu ne peux pas démarrer une discussion en parlant d'utilité sociale, par exemple. Il faut que tu te l'appropries et que tu définisses toi-même ce que tu entends par là.

Enquêteur :

Mais l'utilité sociale, par exemple, elle se définit par des...

Enquêté :

On peut dire que certains disent qu'il y a une utilité sociale externe, c'est-à-dire par rapport à l'externalité liée à ton activité. T'as une utilité sociale interne, par exemple, qui est liée à ton mode d'organisation. Donc, une SCOP, en ce sens, elle est d'utilité sociale, quand bien même elle fait des travaux électriques, par exemple. Donc, tu as différents niveaux, différents regards sur l'utilité sociale, à la fois une vision interne et une vision externe. Après, c'est vrai qu'il y a aussi dans ce texte-là, qui était intéressant sur l'utilité sociale, il montrait aussi, quelque part, la seule véritable utilité sociale, elle se mesure à l'utilité effective, c'est-à-dire qu'imagines que tu vendes des hamburgers, par exemple, sous statut de société classique, dans quelle mesure tu n'es pas d'utilité sociale s'il y a plein de gens qui viennent t'acheter des hamburgers ? Ça, c'est aussi un point de vue qui est défendable. À mon avis, ce qui fait l'utilité sociale, c'est le nombre de clients, dans ce

cas-là, par exemple. Plus tu as de clients, plus t'es utile socialement. Je ne sais pas, pour le groupe Total, avec tous les gens qui passent à la pompe, il a une utilité sociale extraordinaire. Donc, à mon avis, c'est un concept de valise, c'est à chacun de se l'approprier et, avant d'en parler, de préciser de quoi il parle. Juste pour terminer, puisqu'il est déjà 18h40, au début, je te disais, je définis la coopération en creux, en disant que ce qui distingue la pratique coopérative, comme la compétition ou l'indifférence. Là, je suis plutôt en train de la définir en relief, en disant ce qu'elle est et, en même temps, je la distingue en deux, en distinguant des pratiques un peu communautaires, à mon avis, et pour essayer de révéler, pour moi, ce qui fait vraiment la substance de la coopération, par différence avec tout ça, la substance de la coopération, l'identité de la coopération. Pour moi, ce qu'il a défini, c'est son rapport à l'individu et à la liberté de l'individu, à la perspective de son émancipation individuelle. Pour revenir, par exemple, sur SCOPTI, parce qu'on en a parlé, je reviens dessus, mais j'avais adoré une phrase qu'avait dite Rym Idry, qui est l'assistante administrative et qui a travaillé chez Unilever et qui a beaucoup participé à la lutte, etc. Elle avait dit une phrase à la fois la plus banale du monde, mais en même temps la plus formidable, qui était qu'elle avait été mise un peu devant le fait accompli pour participer au projet de bataille pour sauver l'entreprise, de participer à des réunions, de débattre, d'entrer en débat, etc. Elle avait dit que jamais elle ne se serait cru capable de faire ça, de prendre la parole, de participer au débat. Et tu vois, c'est quand même vraiment l'idée de la coopération comme lutte, et non pas comme espèce de régression infantile, mais comme lutte, comme participation à un combat qu'il a révélé à elle-même, qu'il a émancipé de sa propre auto domination, dans ce sens qu'elle était convaincue qu'elle n'était pas capable d'entrer en discussion, de débattre, de défendre un point de vue, d'argumenter, parce qu'à l'époque où elle était chez Unilever, mais même sans doute au-delà de ça, dans sa vie sociale, peut-être familiale, etc., on n'est pas encouragé, forcé, éduqué, à s'inscrire dans ces espaces collectifs pour participer au débat. Et donc, elle

s'est révélée à elle-même qu'elle était capable d'entrer en combat, d'argumenter, etc. Et je trouve qu'en disant ça, elle a vraiment, pour moi, défini la place de la coopération comme lieu de débat, comme lieu de lutte, comme recherche de son individualité, à elle, Rim, qui n'est pas la même que celle d'Olivier Le BERTHIER, qui est le dirigeant. Et par exemple, ce qui est très intéressant, c'est que quand tu arrives chez SCOPTI, dans le hall et dans les escaliers, tu vois des photos énormes, mais c'est des photos des individus. Tu vois Olivier Le Verquier, tu vois Rime sur des grands panneaux, et ils sont seuls sur la photo. Ce sont des gueules, tu vois des visages, tu vois des individus, ils sont tous différents, d'âges différents, d'ethnies différentes, etc. Il y a une diversité qui est cultivée, qui est honorée, qui a été mise en valeur, et il n'y a pas une espèce de travail de réduction. Donc, eux, je sais, je leur fais confiance, ils n'ont jamais appelé un coach. Et moi, c'est vraiment ça, on retrouve vraiment la substance de la coopération à travers ça. Et donc, eux, ils sont vraiment dans la logique du contrat social rousseauiste, où on est autonome, c'est-à-dire que c'est les salariés qui sont à la fois sujets de la société SCOPTI, ils sont subordonnés par leur contrat de travail, mais qu'ils sont aussi tous membres de l'Assemblée et qui définissent collectivement les orientations. Donc, finalement, le vrai dualisme, il n'est pas forcément fondé sur une opposition entre la guerre et la paix, et la compétition et la coopération, mais c'est vraiment, à mon avis, fondé sur l'idée de liberté, d'émancipation ou d'aliénation. Donc, derrière la sociabilité, il y a vraiment ces deux aspects, une pratique aliénante et une pratique émancipatrice. Voilà. Et juste pour finir, puisqu'il est quand même 44, je pense que quand on observe des pratiques de coopération dans des structures authentiquement coopératives, par exemple...

Enquêteur :

Si ça déborde un peu, ce n'est pas grave.

Enquêté :

Non, mais ça va être bon. Moi, je pense que finalement, et ça rejoint ce que disait Rime, c'est que la coopération, elle s'observe à travers... travers des débats, des discussions. C'est pour ça que la pensée d'Habermas, par exemple, est intéressante en tant qu'éthique procédurale. Quelles sont les procédures qui sont mises en place, les règles, être de bonne foi, sans tabou, laisser les points de vue s'exprimer, parvenir à une conclusion la plus consensuelle possible. Il y a un ensemble de règles de débat qui sont aussi des règles d'éthique, parce que ce sont des règles de vie dans des sociétés super complexes où il y a une diversité de points de vue. L'idée, c'est de ne pas empêcher cette diversité. C'est au contraire de cultiver la diversité des points de vue, d'en rendre compte, de la saisir, de la retenir et de ne pas la formater, la réduire. C'est vraiment ça, l'enjeu. En ce sens, l'autorité n'a plus la capacité de gérer un groupe. L'autorité n'a plus la compétence, n'a plus la capacité, par rapport à cette multiplicité de points de vue, de faire autorité. Il faut bien trouver un autre moyen pour articuler les diversités. L'éthique de la discussion permet justement de tenir compte des points de vue des uns et des autres et d'argumenter de façon rationnelle, d'aboutir à des règles de décision qui sont les plus justes possibles et qui sont les plus fines possibles, en tant qu'elles prennent en compte la diversité des avis. L'éthique de la discussion est essentielle à l'observation des pratiques de coopération, mais ce que quand même Habermas avait un peu mis de côté, et pour le coup, son élève a repris ça, et sa réflexion est quand même intéressante, c'est qu'avant de discuter, il faut pouvoir entrer en discussion, il faut pouvoir entrer en débat. Or, la société, en même temps, elle est tellement fracturée, tellement complexe, tellement violente, que ce n'est pas un fait établi d'entrer en discussion. Et pour entrer en discussion, pour être admis au débat, il faut justement d'abord travailler sur cette question de la reconnaissance des individus. Donc, c'est quand même un présupposé à toute forme de délibération. Donc, c'est pour ça que...

Enquêteur :

Ça s'appuie sur quoi, cette reconnaissance des individus ?

Enquêté :

Typiquement, cette reconnaissance est la reconnaissance de la singularité des individus. Je reviens toujours à la même idée, mais est-ce qu'on est capable de reconnaître que chaque individu est différent, est singulier, et que c'est bien par sa singularité qu'il va pouvoir apporter un point de vue particulier, singulier, à un projet ? Il n'y a pas une contradiction avec l'idée, quand même, que le prérequis à une coopération, c'est d'avoir des valeurs communes.

Enquêteur :

Est-ce qu'il n'y a pas une contradiction ou un paradoxe émergent entre cette idée d'individu et cette idée de collectif ?

Enquêté :

Non, parce que pour le coup, quand on parle de coopération, on parle bien d'intelligence. Il faut bien avoir de l'intelligence collective et quand même, la condition de l'intelligence collective, c'est la diversité des points de vue. Quand tu regardes, par exemple, un des films qui est souvent cité en référence comme une espèce de point de départ de la réflexion sur l'intelligence collective, c'est « Deux hommes en colère ». Toi, tu l'as vu, ce film ?

Enquêteur :

Non.

Enquêté :

En gros, c'est un jury d'assises qui est amené à statuer sur la culpabilité de...

Enquêteur :

J'ai vu, c'est un jury américain ?

Enquêté :

Oui, c'est ça, c'est un vieux film. C'est intéressant, c'est un peu une espèce de point de départ quand même sur l'intelligence collective d'un groupe, d'un groupe qui doit coopérer pour le coup, qui doit coopérer pour une mission qui est quand même essentielle, c'est de dire si un individu est coupable ou innocent. L'enjeu de la coopération, il est quand même plus fort que tout à ce niveau-là. Et quand tu analyses, ils ont la capacité, c'est-à-dire que la coopération, encore une fois, la coopération, elle se définit, on peut l'évaluer par ses résultats. La coopération doit produire des effets, les gens coopèrent pour quelque chose. Et donc là, la coopération, elle est évidemment essentielle parce qu'elle doit permettre de déboucher sur une vérité. Donc, on peut facilement évaluer en disant c'est vrai ou c'est faux. Et ce qui permet, quand tu analyses leur capacité d'intelligence collective à résoudre, à dire si la personne est innocente ou coupable, c'est la diversité des personnes, justement, qui la rend possible. C'est-à-dire que l'intelligence collective, et d'ailleurs, ça a été étudié, vraiment démontré comme ça, c'est-à-dire que l'intelligence collective, elle est directement proportionnelle à l'irréductible diversité des individus qui constituent le groupe. Et là, pour le coup, tu as, je ne sais plus, tu as quelqu'un qui ne voit pas bien, qui a un problème de lunettes, donc il est sensible aux questions de vision et il a remarqué quelque chose, il y a ça. Après, ils ont chacun une identité tellement différente et c'est grâce à leurs caractéristiques singulières qu'ils ont un point de vue singulier sur ce qui s'est passé, sur les faits qui sont à juger. Et c'est grâce à cette diversité irréductible de points de vue qu'ils réussissent à découvrir que la personne est innocente. C'est un peu le point de départ, ça s'est peut-être oublié aussi par les coachs, mais le principe de base de l'intelligence collective, c'est la diversité. Il y a une fonction, une relation directe entre les deux. Si tu réunis que des gens qui pensent pareil, qui ont le même âge, la même coupe de cheveux, les mêmes vêtements.

Enquêteur :

Je te conseille à lire aussi, pour agrémenter un peu ta réflexion, c'est un philosophe qui s'appelle Richard Estlung, ça te parle ?

Enquêté :

Non, je ne connais pas.

Enquêteur :

Et qui a développé ce concept de procéduralisme épistémique, ce qui veut dire concrètement que l'intelligence, elle, naît de la procédure et du cadre.

Enquêté :

C'est un peu Habermas, ça, c'est aussi son éthique de la procédure. C'est-à-dire que ce n'est pas grave que les gens... Au contraire, il faut que les gens soient différents, mais il faut qu'il y ait des règles communes, c'est-à-dire que chacun soit...

Enquêteur :

Et c'est peut-être ça, les valeurs ?

Enquêté :

Je ne sais pas trop bien comment te répondre à ta vraie question, qui est intéressante. Je vois. À la fois, il faut, à mon avis, c'est quand même essentiel que l'intelligence collective, dans le cadre de la coopération, elle suppose une diversité totale et qu'il faut la cultiver, cette diversité. C'est pour ça que je suis inquiet des coachs, parce qu'il faut vraiment, au contraire, la cultiver, la mettre en valeur. Et si, je ne sais pas moi, il faut vraiment la cultiver, c'est problématique. Et en même temps, il y a quand même des systèmes de valeurs ou de procédures qui vont être de dire, par exemple, il faut être de bonne foi quand tu parles. Il faut être de bonne foi, il ne faut pas avoir de tabou. Ça aussi, ça questionne la bienveillance à un moment donné. Il ne faut pas

confondre l'espèce de complaisance parfois. On ne peut rien dire parce que ce serait désacraliser la bienséance de coopération. Il faut aussi lever des tabous, être capable de dire des choses, de laisser tous les points de vue s'exprimer, même ceux avec lesquels tu n'es pas d'accord, même ceux dont tu sens bien qu'ils vont être contradictoires avec une espèce de vision un peu dominante spontanée du groupe. Et donc, tu vois, les valeurs, elles sont quand même là. Ce sont des valeurs éthiques de discussion. Mais ça n'empêche que tu peux avoir 18 ans, 80 ans, avoir toute la diversité que tu as. Ça ne rend pas en cause cette capacité à adhérer à certains principes, à certaines valeurs. Mais ce ne sont pas des valeurs qui t'enferment, ce n'est pas des valeurs qui t'empêchent de t'exprimer. Donc voilà, moi, je pense que vraiment, à la fin des fins, la coopération, elle se mesure vraiment dans une capacité à engager des règles de discussion. Moi, je suis tout à fait en cohérence avec la vision d'Habermas, mais il faut vraiment aussi l'enrichir d'une approche de la reconnaissance qui va reconnaître, je te laisserai lire HONET si ça t'intéresse, mais il y a une reconnaissance en termes de droits, par exemple. Donc, c'est intéressant aussi de dire que voilà, les individus, ils ont des droits. Ça questionne aussi les pratiques de coopération qui sont tout à fait déconnectées de tous droits. Donc, en ce sens, je peux défendre quand même les coopératives. C'est que la coopération dans les coopératives, elle est basée sur des droits qui sont donnés à ceux qui coopèrent. Ils ont des droits statutaires, des droits légaux. Donc, je me méfie aussi quelquefois de pratiques de coopération qui sont faites hors droit, c'est-à-dire que c'est plutôt de l'amusement, encore une fois, on leur laisse une demi-journée, ils vont faire du team-building et puis ils vont s'amuser, on va les laisser discuter. Après, de toute façon, le lendemain, ils se remettent au boulot et rien n'a changé. C'est encore un peu infantilisant comme démarche et ça peut s'observer. Donc, il y a de la fausse coopération et de la vraie coopération. La vraie coopération, elle suppose de la reconnaissance et pour avoir de la reconnaissance, il faut avoir des droits. Il faut lutter pour ces droits, d'un côté. Et d'un autre côté, il y a trois sphères de la reconnaissance.

Pour HONET, il y a la sphère affective, un peu de proximité, la sphère juridique. C'est celle des droits. Il y a la sphère culturelle, celle de la contribution à la collectivité à travers la reconnaissance des capacités des gens. C'est pour ça que j'aime beaucoup le lien, enfin, je vais faire la conclusion là-dessus, mais le lien entre cette centralité de la question de la reconnaissance dans les pratiques de coopération. J'aime beaucoup l'approche qu'en fait Honet, justement, quand il met en avant cette idée de droit et cette idée de reconnaissance de capacité, et je reboucle sur mes amis de SCOPTI et Rime Midry que j'aime beaucoup, qui est l'assistante administrative, qui avait fait cette phrase que j'ai déjà citée, mais que je vais reciter en conclusion, à savoir qu'elle ne se sentait pas capable de coopérer. On ne lui avait pas appris à coopérer. Ça revient encore aux questions de naturalité, d'éducation, de culture dominante, etc. Mais à un moment donné, elle a fait l'apprentissage, par la lutte, de ses capacités, et elle a observé qu'elle pouvait tout à fait participer au débat. Et donc, ça a beaucoup de valeur, parce que la coopération, à la fin des fins, même quand elle se fait dans des micro-domaines, à la fin des fins, la finalité suprême de la coopération, c'est de faire quand même aussi des bons citoyens, donc de participer au débat public, à la question politique. Donc, si l'entreprise, si l'entreprise de l'entreprise de l'entreprise, par exemple, c'est quand même un petit laboratoire où tu peux expérimenter au quotidien, dans un cadre de droit, des pratiques coopératives qui seront utiles plus globalement à la société, si on veut qu'une forme de démocratie participative soit également maintenue. Je vais en rester là.

Enquêteur :

C'est un peu une approche proudhonnienne de la démocratie économique. OK, merci beaucoup, Ludovic, pour cet échange très riche.

Enquêté :

Bon, je suis un peu sorti du cadre, je n'en doute pas.

Enquêteur :

De toute façon, c'est une approche que j'ai dans mes entretiens. C'est que l'acteur, il a toujours des choses à dire. La personne que j'interviewe a toujours des choses à dire. Et même si ce sont des entretiens a priori semi-directifs, grosso modo, moi, je remettraï dans les bonnes cases. Comme si tu veux, moi, je mentalise mes questions et moi, les différentes thématiques, c'est un objet que je visualise. Donc, je n'ai aucun souci. Et en fait, quelquefois, je n'ai pas besoin de parler que toutes les cases sont cochées, entre guillemets. Donc, ce n'est pas un problème. Je n'ai pas une vision linéaire et mécaniste d'un entretien. Donc, c'est une compétence qui me sert pas mal en ce moment.

Enquêté:

D'accord.

Enquêteur :

Je pense que j'aurai l'occasion, pas dans l'immédiat, mais dans un second temps, probablement dans le cadre de la thèse, de te resolliciter sur d'autres éléments, si tu es d'accord. Et puis d'ici là, à partir de juillet, si tu as besoin qu'on échange un peu sur les cours, sur des trucs comme ça, n'hésite pas, je serai disponible à partir de juillet. Et puis par mail aussi. D'ici là, je ne répondrai pas forcément dans l'immédiat, parce que là, je suis vraiment dans le dur. Je vais rendre le mémoire, je soutiens. Derrière, il faut que je prépare le dossier pour l'école doctorale, tout ça, tout ça. Donc, ça va être un peu le tunnel.

Enquêté :

Bon courage à toi dans ces démarches.