

Diane Ella NEMETH BONGERS

Le bon sens dans l'organisation

Thèse présentée et soutenue publiquement le 11 juillet 2017
en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion
de l'Université Paris Nanterre

Sous la direction de Professeur Isabelle BOUTY.

Jury :

Président :	Mme Carole DRUCKER-GODARD	Professeur, Université Paris Nanterre
Rapporteur:	Mr Philippe LORINO	Professeur, ESSEC
Rapporteur:	Mr Hervé LAROCHE	Professeur, ESCP Europe
Membre invité:	Mr Stéphane VEYER	Membre fondateur COOPANAME

Common sense is something that everyone needs, few have, and none think they lack.¹

Benjamin FRANKLIN (1706-1790)

Sanity is not statistical.²

(George ORWELL, 1949, p. 227)

¹ Le bon sens, tout le monde en a besoin, peu l'ont, et chacun croit l'avoir.

² Le bon sens n'est pas statistique.

Remerciements

Ce manuscrit est l'aboutissement d'un travail de longue haleine que je n'aurais pu mener à bien seule. De nombreuses personnes sont intervenues dans ce processus, consciemment ou non, et m'ont permis de progresser dans mon travail jusqu'à aujourd'hui. Cela me permet d'affirmer que la thèse est un exercice individuel qui ne réussit que par le collectif.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont aidé pendant l'élaboration de ma thèse et notamment ma directrice, Madame le professeur Isabelle Bouty, pour son intérêt et son soutien, sa grande disponibilité et ses nombreux conseils durant la rédaction de ma thèse. Les remarques constructives des professeurs membres de mon jury ont également largement concouru à l'amélioration de mon travail. Il n'aurait pas été possible sans le soutien de l'équipe de recherche du laboratoire CEROS et particulièrement de tous les enseignants-chercheurs du Pôle MIL de l'université Paris Nanterre, des doctorants, ainsi que de tout le personnel œuvrant au sein de l'école doctorale EOS et du service de la direction de la recherche de Paris Nanterre.

La disponibilité et l'accueil chaleureux que m'ont témoigné les Coopnamiens parmi lesquels j'ai eu l'opportunité de vivre pendant plusieurs mois ont énormément contribué à la qualité de mes recherches. Je tiens à remercier tous ceux qui ont accepté ma présence, qui ont répondu à mes questions, qui m'ont soutenue avec bienveillance et qui ont facilité mes démarches quotidiennement afin que ma recherche se déroule dans les meilleures conditions. Je leur en suis infiniment reconnaissante.

Mon travail s'est considérablement enrichi de mes rencontres régulières avec des chercheurs en sciences de gestion exerçant au sein de différents laboratoires particulièrement le Centre de Gestion Scientifique de l'école des Mines, le laboratoire Dauphine Recherche en Management et le Centre de Recherche en Gestion de l'école Polytechnique. Je remercie enfin mes nombreux collègues doctorants, inscrits dans des disciplines variées de droit, d'urbanisme, de sociologie, d'histoire etc. avec lesquels j'ai tissé chemin faisant des liens qui m'ont permis de me sentir véritablement soutenue dans ma démarche.

Au terme de ce parcours, je remercie enfin celles et ceux qui me sont chers et que j'ai quelque peu délaissés ces derniers mois pour achever cette thèse. Leurs attentions et encouragements m'ont accompagnée tout au long de ces années. Je leur suis redevable pour leur soutien et leur confiance indéfectible. Enfin, j'ai une pensée toute particulière pour tous les membres de ma famille, petits et grands, qui voient avec soulagement se terminer cette aventure.

Résumé

Nous avons décidé d'entreprendre notre recherche sur le bon sens dans l'organisation en raison d'un étonnement. En effet, un grand nombre de choses relevant de la vie des entreprises semble aujourd'hui dénué de bon sens. Il est fréquent à tous niveaux de l'entreprise que les personnes se plaignent par exemple des décisions, de la façon dont celles-ci sont prises voire appliquées, et déplorent le manque de bon sens des décisions. Les normes, toujours plus nombreuses et détaillées, semblent également en être dépourvues car elles se révèlent insuffisantes pour pallier divers soucis organisationnels. En outre, les principes et les outils de gestion, l'organisation du travail et le travail lui-même sont parfois qualifiés d'absurdes ou d'insensés, antonymes du bon sens. Le bon sens qui préside la logique humaine devrait être au cœur des préoccupations organisationnelles. Aussi, nous avons mené à bien une recherche de type exploratoire sur le bon sens dans l'entreprise afin d'étudier comment le mettre ou le remettre au centre de la vie des organisations.

Si le concept de bon sens est un concept largement utilisé, il apparaît qu'il n'existe pas de théorie du bon sens en sciences de gestion comme il en existe en philosophie ou en sociologie. Comme préambule à notre état de l'art, nous montrons que les définitions concurrentes peuvent être articulées grâce aux travaux de Bourdieu (1980) qui intègre dans le bon sens deux dimensions, le sens commun et le sens pratique. Ainsi, nous avons identifié deux perspectives principales que nous avons appelées l'approche éthique et l'approche opérationnelle, chacune accordant la prééminence à l'un des deux sens sans toutefois exclure l'autre. Le bon sens consiste à articuler ces deux dimensions. C'est un processus dynamique qui se développe contextuellement dans la vie organisationnelle.

Nos travaux comportent trois questions de recherche. L'approche éthique, en accordant plus d'importance au sens commun qu'au sens pratique, met en lumière le jugement. Nous avons donc étudié comment celui-ci se constitue dans le contexte organisationnel (question 1). L'approche opérationnelle place l'emphase sur le sens pratique qui s'attache à la réflexivité. Nous nous sommes donc employés à mettre au jour comment la réflexivité se cultive au sein de l'organisation (question 2). Ainsi, nous avons pu adresser l'articulation de ces processus dans le bon sens (question 3) : quelle est dynamique du bon sens dans la vie organisationnelle ?

Pour ce faire, nous avons retenu le cadre conceptuel de la théorie du sens de Weick (1993) comme outil théorique, et l'avons associé avec l'outil méthodologique « rupture » décrit par Sandberg et Tsoukas (2011). Ainsi, à partir de certains moments de la vie organisationnelle considérés comme absurdes par les acteurs, nous avons observé comment ceux-ci surmontent les problèmes grâce au bon sens.

Nous avons adopté une posture épistémologique sur mesure, décrite par (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012) comme un mélange d'interprétativisme et de constructivisme. Nous avons observé puis interprété ce qui se passe dans la vie organisationnelle afin de voir les liens entre l'intention et l'expérience vécue des acteurs, en cherchant à comprendre les constructions de sens impliquées dans le processus. Nous avons examiné les interactions entre la constitution du jugement et la culture de la réflexivité afin de mettre à jour comment les acteurs appréhendent le monde de façon particulière, et agissent dans le but de surmonter les problèmes organisationnels du quotidien.

Afin de comprendre les mécanismes fondamentaux du bon sens dans l'organisation, nous avons conduit une étude inductive longitudinale d'un cas paradigmatique. Nous avons ainsi effectué une étude ethnographique de près de 3 ans à Coopaname, une entreprise où le bon sens semblait très présent. D'une part les coopanamiens construisent une « entreprise communauté », un modèle original d'organisation qui rencontre un franc succès en France. Attirant continuellement de nouveaux membres, il est nécessaire d'y constituer et d'y reconstituer sans cesse un sens commun. D'autre part, il paraissait exister à Coopaname une véritable culture de la réflexivité. Si les coopanamiens développent comme d'autres entrepreneurs leur entreprise de façon pragmatique, ils exposent leur façon de faire dans les médias, et mènent également une démarche de recherche-action qui donne lieu à publications académiques en sciences sociales.

Notre étude s'est déroulée en 3 phases que nous avons illustrées par la métaphore de la plongée sous-marine. Nous nous sommes tout d'abord immergés dans l'entreprise (phase 1 – durée : 6 mois) que nous avons ensuite explorée (phase 2 – durée : 2 ans) au niveau individuel et collectif, avant de remonter (phase 3 – durée : 6 mois) et d'analyser nos données à distance de la collecte.

L'étude des ruptures a montré que le jugement se constitue au sein de communautés de personnes qui se ferment progressivement sur elles-mêmes dans un but de production. Le jugement se constitue ainsi collectivement entre personnes qui interagissent, parviennent à se connaître et à s'apprécier, et qui établissent des règles communes, tacites et explicites. Il se constitue d'autant mieux que des relations personnelles informelles se nouent.

La réflexivité permet de s'adapter aux situations toujours particulières. Elle se cultive particulièrement dans des communautés ouvertes, et diverses, peuplées d'individus différents. Des moments potentiellement destructeurs à court terme pour les acteurs et pour

l'organisation émergent de ces interactions. Ils sont ensuite décontextualisés. Ce mode opératoire d'exploitation des ruptures les transforme en outils constructifs pour la vie organisationnelle ainsi que pour les individus.

La dynamique du bon sens dans la gestion de la vie organisationnelle résulte de la combinaison et l'interaction entre la constitution du jugement et la culture de la réflexivité. Elle nécessite à la fois des communautés ouvertes qui apportent de l'innovation, et des communautés fermées dans lesquelles se constitue le jugement. Ce mécanisme nécessite la coexistence de différents types de communautés, qui s'ouvrent et se ferment alternativement, favorisant ainsi une « respiration » entre constitution de sens commun et culture de la réflexivité. En outre, nous montrons que ce sont les individus qui appartiennent en même temps à plusieurs communautés de personnes réunies à des fins de construction d'une vision (éthique) ou dans un but de production (opérationnel), qui font tenir ensemble, faisant office d'attaches parisiennes, les différents sens communs tout en favorisant l'innovation. Le bon sens peut être pleinement un outil de gestion, à condition d'être prévu et reconnu dans l'organisation. Ainsi, il peut être convoqué afin de montrer une logique, de constituer des lois, d'innover et de poser des limites pour une vie organisationnelle qui n'est jamais totalement accomplie.

Mots clefs

Bon sens – Sens Commun – Sens Pratique – Jugement – Réflexivité - Rupture

Table des matières

Résumé.....	iii
Mots clefs.....	vi
Table des matières	1
Introduction.....	14
Première partie : Théorie	18
Chapitre 1. Etat de l'art.....	23
1. L'approche éthique	26
A. Le bon sens vérité	28
B. Le bon sens Système de référence.....	31
C. Le bon sens Logique humaine.....	35
D. Le jugement.....	36
E. Le sens commun Système dynamique.....	38

2. L'approche opérationnelle	44
A. Le bon sens logique.....	46
B. Le bon sens Compréhension	48
C. Le sens pratique savoir	52
D. Le faire	58
E. La réflexivité	60
Conclusion de l'état de l'art.....	63
Chapitre 2. Cadre conceptuel et question de recherche.....	67
Introduction	68
1. La théorie du sens	69
2. Questions de recherche	75
Conclusion	78

Deuxième partie : méthodologie.....	81
-------------------------------------	----

Chapitre 1. Epistémologie..... 84

1. Le paradigme naturaliste	87
2. Conséquences pour la recherche.....	91
A. La nature de la réalité.....	92
B. La nature de la relation entre l'enquêteur et l'objet de recherche.....	93
C. La nature des affirmations « vraies ».	93
D. Le rôle des valeurs.	94
E. La réflexivité du chercheur.....	95
F. Le choix de la théorie substantive	96

Chapitre 2. Stratégie de recherche..... 97

1. La rupture comme outil méthodologique	98
2. Une étude longitudinale de cas paradigmatique	103
3. Une étude ethnographique	110
4. Une recherche inductive	112

Chapitre 3. Design de la recherche	115
1. Les phases de la recherche.....	116
2. Les données	118
3. Organisation des données	121
4. Validité des résultats.....	124
A. La crédibilité	124
B. La transférabilité	125
C. La fiabilité	126
D. L'objectivité.....	127

Troisième partie : L'enquête.....	128
-----------------------------------	-----

Chapitre 1. Coopaname 130

1. Une coopérative d'activité et d'emploi (CAE).....	133
2. Une entreprise emblématique	136
3. Caractéristiques et organisation de l'entreprise.....	139
A. Une CAE multi-activités ouverte à tous les métiers.	140
B. Originalité de l'accès à la coopérative	141
C. La problématique des indicateurs à Coopaname.....	142
D. Une structure de gestion originale	143
E. Une extrême diversité de coopanamiens	145
a. Des statuts différents	148
La fonction support.....	148
Les porteurs de projet	150
b. Une multitude de collectifs	154
F. Le bon sens, pivot de Coopaname	157

Chapitre 2. Une plongée dans Coopaname 161

1. Première phase : L’immersion..... 164

 A. Contexte de l’immersion 166

 B. Immersion : Premier palier 168

 C. Analyse : premier palier 173

 D. Immersion : Deuxième palier 180

 Atelier Démarrage de Projet 181

 Atelier Communication 182

 Atelier Prix de revient..... 183

 Atelier démarche commerciale 184

 Atelier Point d’étape 185

 E. Analyse : deuxième palier 186

 Le moment froid 187

 Le moment chaud 189

 L’alternance des moments froids et des moments chauds..... 190

Conclusion de la première phase 192

2. Deuxième phase : L'exploration.....	196
A. Contexte de l'exploration.....	198
B. Le niveau individuel.....	200
C. Analyse : le niveau individuel.....	202
a Les ruptures de sens au niveau individuel.....	204
b Ruptures de pratique au niveau individuel.....	209
D. Le bon sens au niveau individuel.....	224
E. Le niveau collectif.....	226
a Les collectifs ouverts.....	229
Les Collectifs Ouverts et Mixtes (C1) : Les « mensuelles ».....	230
Les Collectifs Ouverts et mixtes (C2) : les thématiques.....	231
b Les collectifs fermés.....	232
Collectifs fermés et homogènes (C3) : de marque.....	233
Les collectifs fermés mixtes (C4) : les instances.....	234
F Analyse de la vie collective.....	236
a Les ruptures.....	237
La Compréhension.....	238
La communication.....	240
La participation.....	242
La compétence.....	244

La formalisation.....	247
b Le bon sens au niveau collectif	249

Quatrième partie : Résultats et réponse aux questions de recherche	258
--	-----

Chapitre 1. Synthèse des résultats 259

1. L’ajustement des individus	261
2. L’alignement des pratiques	265
3. Les différents états des organisations	268
A. La cohésion et l’adéquation : L’organisation ouverte.....	269
B. La cohésion et l’efficacité : l’organisation fermée.....	270
C. La cohérence et l’efficacité : l’organisation en cours de fermeture	271
D. Cohérence et adéquation : organisations en cours d’ouverture.....	273

Chapitre 2. Réponse aux questions de recherche 277

1. Comment se constitue le jugement ?	279
2. Comment cultive-t-on la réflexivité ?.....	283
3. Quelle est la dynamique du bon sens dans la vie organisationnelle ?	287

Cinquième partie : Discussion, contributions et limites de la recherche	294
Chapitre 1. Discussion des résultats.....	295
1. Il existe des bons sens.....	297
2 Le bon sens est une dynamique	303
3. Prendre soin du bon sens	308
Chapitre 2. Contributions.....	315
1. Contributions pour la recherche	317
A Contribution à visée pratique	318
B Contributions à visée théorique.....	320
2. Contributions managériales	324
Chapitre 3. Limites de la recherche.....	329
Conclusion	333

Bibliographie	336
Table des figures, tableaux, illustrations	345
Annexes	348
Annexe 1 : Plaquette de présentation de l'entreprise.....	i
Annexe 2 : Les données	xix
Guide d'entretien	xx
Répondants interrogés en face à face	xxii
Détail des données collectées :	xxiii
Annexe 3 : Les récits	xxvi
Phase 1. Immersion - 1 ^{er} pallier	xxvi
Premier rendez-vous	xxvi
Réunion d'information collective	xxvii
Journée d'accueil	xxix
Phase 1. Immersion - 2 ^{ème} pallier	xxxiv
Atelier démarrage de projet	xxxiv
Atelier communication.....	xxxvi
Atelier prix de revient	xxxviii
Atelier démarche commerciale	xliii
Atelier point d'étape	xliv

Phase 2. Exploration	xlvi
Les mensuelles (collectifs ouverts mixtes)	xlvi
•Présentation	xlvi
•Déroulement	xlvii
Les collectifs thématiques (collectifs Ouverts Homogènes).....	li
Le Collectif RH	li
Présentation du Collectif RH	li
Le CCC : Le Collectif Communication de Coopaname.....	liv
Présentation	liv
Déroulement	lv
Les collectifs de marque (Collectifs fermés homogènes).....	lix
Novi.....	lix
Copi.....	lx
Les collectifs fermés mixtes (C4) : instances	lxii
Le Comité d'Entreprise	lxiv
La Commission Vie démocratique, éducation populaire et communication interne	lxv
Un chantier : la newsletter.....	lxvii
Un Nadhoc.....	lxviii

Introduction

Nous avons décidé d'entreprendre notre recherche sur le bon sens dans l'organisation en raison d'un étonnement. En effet, un grand nombre de choses relevant de la vie des entreprises semble aujourd'hui dénué de bon sens. Il est fréquent à tous niveaux de l'entreprise que les personnes se plaignent par exemple des décisions, de la façon dont celles-ci sont prises voire appliquées, et déplorent le manque de bon sens des décisions. Les normes, toujours plus nombreuses et détaillées, semblent également en être dépourvues car elles se révèlent insuffisantes pour pallier divers soucis organisationnels. En outre, les principes et les outils de gestion, l'organisation du travail et le travail lui-même sont parfois qualifiés d'absurdes ou d'insensés, antonymes du bon sens.

Ce constat est quotidiennement exposé et commenté par les médias. Il émane de tous les acteurs de l'entreprise, quels que soient leur métier et leur position hiérarchique. Il apparaît répandu dans un grand nombre d'entreprises, privées comme publiques, et ce indépendamment du secteur d'activité concerné ou de la taille de l'organisation. Mêmes des personnes qui ne sont parfois pas directement concernées par certains des problèmes organisationnels évoqués plus haut invoquent l'absence ou le manque de bon sens dans l'organisation. Une importance cruciale est ainsi accordée au bon sens qui paraît absolument nécessaire à la vie organisationnelle, alors même qu'il semble paradoxalement en être absent aujourd'hui.

Le bon sens est attaché à la logique humaine qui permet à tout un chacun de gérer sa vie quotidienne. Il établit la rationalité. Indubitablement humain, il n'est pas détachable de l'acteur et ne peut de ce fait être intégré dans des instruments de gestion ou dans des systèmes d'information largement diffusés dans les entreprises et auxquels est souvent déléguée une large part de la gestion de la vie organisationnelle. Ce constat amène certains chercheurs comme Suddaby, Hardy et Huy (2011) à parler d'aveuglement voire de

soumission à la rationalité scientifique « The slavish adherence to scientific rationality » (2011 : 238).

Dans les entreprises, la logique d'action qui a été développée pour favoriser l'accroissement du profit et donc la finalité économique des entreprises se serait d'abord focalisée sur la rationalité instrumentale qui est un type de rationalité particulier parmi d'autres. Ainsi, des théories mécanistes et rationalistes ont historiquement dominé les études en management et en organisation (Tsoukas & Cummings, 1997). Par conséquent, la vie organisationnelle se retrouverait gérée en fonction d'une logique particulière, qui aurait été subsumée à la logique humaine, et donc au bon sens.

La dernière décennie a vu un certain nombre de changements intéressants dans la façon dont les gens pensent les organisations. Cette « nouvelle pensée » semble être l'antithèse de la précédente. Elle considère les entreprises comme des entités sociales chargées d'une mission, celle de créer des bénéfices durables pour la société. Selon cette vue, les organisations ont des finalités diverses qui incluent à la fois des aspects économiques et des aspects sociaux. Pour survivre dans le long terme, elles doivent ainsi conjuguer la création de valeur sociale avec la création de valeur économique (Nonaka & Takeuchi, 2011). Les entreprises sont ainsi considérées avant tout comme des communautés d'êtres humains pouvant avoir des buts différents (Mintzberg, 2009), et dont la structure repose sur ces individus et leurs interactions sociales (Weick, 1995).

Dans cette vue qui place l'emphase sur la dimension humaine de l'entreprise, le bon sens qui préside la logique humaine devrait être au cœur des préoccupations organisationnelles. Pourtant cela ne semble toujours pas être le cas. Aussi, notre intention est de mener à bien une recherche de type exploratoire sur le bon sens dans l'entreprise afin d'étudier comment le mettre ou le remettre au centre de la vie organisationnelle pour laquelle il paraît crucial.

Notre thèse se constitue de cinq parties, chacune étant divisée en chapitres. La première partie est dédiée à l'état de l'art sur le bon sens dans les théories organisationnelles. Elle permet de dresser un panorama du concept, de pointer nos questions de recherche et de les inscrire dans un cadre conceptuel pertinent. La seconde partie concerne la méthodologie. Nous y abordons notre choix de paradigme épistémologique, notre stratégie de recherche, ainsi que le design retenu pour la recherche. La troisième partie de notre thèse adresse l'enquête empirique. Nous présentons l'entreprise examinée et les trois phases de la recherche qui sont l'immersion, l'exploration et la remontée. Conformément à notre stratégie, l'analyse a été faite à distance du terrain. Cependant, afin de faciliter la lecture de nos travaux, nous la présentons à chaque phase du déroulé de l'enquête. La quatrième partie de notre thèse de doctorat consiste en la présentation des résultats et la réponse à nos questions de recherche. Enfin, la cinquième et dernière partie consiste dans la discussion de nos résultats, nos contributions théoriques et managériales, présente les limites de l'étude, et laisse entrevoir quelques pistes qui pourraient être poursuivies.

Première partie : Théorie

Le concept de bon sens est largement utilisé par tout le monde. Cependant, il apparaît que personne ne l'interprète de façon identique. Ce constat est valable pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs. De ce fait, ce qu'il signifie dépend de la compréhension particulière qu'en a l'individu qui y a recours. Comme préambule à notre état de l'art, nous allons montrer que les définitions concurrentes qui existent peuvent être articulées grâce aux travaux de Bourdieu (1980) qui intègre dans le bon sens deux dimensions, le sens commun et le sens pratique. Ainsi, nous pourrions dresser un panorama du bon sens dans la littérature des théories organisationnelles, à partir de deux perspectives principales reposant chacune sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

Si les définitions de « bon sens » données par les dictionnaires varient parfois d'un éditeur à l'autre, il en existe toujours plusieurs définitions dans le même ouvrage. Le bon sens apparaît comme un concept polysémique. Il comporte en effet deux dimensions, le sens commun et le sens pratique. Tantôt celles-ci sont opposées, tantôt elles sont confondues l'une avec l'autre. De ce fait, nous observons qu'il n'existe aujourd'hui pas de consensus sur la définition du bon sens. Ce concept est d'ailleurs discuté depuis l'antiquité comme l'illustre déjà le débat entretenu par Platon et Aristote au 4^{ème} siècle avant Jésus Christ. Le débat perdure aujourd'hui en sciences sociales et notamment en gestion.

D'un côté, des voix s'élèvent pour demander que le bon sens soit réintroduit dans l'entreprise, où les outils et les méthodes de gestion occuperaient une place trop importante, et n'en laisseraient plus au bon sens.

« Les outils et les méthodes de gestion peuvent engendrer des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience » (Berry, 1983 : 1).

Certains partisans du bon sens, souvent inspirés par les travaux de Weber (1922), critiquent ainsi la place laissée au « management scientifique ». Ils déplorent une dévotion extrême des managers aux règles et aux contrôles, ce qui peut conduire à des situations absurdes. Ainsi, « la règle par les règles » remplacerait le bon sens dans l'organisation, les acteurs se contentant de faire aveuglément ce qu'on leur dit de faire, sans se préoccuper des situations toujours différentes.

« Extreme devotion to rules and other controls may lead to situations in which past decisions are blindly repeated without appreciation or concern for changed conditions. [...] results in managers being compensated for doing what they are told and not for thinking. The result is "rule by rules" rather than common sense. » (Wren et Bedeian, 2009 : 232).

D'un autre côté, le bon sens est parfois considéré par certains théoriciens de l'organisation comme un danger pour la vie organisationnelle. Ceux-ci recommandent donc de s'en méfier car il constituerait un contrôle idéologique normatif sur les individus qu'il priverait ainsi d'exercer leur réflexivité (Alvesson, 1987 ; Wilmott, 2013). Dans cette vue, le bon sens est assimilé à un moyen de faire taire les doutes et les ambiguïtés qui pourraient introduire de la dissonance dans l'organisation. Il est ainsi appelé « stupidité fonctionnelle » par Alvesson & Spicer (2012).

« Functional stupidity refers to an absence of reflexivity, a refusal to use intellectual capacities in other than myopic ways, and avoidance of justifications. [...] This can have productive outcomes such as providing a degree of certainty for individuals and organizations. But it can have corrosive consequences such as creating a sense of dissonance among individuals and the organization as a whole ». (Alvesson & Spicer, 2012 : 1194).

Ce débat sur le bon sens se perpétue aujourd'hui. Il infuse dans les sciences de gestion comme nous venons brièvement de l'évoquer, montrant qu'il existe des points de vue tranchés sur ce concept.

Aussi nous proposons de nous appuyer sur les travaux de Bourdieu (1980) et de comprendre le bon sens comme une construction sociale reposant sur des pratiques. L'auteur admet que le bon sens englobe à la fois le sens commun et le sens pratique qu'il considère comme deux notions différentes. Le sens commun est abstrait car ce qui est « bon » varie dans le temps et l'espace. Le sens pratique est concret car il est nécessaire à l'action. Il permet de trouver la façon de faire qui convient afin d'arriver à certains résultats.

Si sens commun et sens pratique sont des notions différentes, elles sont toutefois, selon Bourdieu (1980), absolument inséparables. En effet, lorsque les deux notions sont confondues, alors « bon sens » est vide de sens car il n'indique rien de précis. En revanche, si sens pratique et sens commun sont opposés, alors il existe un paradoxe car leurs interactions sont ignorées. Dans cette vue, les points de vue sur le bon sens divergent totalement comme nous l'avons exposé plus haut. Si certains considèrent le bon sens comme absolument nécessaire à la vie organisationnelle, assimilant le bon sens à la sagesse de la pratique (voir entre autres auteurs Weick, 1998 ; Kessler et Bailey, 2007 ; Küpers et Pauleen, 2013 ; Izak, 2013 ; Nonaka, Chia, Holt et Peltokorpi, 2014), d'autres chercheurs comme Filby et Willmott (1988) et Broadfoot, Kirsten, Deetz, et Anderson (2004) demandent instamment de s'en prémunir, pointant le danger idéologique d'un discours dominant qui serait assimilé au bon sens.

« As dominant discourses become embedded in society, to the point of being referred to as common sense, they often become ideologies, and both dominant discourses and ideologies

provide people with official versions, assumptions, and definitions” (McLaren et Mills, 2010 : 410).

Forts de cette prise de conscience de la polysémie du concept de bon sens, qui nourrit un débat dans différentes disciplines des sciences humaines et sociales et bien entendu en sciences de gestion, nous pouvons maintenant réaliser notre revue de littérature.

Première partie

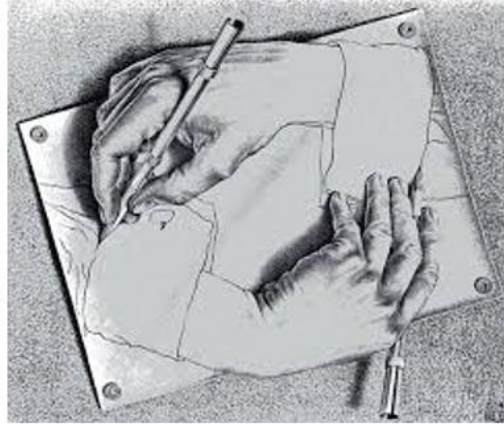
Chapitre 1. Etat de l'art

Notre revue de littérature consiste à dresser une vue d'ensemble structurée des nombreuses approches concurrentes du bon sens qui existent en sciences de gestion. Aussi, nous proposons de distinguer grâce aux travaux de Bourdieu (1980) deux principales approches du bon sens dans les théories organisationnelles. Chacune de ces approches repose principalement sur une des deux dimensions du bon sens, mais elle n'est pas exclusive. Ainsi la perspective varie en fonction de l'importance accordée soit au sens commun, soit au sens pratique.

Recourir à la différenciation exprimée chez Bourdieu (1980) nous permet de structurer notre état de l'art grâce à deux approches. Nous proposons de les nommer, pour plus de simplicité et sans que cela ne consiste en un classement définitif fermé, l'approche éthique (AE) et l'approche opérationnelle (AO). L'approche éthique met au premier plan le sens commun alors que l'approche opérationnelle fait prévaloir le sens pratique.

Suivant la pensée de Bourdieu (1980), il ne s'agit pas de les considérer comme des approches contradictoires. Cependant, nous acceptons qu'elles relèvent d'une perspective « renversée » du bon sens. Si chacune englobe à la fois sens pratique et sens commun, elle accorde à ces dimensions une importance relative différente, ce qui modifie la signification générale du concept de bon sens. Nous proposons d'illustrer notre propos par une œuvre de MC Escher (1948) (illustration 1).

Illustration 1 - L'approche éthique et l'approche opérationnelle : des perspectives renversées du bon sens.



Drawing hands - MC Escher (1948)

Notre revue de littérature sur le bon sens dans l'organisation est structurée en suivant successivement les deux perspectives identifiées ici. Nous allons donc d'abord nous pencher sur le bon sens dans les théories en sciences de gestion en examinant l'approche que nous appelons éthique, puis nous exposerons celle que nous appelons l'approche opérationnelle.

Première Partie : Théorie

Chapitre 1. Etat de l'Art

1. L'approche éthique

Le bon sens englobe deux dimensions, le sens commun et le sens pratique. Le sens commun est une compréhension du bon sens comme sagesse ou prudence, alors que le sens pratique l'assimile à l'efficacité. Nous allons nous intéresser ici à l'approche que nous proposons d'appeler éthique (AE). Il s'agit d'une perspective du bon sens qui place l'emphase sur la notion de sens commun, sans pour autant, comme nous allons le montrer, oublier le sens pratique.

« Le bon sens est ce qui est conforme aux exigences communément admises de la raison, de la justice, de la morale. C'est la faculté de comprendre les choses et d'en juger selon la droite raison, de discerner le bien du mal, le beau du laid [...], de juger raisonnablement, où se rencontrent la plupart des hommes » (Dictionnaire de l'académie française).

Cette définition nous incite à nous pencher tout d'abord sur le bon sens comme éthique. Nous allons passer en revue le bon sens lorsqu'il est assimilé à la raison, la sagesse ou la prudence. Ainsi nous examinerons le bon sens perçu comme vérité par les théoriciens des organisations. Ensuite, nous aborderons la littérature qui assimile bon sens à un un système de référence, et enfin, à une logique humaine. Nous serons alors en mesure d'adresser le jugement, élément clef du bon sens dans la perspective éthique.

A. Le bon sens Vérité

L'opposé de sens commun est la folie, l'absurde. Aussi, ce qui n'est pas considéré de bon sens est qualifié de déraisonnable, voire de fou. Le sens commun dépend de certains modèles, de certains principes et de certaines valeurs. Il est formé d'évidences et de vérités non démontrées. Il se rapporte à la raison populaire.

Bourdieu (1980) écrit que le sens commun constitue un contrôle normatif qui peut entraîner une perte d'autonomie du jugement pour les membres de l'organisation qui ne remettent pas en question la légitimité des normes admises. A partir du moment où une réalité collective est établie et qu'elle est objectivée dans les faits, elle relève de ce qui est considéré comme normal. Le sens commun n'est pas discuté. Il constitue ce qui est perçu comme étant rationnel. De ce fait, les membres de la communauté peuvent être forcés d'accepter, consciemment ou non, une certaine réalité comme étant habituelle et normale.

Certains théoriciens comme March (1976) présentent le bon sens nécessaire pour établir une rationalité. L'auteur propose qu'il puisse ainsi être assimilé aux traditions ou à la foi, c'est à dire aux vérités indiscutables, « non scientifiques ».

« By placing primary emphasis on rational techniques, we implicitly have rejected – or seriously impaired – two other procedures for choice: (a) the process of intuition by means of which people may do things without fully understanding why; (b) the processes of tradition and faith, through which people do things because that is the way they are done. » (March, 1976 : 255).

Le sens commun constitue donc l'ensemble des choses évidentes qui ne sont pas remises en question. Il est ainsi assimilé à la vérité. Le sens commun est la sagesse populaire (« folk wisdom »), c'est-à-dire ce que tout le monde croit.

Nous allons pourtant montrer que le bon sens fait l'objet de critiques de la part de théoriciens des sciences de l'organisation. Parfois la critique est modérée, cependant certains auteurs se présentent résolument contre le bon sens. Si Chia et McKay (2013) admettent que le bon sens – sens commun ne soit pas *la* vérité car il peut être biaisé, pour certains théoriciens comme Alvesson (1987) ou Deetz (2003), il s'agit d'un savoir douteux, faux, voire dangereux pour les organisations.

En considérant que les choses sont évidentes pour les acteurs, le bon sens compris comme vérité ne se soucierait pas des particularités. Cependant, pour agir, il est nécessaire de prendre en compte la richesse du particulier, de l'insignifiant et des « riens » (Chia et McKay, 2013). En focalisant toute l'attention sur ce qui est évident de prime abord, le raisonnement repose sur des données partielles et insuffisantes pour que l'action réponde adéquatement aux exigences d'une situation. Le bon sens peut être biaisé, il n'est pas une vérité universelle. S'il assimile bon sens et vérité, l'acteur prend le risque de considérer une logique causale qui ne s'attache pas à toutes les spécificités de la situation. L'action risque ainsi d'être dirigée uniquement en fonction de certains résultats attendus, sans porter attention à l'ensemble des conséquences de l'action ni aux incertitudes qui subsistent.

Alvesson (1987) ou Deetz (2003) demandent de se méfier du sens commun, qu'ils considèrent contraire à la démarche scientifique, réflexive et critique. Dans cette perspective, le sens commun est placé à l'opposé de la connaissance « savante ». Accepter de croire n'incite pas à mobiliser des ressources intellectuelles variées qui permettraient de questionner la sagesse des conventions, puisque celles-ci sont prises pour acquises. Personne ne s'attache à démontrer que

les évidences sont vraies, ou encore et toujours vraies. Dans cette vue, il est à l'opposé de la connaissance scientifique qui s'accompagne d'une démarche visant à questionner et à prouver. Le sens commun est ici assimilé au savoir naïf et crédule. De ce fait, le bon sens - sens commun est, selon Alvesson et Willmott (2003) par exemple, non seulement faux mais aussi dangereux.

Willmott (2013) explique qu'il ne faut absolument pas assimiler sens commun et vérité. Ce chercheur demande de se prémunir du sens commun qu'il voit comme un moyen de manipuler les individus en leur faisant admettre certaines « vérités », irrationnelles et fausses. Le sens commun peut ainsi être un procédé destiné à renforcer la vulnérabilité de ceux qui croient inconditionnellement dans un système. Il est un outil de propagande qui consiste à faire plier les employés aux demandes du management. Le sens commun est susceptible de cacher des relations de pouvoir en entravant la possibilité de dialoguer, d'envisager d'autres réalités et de reconsidérer les choses (Alvesson et Deetz, 2000; Alvesson et Willmott, 2003).

« In extolling its capacity to expand employee autonomy, the prescriptions of Corporate Culturism Resistance, Gaming, and Subjugation exclude employees' participation in determining the framework within which their autonomy is supposedly exercised. The nurturing of practical autonomy is conflated with a technocratic cultivation of corporate conformity. The meaning of autonomy is inverted in a process where the conditions of possibility of autonomy are negated through their affirmation. Ostensibly, the individuality of each employee is prized and respected but the meaning of such individuality is carefully (re)constructed through the media of Culture. » (Willmott, 2013: 448)

Ce point de vue est courant parmi les théoriciens. Par exemple, Chikudate (2002) propose le concept de « *collective myopia* »³ afin d'expliquer certaines pratiques en vigueur dans des

³ Myopie collective.

firmes japonaises à la fin des années 1990. L'auteur conclue que le contrôle normatif résiderait plutôt dans les hypothèses prises pour acquises. Pour lui, ce sont en effet les vérités de sens commun qui génèrent la légitimité des normes. Il indique qu'il s'agit d'une façon de contrôler qui n'est pas visible. Elle n'a pas de forme particulière, ni de structure. Son mécanisme est intangible, mais elle existe néanmoins de façon insidieuse. Le sens commun pourrait constituer un réel danger pour les individus et pour les organisations, car il forcerait à croire, même si cela est au détriment de soi-même.

Assimiler le sens commun à la vérité va de pair avec une vision du sens commun comme totalement figé et non réflexif. Il interdit d'autres manières de penser et de voir le monde et il empêche les individus de s'adapter aux contingences de l'environnement. En outre, il peut constituer un moyen de manipulation extrêmement efficace. Le bon sens est ici vivement critiqué par certains théoriciens qui se présentent résolument contre, argumentant qu'il ne repose sur aucune base scientifique. La critique vient du fait qu'il s'agit d'un système normatif fondé sur des hypothèses irrationnelles.

B. Le bon sens Système de référence

Si le sens commun est fréquemment opposé par les théoriciens des organisations au savoir rationnel scientifique, certains auteurs constatent que ce dernier constitue également un système normatif qui peut être questionné. MacKay, Zundel et Alkirwi (2014) étudient par exemple le déroulement d'un audit dans une organisation. De très nombreux indicateurs de gestion, chiffrés sont examinés par les enquêteurs. Les méthodes statistiques utilisées sont toutes analysées. La

rigueur et la validité des chiffres sont vérifiées. Des conclusions sont rendues par les auditeurs, et elles entraînent de multiples conséquences pour la vie organisationnelle.

Toutefois, les résultats de l'étude empirique menée parallèlement par les chercheurs leur permet d'avancer que les mêmes chiffres peuvent être présentés de façon à établir une vérité plutôt qu'une autre qui serait plus favorable aux acteurs. La façon de présenter les choses reflète une logique possible parmi d'autres. Les chiffres examinés sont obtenus de façon indiscutablement scientifique. Ils doivent établir la vérité. Cependant, selon MacKay et al. (2014), la vérité des chiffres serait elle-même un mythe de sens commun qui relève d'une idéologie simplificatrice. La rigueur scientifique des chiffres n'est pas, d'après ces auteurs, un gage de rationalité.

Si l'attachement au système scientifique décrédibilise le bon sens, savoir aux antipodes du savoir scientifique, certains comme Howard (1995) notent que l'emphase mise sur une rigueur artificielle nous a fait mettre de côté notre bon sens, au nom d'un culte pour la logique abstraite. Howard (1995) écrit:

« Let judgment and personal conviction be important again. There is nothing unusual or frightening about it. It's just common sense. » (1995 : 61).

Le bon sens - sens commun est fondé sur des croyances, peut-être irrationnelles, qui constituent pourtant le socle de la rationalité. Il repose sur un ensemble d'hypothèses normatives acceptées et partagées par les membres d'une communauté. Le sens commun est pluriel, et des sens communs peuvent entrer en conflit, lorsque ce qui est considéré normal par certains ne l'est pas vu ainsi par d'autres. Les individus peuvent être en désaccord sur ce qu'ils considèrent vrai, juste ou bon en fonction des critères qu'ils auront retenus pour juger. Il existe donc plusieurs

sens communs, qui peuvent parfois être très différents. Il n'existe pas une seule rationalité, ni une logique unique. La vérité universelle n'existe pas.

En déterminant un certain cadre, un mode d'emploi, le sens commun permet l'action. Il est un système qui définit la rationalité et la logique de la manière de procéder de tous les membres d'une communauté.

Bourdieu (1980) souligne que le sens commun prescrit la manière de faire « normale » de chaque individu d'un groupe. C'est un système de référence qui permet de juger de la conformité du faire. Il permet de qualifier ce qui est ou n'est pas déviant, absurde ou fou. Le sens commun constitue une norme par rapport à laquelle il est possible d'évaluer ce qui est normal et rationnel et ce qui ne l'est pas. Il permet de faire exister une certaine réalité, commune aux membres d'une communauté. Car, quelles que soient les hypothèses de départ retenues, les vérités de sens commun sont celles qui sont considérées légitimes par les membres d'une communauté particulière. Le sens commun constitue donc un cadre normatif pour les individus. Il établit la rationalité de référence nécessaire à la vie en communauté, la logique humaine, et ainsi procure un cadre pour l'action.

D'abord, les individus sélectionnent les informations perçues puis ils les interprètent en fonction de critères communs. Ils émettent un jugement en fonction d'une rationalité partagée avec autrui. Chacun dispose d'un système de référence qui permet de juger de la conformité de la façon de procéder. Ainsi, chaque individu est capable d'adapter sa manière de faire de façon à ce qu'elle soit raisonnable, c'est-à-dire conforme à ce qui est considéré normal par sa communauté.

De nombreux auteurs plaident pour que le sens commun soit réintégré dans le management des organisations. Par exemple MacDonald (1998) considère que le succès des entreprises qu'il

nomme « évolutives » tient plus à un état d'esprit qu'à des méthodes. Pour lui, il faut ré-infuser le bon sens dans les entreprises. Il avance que le sens commun est un système de valeur qui dépend de la culture et des valeurs partagées. Or ce système est particulièrement malmené lors de la mise en œuvre de projets de changement. Si l'auteur accepte d'un point de vue théorique que les entreprises doivent constamment s'adapter, il dénonce la mise en œuvre de projets de changement radicaux qui se succèdent souvent sans qu'il y ait de lien entre eux, et qui sont présentés comme des solutions globales. Les entreprises « évolutives » sont selon MacDonald celles qui mènent à bien les changements nécessaires au moyen d'un management de sens commun.

« Their fundamental values are based on common sense rather than the worship of the false gods » (MacDonald, 1998 : 25).

Nous constatons que le sens et la nécessité de faire sens sont primordiaux pour la vie organisationnelle. C'est un processus qui repose sur une logique humaine intégrant des croyances et des sentiments, plutôt qu'une mécanique.

C. Le bon sens Logique humaine

« Il faut reconnaître à la pratique une logique qui n'est pas celle de la logique pour éviter de lui demander plus de logique qu'elle n'en peut donner et se condamner ainsi soit à lui extorquer des incohérences, soit à lui imposer une cohérence forcée » (Bourdieu, 1980 : 144).

Par ces mots, l'auteur pointe qu'il existerait plusieurs types de logique. Toutefois ceux-ci ne seraient pas différenciés, alors même qu'ils ne seraient pas compatibles. La compréhension du sens commun comme un système est défendue par des auteurs comme Pettigrew (1985), Tsoukas (1994) ou Tsoukas et Cummings (1997). Ces théoriciens considèrent que le bon sens qui sous-tend la logique humaine semble avoir été oublié en raison de la montée en puissance de la méthode scientifique dans les entreprises. Ils argumentent que la gestion de la vie organisationnelle repose sur des outils et des méthodes issus de la recherche scientifique qui cherchent soit à intégrer l'expertise humaine, soit à standardiser la pratique des individus selon une logique instrumentale. Ces auteurs insistent sur l'importance de la logique humaine qui ne pourrait être réduite selon eux exclusivement à des processus standardisés. La gestion instrumentale scientifique des entreprises ne serait par conséquent pas compatible, ou alors seulement partiellement, avec une logique pratique humaine sage qui viserait le bien commun.

« [...]distorting socio-economic context that remains overwhelmingly driven by an instrumental-calculative form of rationality [...] it is timely to consider the role of wisdom in decision-making. Far from being a mere synonym for knowledge and expertise, to be wise is to acknowledge the limits and limitations of formal knowledge and its sometimes undesired effects, how it twists and turns the world, folding it into shadows as much as it opens up novel possibilities for consideration. [...] the wise more mindfully embrace the inherent ambiguity of

working from within a specific set of particularistic circumstances, guided not so much by expert knowledge as by a cultivated predisposition to act in the interest of the greater common good. » (Nonaka, et al, 2014 : 367).

Le bon sens n'est pas une mécanique. En revanche, il constitue un système nécessaire à l'action car il procure une logique particulière aux individus membres d'une même communauté. Le sens commun contient une logique qui édicte les règles qui permettent à l'individu de se situer et d'agir par rapport aux autres membres du groupe. Ce qui est normal n'est plus remis en cause. Les membres d'une communauté se réfèrent à une manière de faire qui est collectivement acceptée et admise.

D. Le jugement

Le cadre normatif du sens commun procure une logique qui permet le jugement. Celui-ci varie en fonction des critères qui sont retenus et de l'interprétation qui en est faite. Même s'ils disposent d'informations similaires, les individus sont susceptibles d'avoir une sensibilité différente, à la fois pour percevoir et pour trouver une cohérence à ce qui se passe. Ils peuvent avoir des jugements divergents d'une situation identique et des actions à mettre en œuvre. Il apparaît ainsi impossible de déléguer le jugement à un élément non humain. En effet, les règles qui sont valables pour les membres d'une communauté ne sont pas généralisables puisqu'elles sont différentes en fonction de chaque communauté.

Le bon sens n'est pas universel, il varie dans le temps et l'espace en fonction de chaque communauté et des membres qui la composent. Ce constat met en lumière le fait que, pour appartenir à une communauté, l'individu doit acquérir le sens commun en vigueur dans celle-ci afin de savoir ce qui est perçu comme bon ou non, convenable, voire admis. Le bon sens constitue un système de référence par rapport auquel chacun peut se situer et juger de sa manière de faire ainsi que celle de chacun des membres du groupe. L'individu acquiert ainsi une façon particulière de juger, basée sur des critères communs. Ce processus concerne l'alignement de l'individu par rapport au collectif. Appartenir à une communauté sous-entend d'en partager le sens et de se comporter comme un de ses membres. L'individu qui ne partage plus le sens peut être exclu par les autres ou partir de lui-même à tout moment.

Selon Shotter et Tsoukas (2014), le jugement implique de prêter attention à la fois à l'ensemble des possibilités offertes, mais aussi à la multitude des conséquences entraînées par les actions, tout en étant conscient aussi de leurs interactions.

« Coming to a judgment involves moving around within a landscape of possibilities, and in so doing, being spontaneously responsive to the consequences of each move, and assessing which one (or combination of moves) seems best in resolving the initial tension aroused in one's initial confusion » (Shotter et Tsoukas, 2014 : 377).

Selon cette vue, le jugement est contextuel, il émerge d'un flot d'activités dans lequel les acteurs sont immergés. Il est ainsi immanent à l'acteur et ne peut être délégué à un artefact.

« Practical wisdom and judgment, rather than seen as 'things' hidden inside the mind, are best talked of, we suggest, as emerging developmentally within an unceasing flow of activities, in which practitioners are inextricably immersed ». (Sandberg et Tsoukas, 2014 : 377).

E. Le sens commun Système dynamique

Les individus sont inévitablement interpellés dans leurs pratiques lorsqu'ils constatent un écart entre le jugement à priori et à posteriori de l'action. Certaines façons de faire ne « marchent pas » ou elles ne donnent pas le résultat escompté. Des conséquences inattendues se produisent à plus ou moins long terme. Le sens commun, à priori abstrait, est donc inextricablement lié à la pratique concrète.

Ainsi, Tsoukas et Cummings (1997) notent que pour pouvoir qualifier quelque chose de bon ou de bien il faut toujours à s'intéresser aux faits. Ils prennent l'exemple d'un capitaine afin d'illustrer leur propos. Selon les auteurs, ce ne sont pas les caractéristiques communes des bons capitaines qui permettent de répondre à la question « qu'est-ce qu'un bon capitaine ? », mais ce sont les choses qu'ils font :

“To ask, for example, “what is a good captain? » is not to come up with a list of attributes that good captains share [...] but to point out the things that those who are recognized as good captains do” (Tsoukas et Cummings, 1997 : 670 – italiques dans l'original).

La pratique est toujours spécifique et particulière. Elle doit être ajustée aux circonstances. Aussi la rationalité est toujours subjective car elle émerge de l'action. Comme des imprévus perturbent le déroulement normal, c'est-à-dire attendu, de l'action, l'acteur doit traiter les contingences et prendre en compte toutes les spécificités du moment. C'est pourquoi les individus arrangent leur façon de faire afin de l'adapter au contexte. Ils ne se conforment pas toujours aux règles formelles afin d'agir avec bon sens.

Cette vue du bon sens comme un système est défendue par Crozier et Friedberg (1977) qui parlent de « règle du jeu ». Ils illustrent leurs propos par l'exemple de joueurs. Selon eux, les pratiques des acteurs sont situées dans un système, c'est-à-dire un espace d'action dans lequel elles s'articulent les unes par rapport aux autres. Les acteurs donnent toujours un sens à leurs pratiques, et jouent consciemment ou tacitement, selon des règles qui sont formelles ou informelles. Ainsi, non seulement ils arrangent et ajustent les règles du jeu, mais aussi en les mettant en œuvre, ils les font évoluer. La pratique sert à saisir mais aussi à reconstruire le cadre. L'acteur et son action sont ainsi toujours « encastrés ». Les règles du jeu définissent à la fois la valeur des cartes que chacun d'entre eux peut jouer et les éventails de comportements acceptables pour les jouer.

Le sens commun fixe un cadre à priori, c'est-à-dire avant l'action, mais la pratique comporte toujours une part d'incertitude. Elle oblige à gérer ce qui dérègle l'action. Elle occasionne en effet des interactions multiples qui font apparaître l'imprévu. Il est donc sans cesse nécessaire de reconsidérer ce qui était pris comme acquis. Ce qui semblait logique et rationnel à un moment donné peut se révéler ne plus l'être à un autre, ou dans une situation différente. La normalité n'est donc pas définitive car elle est toujours questionnée par la pratique concrète. Ainsi les conduites « raisonnables », de « sens commun » qui sont des croyances inébranlables, sont possibles seulement dans les limites de la régularité conceptualisée par l'*habitus* (Bourdieu, 1980 : 93).

L'issue de l'action reste indéterminée car elle ne dépend pas exclusivement de ce qui est fait. Les particularités de la situation, de l'environnement et la chance ne permettent ni de maîtriser ni de prévoir toutes les conséquences de nos actes, comme pointé par MacKay et Chia (2013) :

« [...] *intended actions interacting with chance environmental circumstances can result in changes that produce unintended consequences* ». (Mackay et Chia, 2013 : 210)

Le bon sens implique une perception, une interprétation et une façon d’agir relatives à une certaine réalité, forgée collectivement. En effet, l’individu ne juge qu’en fonction d’un système de référence normatif spécifique, commun à une communauté de personnes. Le jugement non seulement évalue mais il évolue. C’est une propriété du bon sens qui s’attache à la logique d’adéquation. Les motivations et les comportements sont en relation et en interaction avec des logiques diverses et des environnements institutionnels différents qui s’intègrent et se complètent. Le bon sens permet d’établir l’appartenance à une communauté car une manière de faire se déploie relativement à des critères partagés collectivement qui établissent la rationalité considérée pertinente, basée à la fois sur l’expérience et sur les croyances. L’individu est et demeure membre d’une communauté tant qu’il agit conformément au bon sens spécifique de cette communauté.

Nous retenons de l’approche éthique que le jugement est une caractéristique fondamentale du bon sens. Il ne va pas de soi car non seulement les critères de jugement retenus peuvent différer, mais également l’interprétation de ces critères peut varier. En outre, il existe plusieurs sources de jugement qui peuvent procéder à des évaluations différentes. La compréhension d’une situation et le regard porté sont variables. Le jugement dépend de ce qui est pris en compte dans l’évaluation ainsi que de la compréhension particulière qui est faite de la situation. Le jugement, quelles que soient sa rigueur et sa justesse, est cependant toujours exercé.

Le bon sens - sens commun repose sur le jugement. Il est co-construit par les membres d’une communauté et diffère en fonction des membres qui la composent et de particularités spatio-

temporelles. Ce qui est jugé bon dans un contexte à un moment donné ne sera pas jugé de la même façon dans un autre contexte, à un autre moment, et ce même si l'évaluation est faite par les mêmes personnes. Le bon sens se reconfigure continuellement car il est confronté à la pratique. Aussi les critères de jugement changent et évoluent. Le bon sens est un système récursif dynamique qui permet de faire revivre le sens de façon continue.

Nous constatons que le sens commun est perpétuellement reconfiguré par les interactions sociales. De ce fait les référentiels normatifs des individus et de toutes les communautés évoluent. L'acteur cherche à aligner ses pratiques de façon continue. Il contribue également à modifier non seulement le référentiel mais aussi les pratiques. Le bon sens est donc bien un processus de construction du sens. Aussi nous pouvons inscrire notre recherche dans le courant des études organisationnelles de la théorie du sens développée par Weick (1993) qui s'est penché sur la question de la compréhension du monde par les acteurs, de laquelle il considère que découle la manière dont ceux-ci font sens dans une situation donnée, par un processus incessant d'adaptation et d'ajustement. L'entreprise est, selon cette vue, un processus organisant qui non seulement se constitue par le sens, mais qui aussi le produit et le re-produit perpétuellement.

Nous retenons de notre examen de la littérature en sciences de gestion, depuis la perspective que nous avons appelée approche éthique (AE), que le jugement est une caractéristique clef du bon sens. Le jugement est ainsi vu comme un élément absolument crucial à tous les niveaux de la vie organisationnelle. Shotter et Tsoukas (2014) insistent d'ailleurs sur l'importance pour tous les managers d'avoir un bon jugement nécessaire pour prendre des décisions avisées.

“[...] insofar as organizational members, at all levels of the organization, have some ‘discretion’ in what they do (and they always have), the exercise of judgment is not only inevitable but important [...] several management scholars, have identified ‘good judgment’ and ‘wise decisions’ as one of the most important features in leaders’ roles” Shotter et Tsoukas (2014 : 378).

Le jugement est donc l’attribut du bon sens. Il sert à agir de façon avisée, c’est-à-dire à faire l’action appropriée aux circonstances toujours particulières. Cependant le bon sens est pluriel car il n’existe pas une rationalité de référence qui serait généralisable. Le bon sens est immanent à l’acteur et à la situation. Il repose sur une façon de voir le monde et de juger selon une logique particulière qui est la logique de la pratique. L’approche éthique que nous avons proposée montre que le bon sens concerne l’articulation d’un individu avec un collectif. Il constitue un système de référence indispensable à chaque individu pour juger et ainsi aligner sa façon de faire avec celle de sa communauté. Notre revue de littérature nous permet d’avancer que le bon sens est indubitablement humain et ne semble de ce fait pas pouvoir être intégré à des outils, à des systèmes ou à des méthodes de management.

Si le bon sens paraît avoir disparu des entreprises, cela paraît pouvoir être mis, au moins partiellement, sur le compte de la place privilégiée qui a été laissée aux outils de gestion dans la vie organisationnelle, certaines tâches ayant été déléguées à des éléments non humains, incapables non seulement de capter, d’articuler la multitude des informations, et d’intégrer ce qui est tacite ou informel, mais aussi inaptes à juger et à décider selon une rationalité autre qu’instrumentale. Aussi, si le jugement « conforme » n’existe pas, c’est parce que le bon sens n’est pas généralisable. Il varie. L’acteur doit donc acquérir le jugement spécifique qui lui

permet d'être considéré comme un individu agissant avec bon sens dans une communauté. Nous devons donc découvrir comment le jugement se constitue dans le contexte organisationnel.

L'approche éthique se focalise sur le bon sens – sens commun mais elle n'est pas exclusive car elle intègre également, dans une moindre mesure cependant, la deuxième dimension du bon sens qui est le sens pratique. Nous allons maintenant examiner le bon sens – sens pratique dans la littérature organisationnelle, selon la perspective que nous avons appelée approche opérationnelle.

Première partie :Théorie

Chapitre 1 Etat de l'Art

2. L'approche opérationnelle

L'approche que nous proposons d'appeler approche opérationnelle est une perspective inversée du bon sens. Elle accorde en effet plus d'importance au sens pratique qu'au sens commun. Après avoir défini le sens pratique, nous allons passer en revue le bon sens lorsqu'il est assimilé à la logique, puis à la compréhension, et enfin au savoir.

Le sens pratique sert à adapter l'action, c'est-à-dire à sélectionner les environnements du monde réel et à leur donner forme (Sternberg, 1997). Chia et Holt (2008) le définissent comme la capacité d'agir et de modifier l'action dans la poursuite d'un résultat satisfaisant. Le bon sens est, dans cette approche, une forme d'intelligence particulière qui consiste à comprendre la situation et savoir y répondre. Il concerne l'agir, la façon de faire. Nous examinerons ainsi le sens pratique et le faire, et mettrons en lumière l'importance de la réflexivité.

Le bon sens – sens pratique est le savoir ordinaire et banal qui est celui de la vie quotidienne. L'individu qui a le sens pratique procède de façon à arriver à ses fins. La perspective opérationnelle s'intéresse à l'aspect concret du bon sens, à l'aspect productif de l'organisation vue avant tout comme un moyen de créer de la valeur économique et/ou du savoir. Dans des contextes et des situations de la vie quotidienne, le sens pratique constitue l'aptitude à agir efficacement, c'est l'intelligence de la pratique, intelligence signifiant ici compréhension. Etymologiquement, « sensé » se traduit par l'action de comprendre.

A. Le bon sens Logique

Pour Bourdieu (1980) la pratique et les pratiques relèvent de la mise en œuvre de l'habitus, qu'il appelle le *modus operandi* ou logique de la pratique. Ainsi le sens pratique est ce qui fait que les pratiques sont sensées, c'est à dire habitées par le sens commun. La pratique est selon l'auteur trop souvent objectivée et détemporalisée. Le sens pratique englobe selon cette vue le tact, le doigté, la délicatesse, l'adresse et le savoir-faire. Il concerne la réalité temporelle de la pratique en train de se faire, dans la durée. Ainsi la pratique est logique lorsqu'elle contient du sens. Elle est immanente à l'acteur et à la situation comme nous l'avons vu dans la première partie de notre revue de littérature.

Dans cette perspective, le bon sens est compris comme l'intelligence pratique que tout un chacun possède selon la compréhension cartésienne⁴, qui permet à chacun de surmonter ses difficultés quotidiennes. Les théoriciens des sciences de gestion conçoivent ainsi le bon sens comme l'intelligence pratique, faite de compétences, de dispositions, et de différents types de savoirs nécessaires à la vie ordinaire des acteurs.

“Practical Intelligence is accumulated situationally specific, experience-based skills, dispositions, tacit and explicit knowledge, and application ability that may be used to solve everyday problems.” (Baum, Bird et Singh, 2011 : 401).

Le sens pratique concerne donc à la fois l'intelligence pratique qui sert à comprendre, mais aussi l'obtention des résultats, c'est à dire l'efficacité productive. Il consiste à savoir tracer sa

⁴ Descartes considère que le bon sens est donné par la nature à chaque être humain, et qu'il peut s'enrichir par l'expérience.

route, à adapter sa manière de faire en fonction de la situation particulière afin de surmonter les difficultés, que conceptualisent Chia et Holt (2009) par le concept de « wayfinding ».

« The wayfinding view treats the agent as intimately immersed in and inextricable from contexts, and, as such, his or her actions emanate from within the constantly evolving circumstances. Here strategy-making is about reaching out into the unknown and developing an incomplete but practically sufficient comprehension of the situation in order to cope effectively with it » (Chia et Holt, 2009 : 159).

L'acteur a besoin du sens pratique pour agir. Cependant, celui-ci n'est pas lié à une logique unique, qui serait en outre immuable. Il dépend en effet de l'articulation d'une multitude de variables, faite par l'acteur qui a besoin d'avoir une compréhension de la situation à minima afin d'agir.

Le bon sens – sens pratique a deux faces car il est à la fois subjectif et objectif. Subjectif, il concerne en effet la signification, la direction, l'orientation à venir. Objectif, il se rapporte à des pratiques sensées intelligibles entre elles, c'est-à-dire immédiatement dotées de sens et de raison. « *Ce qui ne fait pas sens est donc absurde* » (Bourdieu, 1980 : 111). Nous allons donc adresser maintenant le sens pratique comme compréhension puis comme savoir.

B. Le bon sens Compréhension

Dans l'organisation, le sens pratique est ce qui permet aux individus de répondre à des besoins spécifiques. Il nécessite d'abord de faire sens d'une situation, de la comprendre (Weick, 1985). Ce théoricien identifie plusieurs étapes qui constituent le processus de création de signification. La première concerne le recueil d'informations. Elle est suivie d'une deuxième étape qui consiste à mettre ensemble ces informations, auxquelles l'acteur va attribuer un sens grâce à des interactions sociales dans une troisième étape. Les deux dernières étapes de ce processus sont la délibération individuelle, faite à partir de toutes les données recueillies, confrontées puis articulées ensemble, et enfin la consolidation de ce que l'acteur a ainsi appris. Lorsqu'une situation n'a pas de sens pour l'acteur, elle lui paraît absurde. L'acteur ne peut prédire, même partiellement, les résultats de ces actions. Il est empêché d'agir. Aussi, l'individu doit-il percevoir et interpréter le contexte afin d'agir.

Le sens pratique concerne la perception première, celle des sens. Chacun a cependant une sensibilité différente et un répertoire d'expériences propre. La perception est ici humaine. Elle est différente en fonction de chaque individu. A chaque instant, la perception de l'acteur peut changer, relativement aux informations qu'il perçoit et qu'il articule continuellement avec celles qui précèdent. Aussi, la perception de l'acteur se transforme car celui-ci reconstruit perpétuellement le passé. (Chia, 1999).

“Each outcome, each situation or state, always necessarily incorporates and absorbs the events of its past. Thus, the present is not merely the linear successor of the past but a novel outcome of it.” (Chia, 1999 : 220)

Le sens pratique est un processus subjectif qui ne paraît pas compatible avec une mécanique reposant sur la logique causale, voire instrumentale, qui est utilisée pour gérer la vie organisationnelle, et à laquelle on aurait subsumée la logique humaine.

« La pratique repose sur une logique qui n'est pas celle de la logique [...] Il faut reconnaître à la pratique une logique qui n'est pas celle de la logique pour éviter de lui demander plus de logique qu'elle n'en peut donner et de se condamner ainsi soit à lui extorquer des incohérences, soit à lui imposer une cohérence forcée. » (Bourdieu, 1980 : 144)

Selon les théoriciens (voir, outre l'ensemble des travaux de Weick et sans exhaustivité : Chia 1996 ; Chia et King, 1998 ; Tsoukas et Chia, 2002 ; Clegg, Kronberger et Rhodes, 2005), qui mettent en avant la dimension sociale de l'organisation, les organisations ne sont pas composées d'entités spécifiques que l'on peut étudier séparément et lier théoriquement de façon abstraite. Il est nécessaire de prendre en compte le tout relationnel constitué par les pratiques organisationnelles, la logique de la pratique, et puis de réintroduire le bon sens dans l'organisation. La compréhension de ce qui se passe paraît fondamentale et elle devrait être placée est au cœur des préoccupations organisationnelles.

Tsoukas (1994) par exemple déplore le manque de place laissée dans les outils de gestion à la subjectivité qui accompagne le bon sens, lorsqu'il s'attache à étudier la situation d'un patient hospitalisé dans un hôpital. L'information recueillie sur cette personne est systématiquement captée, stockée, analysée et partagée au moyen de systèmes d'information. La personne malade est en fin de compte appréhendée comme un pourvoyeur d'informations qui parlent pour elle, la représentent et la décrivent. L'auteur montre que l'information réduit la personne à un objet particulier décontextualisé. De plus, l'information, bien qu'elle soit considérée comme objective, n'est jamais neutre, car elle est toujours interprétée en fonction d'un but précis. L'information n'existe pas indépendamment, elle ne peut être réduite à une forme quantitative

qui est différente de notre perception de bon sens. En outre l'ensemble des relations existantes n'est jamais pris en compte totalement par les systèmes d'informations qui sont utilisés dans les organisations. Dans cet exemple, le patient n'est pas considéré dans sa globalité mais comme une somme d'informations détachées les unes des autres.

Pour Tsoukas et Papoulias (1996), tous les problèmes organisationnels sont largement subjectifs. Ils dépendent des perceptions et interprétations diverses des acteurs qui en font sens.

« Problems are inescapably open-ended, since they depend to some extent on how participants perceive them; and (b) the analyst's perspective is only one amongst others. [...] they must try to find out how participants perceive problems and facilitate the process of debate to bring different interpretations forward. In this way, they build creativity into the process of inquiry—they design the process to elicit different points of view, to challenge accepted assumptions, and to reveal hitherto unacknowledged features of a problem situation. » (Tsoukas et Papoulias, 1996 :77)

Le sens pratique requiert de percevoir et d'interpréter les informations sensorielles. Il concerne la compréhension, l'intelligence pratique. Or il est très courant que l'intelligence d'une entreprise soit considérée comme la condition de son succès, c'est pourquoi les organisations sont toujours en quête d'intelligence (March, 2010). Le sens pratique nécessite de percevoir tout ce qui fait la particularité de la situation et d'exploiter l'imprévu. Comprendre ce qui se passe requiert de prendre en compte l'ensemble des spécificités de la situation particulière afin d'agir de façon adéquate.

Il n'existe pas une seule façon de procéder, il n'y a pas de chemin préétabli. C'est le cheminement particulier et unique qui dessine le chemin. La même chose dans des univers de pratique différents peut avoir une logique de pratique différente. Les univers de sens

correspondent à des univers de pratique (Bourdieu, 1980). Le sens pratique est une façon de penser ancrée dans les pratiques humaines, qui consiste à découvrir son chemin tout en cheminant comme proposé par Chia et Holt (2009) qui font une analogie de ce que vit l'acteur avec la navigation. Il n'y aurait ainsi pas de connaissance préalable à l'application. Seule la pratique permettrait d'attribuer le sens en puisant dans l'expérience vécue. En combinant ce qu'il sait et qu'il ne sait pas, l'individu construit sa compréhension de la situation, la rend cohérente pour lui, et tente de se projeter dans le futur de façon à agir.

Par le concept de « logic of appropriateness », March et Olsen (2004) montrent la limite des règles qui sont édictées afin que les acteurs organisationnels puissent agir de façon appropriée. Ils relativisent l'intérêt prescriptif des règles, et insistent sur l'importance de la compréhension des processus par lesquels les règles sont traduites dans le comportement des acteurs. L'interprétation des règles par l'acteur n'est pas obligatoirement la même que celle qui sera faite par les autres individus. L'action, même strictement encadrée par des règles, n'est pas forcément appropriée.

« Rules prescribe, more or less precisely, what is appropriate action. They also, more or less precisely, tell actors where to look for precedents, who are the authoritative interpreters of different types of rules, and what the key interpretative traditions are. Still, the unambiguous authority of rules can not be taken as given -- it can not be assumed that rules always dictate or guide behavior. Rather, it is necessary to understand the processes through which rules are translated into actual behavior and the factors that may strengthen or weaken the relation between rules and actions. » (March et Olsen, 2004 : 7)

Nous retenons de l'examen du sens pratique comme compréhension qu'il est fondamental afin de comprendre ce qui fait la particularité d'une situation et qui la rend unique. Toute situation requiert d'avoir de l'imagination, de la sensibilité, et d'être capable d'improviser car le sens pratique se déploie (Barrett, 2000). Toute action comporte une part de bricolage afin d'être adaptée (Weick, 1985). Le sens pratique requiert de ressentir, de sélectionner et d'interpréter les sensations perçues afin de comprendre la situation. Il est un savoir humain qui sert à trouver une cohérence afin d'agir. Il englobe tout à la fois le tact, le doigté, la délicatesse, l'adresse, et le savoir-faire. Le sens pratique intègre la réalité temporelle de la pratique *en train de se faire*, et obéit ainsi à ce que Bourdieu (1980) appelle « la loi immanente des pratiques ».

C. Le sens pratique Savoir

Nous avons vu que trouver sa façon de faire nécessite de combiner des informations multiples, pratiques, sensibles et sociales. L'individu qui projette une action doit pouvoir en entrevoir les résultats. Cela n'est pas possible si la situation ne fait pas sens pour lui, si elle lui paraît absurde car des informations se contredisent ou sont manquantes. La façon de faire peut être intuitive ou raisonnée. Elle varie. L'individu stocke l'ensemble de ses expériences, consciemment ou non, et utilise en pratique dans l'instant l'ensemble des connaissances qui ont été constituées en vue de l'action.

Dans la littérature en sciences de gestion, le sens pratique serait trop souvent confondu avec la rationalité. Chia et Holt (2008) écrivent par exemple qu'il existe une hypothèse largement répandue, à la fois dans le milieu académique et parmi les praticiens, que le succès d'une

entreprise serait fonction de son intelligence pratique, c'est-à-dire sa capacité à adapter l'action de façon à arriver à un but satisfaisant.

« *A firm's success is a function of its intelligence: the ability to act and modify action in the pursuit of satisfactory outcome.* » (Chia et Holt, 2008 : 141).

Le sens pratique s'apparente ici à l'ingéniosité car il combine l'intuition, la clairvoyance, la feinte et un sens de l'opportunisme (Chia et Holt, 2009). Il est assimilé à la ruse (« cunning ») dont l'efficacité est étroitement liée, d'après ces auteurs, à l'habitus de Bourdieu (1980).

« *[It] is a style, demeanour, and culturally mediated set of predispositions inscribed onto material bodies that result in a propensity to act in a manner congruent with the demands of a shifting and evolving situation* ». (Chia et Holt, 2009 : 197).

De la même manière, Mackay, Zundel et Alkirwi (2014) attachent au sens pratique une capacité à apporter une réponse adaptée aux circonstances toujours changeantes.

« *[It] includes the skill of the sailor or farmer in reading and responding to the formidable forces of nature; the flair of the politician in spinning arguments; the experienced diagnostic glance of the doctor; and, more generally, the instinctual, subtle and learned application of a craft (techne) in a situated response to unfolding circumstances* (Detienne and Vernant, 1978; Klein, 1986) ». (Mackay, Zundel et Alkirwi (2014 : 45).

En outre, le sens pratique peut également constituer, d'après ces auteurs, une forme de résistance à l'évaluation et aux systèmes destinés à contrôler les acteurs. Ce point de vue est partagé par exemple par Van de Ven et Poole (2005), qui critiquent la logique causale. Pour eux, cette dernière tend à ignorer le sens pratique car elle minimise le poids de logiques autres que la sienne, alors même que celles-ci sont requises dans des situations toujours particulières.

Tsoukas et Hatch (2001) indiquent que la logique et la causalité sont parfois confondues alors qu'il s'agit de notions différentes. Cette confusion résulterait selon eux de l'absence de prise en compte du rôle de l'expérience qui se développe au fur et à mesure du temps. Cela entraînerait des paradoxes et des contradictions entre la réflexion et l'action.

« Such paradoxes and contradictions, by definition, cannot be handled by propositional logic according to which one should aim for consistency and non-contradiction in (as well as between) one's thinking and one's acting. » (Tsoukas et Hatch, 2001 : 994)

Le sens pratique ne peut pas être assimilé au savoir formel, même si celui-ci est basé sur l'expérience, car il ne laisse pas de place à l'intuition qui est pourtant primordiale. Comme le soulignent Chia et Holt (2009), l'action stratégique, même délibérée et planifiée, comporte toujours une part d'instinct et d'intuition liées à l'expérience de l'acteur.

« Acting strategically is as much an instinctual, habitual and unthought response to experience as it is a deliberate, planned effort. Within complex environment, strategic action [...] is about attaining and sustaining a set of organized relationships nested within wider systems in order to experience the possibility of doing things differently and, potentially, better. » (Chia et Holt, 2009 : 112).

Le bon sens – sens pratique s'acquiert par l'expérimentation et l'expérience de la vie quotidienne. C'est ainsi qu'il est assimilé comme nous l'avons vu plus haut par March et Olsen (2004) à une quête de l'action appropriée à la situation. Pour Nonaka et nombre de ces co-auteurs (Nonaka et Toyoma, 2007 ; Nonaka et Takeuchi, 2011 ; Nonaka et al. 2014), le bon sens – sens pratique s'inscrit dans une triade de savoirs.

Si Nonaka and Toyama (2005) proposent tout d'abord un modèle de création du savoir organisationnel qui repose sur une dyade entre savoir tacite et savoir explicite, ils le font évoluer

en un modèle triadique en y intégrant le bon sens, qu'ils assimilent à la « glue » qui permet de faire tenir ensemble le « savoir pourquoi » de la théorie scientifique avec le « savoir comment » de l'adresse pratique et le « savoir quoi » qui concerne l'objectif poursuivi.

« A knowledge-creating firm must be capable of immediate action in response to the various Ba (defined as a shared context in motion) that emerge and disappear in real time, both inside and outside the organization. [...] As knowledge is created in dynamic interactions with the environment, managing the knowledge creating process requires the ability to foster and manage those interactions according to the situation. [...] With phronesis as the synthesizing glue, we can explain the practical, subjective, and future-creating aspects of the dynamic process of strategy building and execution in the knowledge-creating company. » (Nonaka and Toyama, 2007 : 378).

En tant que sagesse de la pratique, le bon sens serait un troisième type de savoir, différent des savoirs tacites et explicites, mais lié inextricablement avec ceux-ci. Il serait issu de la combinaison et de la synthèse de ces derniers et serait donc à la fois théorique et pratique. Le sens pratique qu'ils appellent sagesse de la pratique ou phronesis, est un savoir qui émerge de ce qui nous apparaît de l'expérience, et qui s'articule avec ce que nous savons de façon tacite et implicite.

« A triad relationship of knowledge that integrates and synthesizes tacit and explicit knowledge and creates a third type of knowledge, phronesis. » (Nonaka et al. 2014:137).

Le sens pratique est ainsi la façon d'explicitier l'ensemble de nos savoirs en les articulant ensemble, sans présumer de la fiabilité de chacun des savoirs ainsi combinés. Le sens pratique permet de faire à partir d'un tout. Il combine l'expérience et l'intuition, la réflexion et l'impulsion (Weick, 1998) qui en parle comme d'une attitude :

« The attitude of wisdom: Ambivalence as the optimal compromise. » (Weick, 1998 : 1)

March (1976) déplore que seuls soient pris en compte dans l'action individuelle comme organisationnelle, les moyens et les fins. Pour lui, il existe d'autres considérations qui ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas considérées rationnelles, alors même qu'elles sont essentielles pour l'action.

« We justify individual and organizational action in terms of an analysis of means and ends. Impulse, intuition, faith and tradition are outside that system and viewed as antithetical to it. Faith may be seen as a possible source of values. Intuition may be seen as a possible source of ideas about alternatives. But the analysis and justification of action lie within the context of reason. » (March, 1976 : 255).

Le sens pratique est constitué de tous les savoirs constitués en vue de l'action, qu'il n'y a pas lieu de chercher à différencier comme avancé notamment par Flyvbjerg (2001) et Chia et Holt (2009). Assimilé à la ruse, le sens pratique nécessite d'appréhender immédiatement les circonstances et de trouver comment s'extraire des problèmes en passant par des brèches grâce à l'intelligence que les auteurs nomment « situationnelle » (MacKay, et al, 2014). Elle permet de découvrir des façons de faire plus à même de répondre à aux besoins d'une situation sans toutefois pouvoir être réduite à des règles qui seraient universelles.

« It may lead to alternative courses of actions in line with situational demands, while it cannot be reduced to a set of universal rules [...] also presents a further alternative to the ideal of modern science. » (MacKay et al, 2014 : 421).

Le sens pratique est ainsi l'instinct de survie « basique » de celui ou celle qui reste vigilant et peut ainsi tirer avantage des situations.

« *To be vigilant is to remain alive to vague and diverse and seemingly minor occurrences; it is to look beyond the abstract confines of data-based analysis; it is to absorb contradictions [...]. It becomes a cultivated art for reversing unfavorable or disorienting or even unrecognized situations into ones replete with potential that involves alertness, sensitivity, and a peculiar disposition that is particularly attuned to emerging opportunities contained in unfolding circumstances.* » (Chia et Holt, 2009 : 197).

Le bon sens - sens pratique est aussi un savoir de l'expérience qui concerne la compréhension et qui repose sur les perceptions des sens. L'expérience accumulée constitue un répertoire grâce auquel l'acteur dispose pour agir d'un ensemble de situations parmi lesquelles il peut trouver des critères de similarité et de congruence selon March (1976). Ce théoricien avance même que l'acteur se réfère plutôt à des probabilités ou à des valeurs afin d'agir. Il recommande de parfois suspendre temporairement le système d'intelligence raisonnée et de traiter l'expérience comme une théorie.

March (1976) propose ainsi de s'attacher à « l'activité ludique » (« *playfulness* »), mettant en avant que l'expérimentation est contextuelle, qu'elle est contingente à la situation et immanente à l'acteur. Dans cette perspective, le sens pratique est ce qui permet de jouer, le jeu pouvant être considéré comme l'instrument de l'intelligence. Savoir jouer nécessite de connaître les règles du jeu, de façon à pouvoir les suspendre temporairement afin d'explorer des règles alternatives qui seraient plus pertinentes. Le sens pratique concerne le faire, la façon de trouver la réponse la plus adéquate au contexte.

D. Le faire

Le sens pratique consiste à comprendre et à savoir appliquer. Le faire ne s'arrête pas au choix des moyens car il adresse également la manière de faire. Il est indubitablement humain car il intègre les perceptions sensibles qui sont indispensables pour d'adapter la façon de faire à la situation. Il permet ainsi d'adresser la cohérence d'une certaine réalité avec celle d'une pratique particulière. Cette cohérence est une notion subjective qui est assurée par le sens de la mesure.

L'action est toujours adaptée. L'individu agit en balançant d'un côté les résultats qu'il souhaite atteindre et de l'autre les conséquences qu'il désire limiter. Le résultat n'est pas tout ce qui compte car le sens pratique comporte une dimension éthique. La manière de faire inclut des considérations d'ordre moral. Certains résultats induisent des conséquences qui ne peuvent être considérées acceptables que dans une certaine mesure ou seulement dans certaines circonstances particulières. Tout dépend de ce qui est considéré comme normal. Nous avons vu que cela est variable en fonction de la communauté.

Si la pratique est bien concrète, elle intègre des notions abstraites ayant trait aux sentiments et aux valeurs, les croyances qui constituent le sens commun. Ainsi, nous observons que le sens pratique englobe et combine tous les savoirs constitués en vue de l'action. Il est réflexif et inclut la ruse, l'ingéniosité et l'intuition. Ces caractéristiques sont des aptitudes humaines qui évoluent avec l'expérience et avec le système de référence qui établit la norme. Elles ne peuvent être modélisées et intégrées dans des instruments ou des méthodes instrumentales.

L'approche que nous avons appelée opérationnelle est une perspective pratique de l'organisation. Elle met l'emphasis sur le sens pratique plutôt que sur le sens commun. C'est une vue qui considère l'organisation comme un lieu de production. Elle s'attache à la logique

pratique, qui concerne d'abord l'intelligence entendue comme compréhension, et l'efficacité. Le bon sens concerne le faire, la manière de procéder. Il ne relève pas de la seule logique causale car existe toujours de multiples façons de faire. La compréhension et le savoir sont interdépendants. En effet, la façon dont l'individu perçoit et comprend une situation dépend de la sélection qu'il opère parmi les informations perçues, ainsi que de la manière dont il les relie à ses expériences passées. Cette opération lui permet d'accorder un sens à la situation.

Le bon sens combine tous les savoirs nécessaires à l'action, il « transpire » dans la pratique. Selon Bourdieu (1980) les schèmes de perception, d'appréciation et d'action, qui sont acquis par la pratique et mis en œuvre à l'état pratique, fonctionnent comme des opérateurs pratiques. L'adaptation de l'action se fait de façon continue par l'interaction de savoirs théoriques, pratiques et moraux, sans qu'aucun ne prévale. Cette interaction est la réflexivité que nous allons maintenant aborder.

E. La réflexivité

Le bon sens – sens pratique consiste à changer de navigation, à louvoyer, voire à emprunter des chemins bizarres (les « Strange routes » de Mintzberg, 1988). Il repose sur l'observation et les ressentis de la réalité organisationnelle. Mintzberg (1988) propose d'illustrer cela par l'image des mains et de l'esprit (« Hands and minds »). Il recommande, comme le fait également Weick (1998) entre autres, de prêter attention aux interrelations, d'agir tout en pensant, et d'interpréter en étant engagé dans l'action. L'élément clef du faire est la réflexivité. La réflexivité englobe les causes, la complexité des interactions, l'interdépendance causale ainsi que tous les systèmes en présence.

L'action située (Suchman, 1987) répond à d'innombrables d'affirmations et présupposés d'arrière-plan qui requièrent de constamment s'ajuster aux circonstances, de traiter les contingences, ainsi que d'agir au bon moment en saisissant les occasions favorables. Le bon sens s'accompagne d'une vigilance constante qui permet d'appréhender la situation dans son ensemble afin de tenir compte de ce qui la rend singulière et fragmentée. Il intègre les émotions, favorise l'étonnement en faisant naître le sentiment de perplexité (Shotter et Tsoukas, 2014).

Le bon sens – sens pratique accepte l'incertitude et tient compte de toutes les ambiguïtés. Il met à profit toutes les ruptures de sens et les étonnements qui sont autant d'occasions de réflexivité pouvant amener à sortir des automatismes (Sandberg et Tsoukas, 2011). La réflexivité ne peut pas être réservée à un moment spécifique, détaché de l'action, car elle y est imbriquée. Elle peut avoir lieu pendant, et/ou après l'action, elle se tient dans le brouillard de l'action (Yanow et Tsoukas, 2009). La réflexivité est donc transverse car elle se déroule au travers de plusieurs contextes organisationnels. L'individu est immergé dans une situation dont il n'a pas la maîtrise

(Weick, 2003). En tenant compte du fait que tout est inter-relié et donc n'est pas maîtrisable, la réflexivité permet de prendre en compte toutes les particularités des situations dont il existe une infinité de cas particuliers. Le bon sens – sens pratique est une façon de voir et de savoir qui permet d'articuler ensemble de multiples éléments interconnectés.

Les travaux de Mintzberg (1988) vont dans le même sens. En assimilant le manager avec un potier, il s'intéresse à la dimension artisanale de la stratégie (« Crafting strategy »). Grâce à cette métaphore, il propose une autre vision de la stratégie que celle qui est habituellement proposée en sciences de gestions. Ainsi, les vrais artisans sont selon lui, ceux qui combinent savoir et compréhension intime de tous les éléments qui composent la situation.

« And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand. That is the essence of crafting strategy. » (Mintzberg, 1988 : 73).

En ayant une vision périphérique de ce qui se passe, ils peuvent non seulement trouver mais aussi inventer des stratégies qui peuvent soit émerger soit être délibérées.

« Now imagine someone crafting strategy. A wholly different image likely results, as different from planning as craft is from mechanization. Craft evokes traditional skill, dedication, perfection through the mastery of detail. What springs to mind is not so much thinking and reason as involvement, a feeling of intimacy and harmony with the materials at hand, developed through long experience and commitment. Formulation and implementation merge into a fluid process of learning through which creative strategies evolve. » (Mintzberg, 1988 : 72).

L'approche éthique du bon sens par le sens commun nous a permis d'identifier l'importance du jugement. Nous avons vu que celui-ci est indispensable à la pratique. L'approche que nous avons nommée opérationnelle nous permet de constater que le bon sens comme sens pratique met en lumière la réflexivité. Le sens pratique réflexivité permet à l'acteur de tirer profit de la

marge de manœuvre, l'espace de liberté dont il dispose, pour adapter sa manière de faire. En outre, si cette seconde perspective, opérationnelle, accorde plus d'importance au sens pratique, elle permet de confirmer que celui-ci se combine toujours avec des préoccupations de sens commun. Cela corrobore que les deux dimensions du bon sens sont différentes mais inextricablement liées. La réflexivité et le jugement sont centraux dans l'action, car l'acteur se réfère pour agir à des valeurs subjectives. Il doit s'accorder à des croyances normatives, de façon à procéder de façon logique, comme allant de soi, légitime aux yeux des membres de sa communauté. Etudier le bon sens dans l'organisation implique donc de nous pencher sur l'examen du jugement mais aussi de la réflexivité. Comment se cultive la réflexivité est une seconde interrogation à laquelle il nous faut répondre dans notre étude.

Conclusion de l'état de l'art

Nous avons vu que le bon sens est un concept polysémique dont il existe plusieurs définitions. Le recours aux travaux de Bourdieu (1980) nous a permis de lever les ambiguïtés en considérant le bon sens comme comportant deux notions différentes, le sens commun et le sens pratique. Nous avons ainsi pu passer en revue les présupposés des théories organisationnelles, et identifier deux perspectives principales de ce concept, que nous avons nommées pour en faciliter l'exposé mais sans toutefois établir un classement définitif fermé.

L'approche que nous avons nommée éthique fait prévaloir le sens commun. C'est une perspective sociale de l'organisation vue comme une communauté de coopération. Dans cette perspective, le sens commun est crucial pour la vie organisationnelle car il établit un système de référence qui constitue la norme pour les membres de la communauté. Il leur permet d'émettre un jugement et procure un cadre pour l'action. Cela nous montre que le jugement apparaît comme la propriété fondamentale du sens commun. En outre, nous avons vu que le sens commun n'est pas figé car il est confronté à la pratique.

La seconde perspective, que nous avons proposé d'appeler l'approche opérationnelle, fait prévaloir le sens pratique. Nous avons examiné ainsi le bon sens sous l'angle productif, l'organisation étant d'abord vue comme un moyen et un lieu de production. Cette étude de la littérature dévoile que le sens pratique concerne à la fois la compréhension et le savoir. Il s'agit d'un même processus qui combine des notions toujours interdépendantes. Le sens pratique intègre tous types de savoirs et les combine avec des considérations abstraites et morales qui diffèrent en fonction de la communauté. La réflexivité apparaît comme la propriété fondamentale du sens pratique.

Notre revue de littérature montre que le sens commun et le sens pratique sont inséparables quelle que soit la perspective adoptée. Nous avons constaté que les deux dimensions sont inextricablement liées. Ce qui change avec la perspective est seulement le dosage entre sens pratique et sens commun.

Nous avons en outre montré que le bon sens possède deux propriétés fondamentales qui sont le jugement d'une part et la réflexivité d'autre part. Le bon sens est perpétuellement reconfiguré par les interactions sociales et par les pratiques. Les référentiels des individus et des communautés évoluent, les notions de bien et de mal varient. L'acteur doit aligner sa pratique de façon continue. Le bon sens est une attitude dynamique qui consiste à combiner et à balancer afin de trouver à chaque instant la juste mesure entre des limites variables et floues, en modification constante. La réflexion et le jugement sont en interaction perpétuelle.

Nous proposons d'illustrer le bon sens en recourant à la métaphore du tissu : Le sens pratique et le sens commun sont deux fils, qui, comme la chaîne et la trame, s'entrelacent par le tissage et constituent un tissu. Le bon sens est fait de deux fils qui se tissent continuellement dans l'espace-temps. Aussi, le bon sens est bien un processus d'articulation entre trois éléments que nous proposons d'illustrer au moyen de l'œuvre de Vasarely (1978) reproduite ci-dessous.

Ce tableau (illustration 2), qui porte le nom de « Vega », est un exemple de « l'alphabet plastique » créé par l'artiste. Cet alphabet consiste à combiner et à permuter une multitude de propositions à partir de deux fils. Ici, nous assimilons par exemple le sens commun au fil blanc, et le sens pratique au fil noir. Ceux-ci s'entrelacent l'un à l'autre comme le font le sens commun et le sens pratique dans le bon sens.

Illustration - 2 : Analogie du bon sens avec le tissage.



VEGA - Vasarely (1978)

Ce tissu résulte d'un tissage, un processus dynamique qui perdure tant qu'il y a bien deux fils imbriqués. En effet, si un fil casse, le tissage se défait et le tissu n'existe plus. Cependant, nous pouvons observer que le tissage n'est pas régulier. En effet, le tissu montre des irrégularités : Tantôt le tissu comporte plus de noir que de blanc. Parfois, le tissu semble être distendu (tissé lâche) ou au contraire resserré (tissé serré). En outre, l'orientation des fils peut varier.

L'analogie de ce tableau avec le bon sens montre, d'une part, que les deux dimensions, sens commun et sens pratique, sont également indispensables au bon sens qui est une dynamique continue, et d'autre part, que celui-ci est toujours différent. Le tissage est le processus qui fait le tissu, comme l'entrelacement du sens commun et du sens pratique font le bon sens. Le tissu et le bon sens sont contextuels et spécifiques. Aussi nous proposons de voir l'œuvre en trois dimensions, en y ajoutant l'espace-temps que constitue le contexte. Si la fabrication du tissu par le tissage peut être déléguée à des artefacts non-humains, un humain intervient toujours dans le processus pour procéder aux ajustements nécessaires aux spécificités du contexte.

Nous avons constaté que la perspective du bon sens dans les théories organisationnelles semblait mener à des résultats proches de ceux qui ont été amplement étudiés dans les théories de l'apprentissage organisationnel comme par exemple celles portant sur les relations entre ce dernier et la management de la crise (voir par exemple Antonacopoulou et Sheaffer, 2014) , ou bien Nonaka, Chia, Holt et Peltokorpi (2016) qui se rejoignent afin de proposer de passer à un management de la sagesse plutôt qu'à celui de la connaissance.

Première partie : Théorie

Chapitre 2. Cadre conceptuel et question de recherche

Introduction du chapitre 2

L'examen du bon sens conduit à réinterroger la recherche organisationnelle en renouant avec la vision d'une organisation communauté. Mintzberg (2008) propose le concept de « communityship » afin de plaider pour cette vision. L'organisation est ainsi vue comme un système d'activités. Ainsi, il est possible de « re-jointer » l'activité et la personne agissante, de prendre en compte la relation entre activité et signification, ainsi que de re-contextualiser le faire, comme cela semblait avoir été oublié pendant plusieurs décennies. (Lorino, 2013 ; Lorino, Tricart et Clot, 2011).

Le faire aurait été réduit à une modélisation de processus séparés coexistant dans l'organisation, gérés selon une logique rationnelle, souvent instrumentale, s'attachant à articuler ces unités d'une façon présentée comme objective. Pourtant, notre revue de littérature articulée grâce aux travaux de Bourdieu (1980) autour du sens commun et du sens pratique, nous montre que le bon sens se tisse de façon continue par les interactions entre le jugement et la réflexivité. Le bon sens permettrait de rétablir le lien entre l'action, les motivations et les croyances.

Nous avons constaté que le bon sens est généralement appréhendé depuis une perspective unique. Nous proposons d'adopter une approche multi facettes du concept, afin de rendre compte du tissage du sens commun avec le sens pratique, qui fait toute sa richesse et dont il s'avère nécessaire de saisir la dynamique. Nous allons dans un premier temps présenter le cadre conceptuel que nous mobilisons, puis dans un second temps, exposer nos questions de recherche.

Première partie : Théorie

Chapitre 2 Cadre conceptuel et question de recherche

1. La théorie du sens

Bourdieu (1980) nous a procuré un moyen de réaliser notre revue de littérature, en comprenant le bon sens comme un concept à deux facettes. Il est à la fois sens commun lorsqu'il concerne la perception et l'interprétation de la situation, et sens pratique lorsqu'il se rapporte à ce qui est utile de faire concrètement et légitimement pour répondre aux besoins. Le sens a une dimension abstraite car il permet de façonner une vision du monde reposant sur des valeurs et des croyances, mais il a également une dimension concrète car il est indispensable à l'action. Dans cette vue, la création de sens est considérée fondamentale pour réduire les ambiguïtés de l'environnement.

Qu'il soit appelé « commun » ou « pratique », nous avons vu que le bon sens s'élabore par l'articulation entre le jugement et la réflexivité. La perspective bourdieusienne du bon sens, qui combine sens commun et pratique dans un processus dynamique récursif, résulte en effet d'un processus dialogique de création et de re-création de sens, au moyen des interactions entre le jugement et la réflexivité. Aussi, pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'utiliser le cadre conceptuel développé en sciences de gestion par Weick (1993). Nous allons d'abord exposer les éléments de sens qui sont au cœur de cette théorie, en mettant en évidence les similarités qui existent entre les concepts fondamentaux d'enactment et de sensemaking proposés par Weick, que nous rapprocherons avec le sens pratique et le sens commun. Ensuite, nous nous attacherons à la manière dont l'auteur a conceptualisé sa théorie du sens comme un processus dynamique, et que nous choisirons comme outil théorique afin de mener à bien nos travaux.

Nous avons examiné plus haut le processus du bon sens, qui combine sens commun et sens pratique, en détail. Nous allons ici le rappeler brièvement. Le sens commun fournit un cadre de référence qui permet aux individus d'agir rationnellement. Ils sont ainsi en mesure de juger la situation selon des critères communs, et de s'y adapter (sens pratique) pour y répondre d'une

façon réflexive, qui peut être jugée adéquate ou non, par leur communauté. Il n'existe pas un sens commun mais une infinité, de même qu'il n'existe pas un sens pratique qui fournirait une unique logique rationnelle. La façon de procéder est liée à une logique pratique spécifique adossée sur une certaine façon de voir le monde. Le bon sens est immanent à la personne et contextuel, il transpire dans la pratique. Le bon sens est récursif, il se transforme par et pour la pratique. Il concerne l'être humain car il est tout à la fois « Hands and minds » (Mintzberg, 1988).

La théorie du sens (Weick, 1993) repose sur deux concepts fondamentaux, le sensemaking et l'enactment. Le sensemaking est vu comme un processus continu récursif d'élaboration de sens qui met en jeu à la fois la pensée. Il se combine avec l'action dans un processus que Weick appelle « enactment ». Maitlis et Christianson (2014) définissent le sensemaking comme :

« [...] a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn. » (Maitlis et Christianson (2014 : 67).

Pour Weick (1993) une réalité ne peut exister que tant que les individus ne font pas l'expérience d'un événement qui contrecarre leurs attentes et « casse » le sens. Weick (1993) conçoit ce processus comme un cycle alternant cassure (sensebreaking) et reconstruction de sens (sensemaking), toujours initié par un événement. Il présente le sensemaking comme éminemment crucial dans les situations chaotiques, qu'il appelle des « épisodes cosmologiques », qui peuvent survenir.

« a cosmology episode is an interlude in which the orderliness of the universe is called into question because both understanding and procedures for sensemaking collapse together. People stop thinking and panic. » (Weick, 1993 : 636).

Dans l'étude de la catastrophe de Mann Gulch, un incendie lors duquel 13 pompiers sont décédés, Weick (1993) montre comment des pompiers, confrontés à une situation nouvelle et imprévue, vont paniquer et perdre tous les repères leur permettant de se coordonner et de réaliser leurs actes de production. L'évènement déclencheur de l'effondrement total du sens est ici qualifié par le théoricien d'épisode cosmologique. Un épisode cosmologique se produit quand les acteurs ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné. Ce qui rend un tel épisode si dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de reconstruire ce sens.

Cet exemple montre que l'individu ne peut agir que s'il a pu faire sens d'une situation, sinon, il reste paralysé. Le sensemaking est nécessaire pour faire, car il permet d'établir des liens de causalité qui laissent entrevoir une logique. Il fournit le cadre pour l'action mais exige aussi de la réflexivité pour pouvoir s'extraire de la situation et y porter attention. Il est immanent à l'acteur, et contingent.

La dynamique du bon sens consiste en un processus dialogique. D'un côté, le jugement attaché au sens commun permet aux acteurs de se forger une image du monde et leur procure ainsi un cadre pour l'action. D'un autre côté, la réflexivité attachée au sens pratique rend possible l'adaptation de l'action au contexte spécifique et offre la possibilité aux acteurs d'agir d'une façon qui leur paraît adéquate. La dynamique repose sur les interactions continues entre sens commun et sens pratique qui s'imbriquent, interagissent et se modifient. Le bon sens n'est ainsi jamais figé. Il varie d'une part en fonction du contexte toujours spécifique, et d'autre part il est relatif à une communauté.

Weick (1993) insiste sur la dimension collective de ce processus, qu'il énonce comme un processus organisant continu, qui permet d'être et de faire ensemble dans et par des activités conjointes, et de créer collectivement du sens. Comme nous l'avons vérifié lors de notre étude du bon sens, le sens commun et le sens pratique supposent la co-constitution par les membres d'une communauté d'un environnement. Tissé collectivement et enacté par des interactions communicatives entre les acteurs, il leur procure un cadre de référence normatif intersubjectif, partagé, qui leur est indispensable non seulement pour avoir une compréhension commune du monde, mais aussi pour trouver et adapter leur façon de faire.

Le bon sens comporte le jugement. Dans sa théorie, Weick (1993) présente le sensemaking comme délibération, interprétation et justification, et indiquent que ce sont les corollaires du jugement. Ainsi comme le sens est produit par l'acteur dans le moment présent, le jugement s'exerce aussi dans l'instant, en fonction des expériences passées et en vue d'agir. Il intervient à priori, pendant, et à posteriori de l'action, et rend possible l'alignement des pratiques individuelles avec celles du groupe. Aussi, les individus co-construisent une réalité qu'ils pensent être objective et indépendante d'eux ensuite. Ce processus concerne l'alignement de l'individu par rapport au collectif. Appartenir à une communauté sous-entend d'en partager le sens et de se comporter comme l'un de ses membres. L'individu qui ne partage plus le sens peut être exclu par les autres ou partir de lui-même à tout moment.

Le bon sens comporte la réflexivité. Pour Weick (1993), les individus agissent, créent des événements et des structures, et ils les impulsent. Les interactions en univers enacté mettent les individus en situation de formulation de préoccupations, de décisions et d'actions par les jeux de co-construction. Dans ce mouvement, par lequel chacun des membres se construit une représentation de ses objets d'action et des finalités poursuivies, les individus bricolent ou improvisent, en détournant une finalité pour une autre afin de répondre aux particularités d'une

situation. Ils s'extraient de la situation pour porter attention à des indices, et créent ainsi une autre réalité où d'autres possibles apparaissent, et à laquelle ils donnent rétrospectivement du sens. La réflexivité permet de répondre de façon rationnelle à une situation toujours particulière. La juste façon d'agir relève d'une logique d'action spécifique, relative dans le temps et l'espace, élaborée de façon ininterrompue par une communauté, que Weick (1993) nomme la « réalité contextuelle ».

Le bon sens est à la fois individuel et collectif, il est ce qui lie les individus entre eux, permet l'action et fait tenir la structure. Il est crucial pour la vie quotidienne des organisations car il sert à surmonter les difficultés concrètes rencontrées dans chaque situation particulière. Il permet de faire malgré l'incertitude et l'ambiguïté que la logique causale ne peut gérer. Le cadre théorique de la théorie du sens nous paraît pertinent comme cadre conceptuel pour mener à bien notre examen du bon sens. Il s'agit d'étudier un processus co-construit, reposant sur deux dimensions récursives. Nous avons passé en revue les similitudes du sensemaking et de l'enactement avec les deux dimensions du bon sens, à savoir le sens commun et le sens pratique. Nous avons pu établir qu'ils sont imbriqués de façon parallèle. Ils sont liés et se tissent ensemble dans un processus continu. Ils concernent la logique humaine qui combine le jugement et la réflexivité, par les interactions entre l'individu et le collectif. Nous sommes désormais en mesure de poser nos questions de recherche ainsi que de mettre en place une stratégie de recherche à partir des méthodes proposées par les théoriciens qui combinent le bon sens avec d'autres logiques.

Première partie : Théorie

Chapitre 2 Cadre conceptuel et questions de recherche

2. Questions de recherche

Les organisations sont composées d'individus. Ce sont des communautés de sens qui permettent de vivre et faire ensemble (Mintzberg, 2008). Tout résulte d'une dynamique, entraînée par les interactions qui produisent les investissements relationnels, les interprétations et les actions conjointes. Les organisations sont régies par des règles propres qui établissent une certaine manière de faire plutôt qu'une autre. La logique rationnelle peut cependant être différente d'une organisation à l'autre car elle est co-construite dans le temps et l'espace par les individus. Elle repose sur des éléments abstraits et concrets qui établissent ce qui va de soi, sans que cela ne soit jamais établi définitivement. Le bon sens est un processus crucial dans la vie organisationnelle. Il constitue une dynamique que nous avons à cœur de comprendre.

D'abord, le bon sens procure aux individus une certaine réalité partagée élaborée collectivement, un sens commun par rapport auquel ils peuvent juger, c'est-à-dire délibérer, interpréter et justifier. Il permet d'appréhender et de faire ensemble en établissant des liens entre l'action et les croyances. Nous tâcherons de répondre à une première question de recherche qui découle de cela : Comment le jugement se constitue-t-il dans le contexte spécifique de la communauté organisationnelle ?

Ensuite, le bon sens établit la logique de la pratique dans laquelle s'ancre la pratique réflexive, adaptée au contexte. Le bon sens s'attache à la façon de faire avisée. L'individu avisé agit avec prudence. Afin de tenir compte de l'imprévu et des ambiguïtés, il met la réalité entre parenthèses, cherche constamment des indices qui lui permettent de savoir comment et dans quelle mesure il peut s'adapter pour conserver un équilibre et demeurer résilient. Nous avons une deuxième question de recherche : Comment le bon sens en tant que réflexivité peut-il être cultivé ?

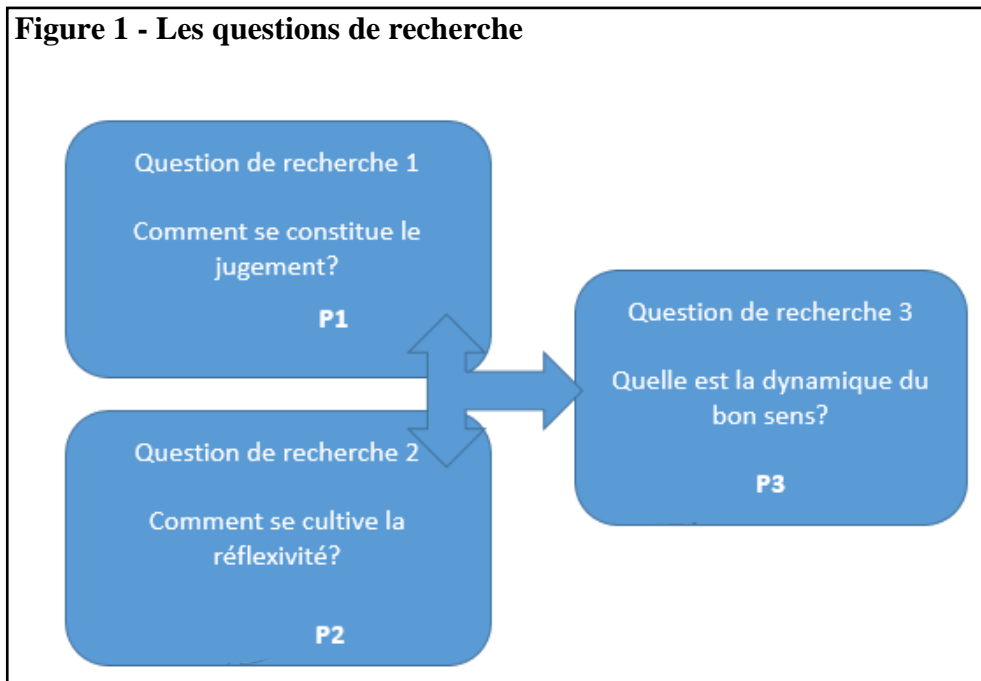
Après avoir répondu aux deux questions de recherche énoncées ci-dessus, nous nous emploierons à répondre à notre préoccupation première : quelle est la dynamique de développement du bon sens dans les organisations ?

Conclusion du chapitre 2

La revue de littérature que nous avons menée sur le bon sens dans les théories organisationnelles a fait apparaître deux approches majeures du concept que nous avons nommées, pour en faciliter l'exposé, approche éthique et approche opérationnelle. En examinant successivement ces approches théoriques, nous avons pu établir que le bon sens est toujours composé à la fois du sens commun et du sens pratique, chacune des approches plaçant l'emphase sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

Il n'existe toutefois pas en sciences de gestion de théorie du bon sens qui accorderait au sens commun et au sens pratique une importance égale et qui mettrait au centre de l'étude leur articulation. L'état de l'art montre en effet que le bon sens est une dynamique qui se développe contextuellement dans la vie organisationnelle, et qui résulte de l'imbrication du jugement et de la réflexivité. Notre recherche empirique vise à explorer cette dynamique de développement à travers trois questions de recherche, comme illustré dans la figure ci-dessous (figure 1).

Figure 1 - Les questions de recherche



Notre question de recherche « Quelle est la dynamique de développement du bon sens dans les organisations ? » implique de répondre préalablement à plusieurs questions. Notre étude est donc composée de plusieurs volets, chacun ayant pour objectif de répondre à une question soulevée par l'état de l'art.

D'abord, l'approche éthique met le sens commun, qui concerne le jugement, au centre de l'étude. Nous étudierons donc comment le jugement se constitue dans le contexte spécifique de la communauté organisationnelle (Processus 1). Ensuite, nous avons constaté que l'approche opérationnelle se focalise sur le sens pratique, qui relève de la réflexivité. Nous nous intéresserons ainsi au sens pratique, réflexivité, en tentant de découvrir comment il peut être cultivé (Processus 2). Enfin, nous relierons ces questions dans une dernière interrogation en examinant comment sens commun et sens pratique interagissent et s'articulent grâce aux

interactions entre jugement et réflexivité (Processus 3). Cela nous permettra de mettre à jour les éléments qui favorisent ou empêchent cette dynamique.

Deuxième partie : méthodologie

Le design de notre recherche doit être adapté à la fois à la génération de connaissances tirées de l'exploration du bon sens dans la vie organisationnelle, et au cadre épistémologique que nous retenons pour notre recherche. Nos travaux visent à étudier la dynamique du bon sens dans le contexte de la vie organisationnelle, à mettre à jour comment le jugement se constitue dans un tel contexte, ainsi que d'examiner la façon dont la réflexivité peut y être cultivée.

La démarche de Weick est essentiellement centrée sur l'étude de processus. L'incendie qu'il étudie dans le cas Mann Gulch (1993) et qui lui permet de développer sa théorie du sens, s'est produit en 1949. Les données ont été recueillies à partir de 1976 par Maclean qui publie son livre « Young Men in fire » en 1992. C'est à partir de ces données, recueillies comme le sont les papillons par le naturaliste, que Weick examine ce qui s'est passé. A partir de cette reconstruction, il est en mesure d'interpréter et de comprendre. Non seulement il explore les raisons qui font que les entreprises périssent, mais il étudie également comment celles-ci peuvent devenir plus résilientes.

Nous allons ici expliquer notre positionnement épistémologique, inspiré par Weick (1993). Puis nous exposerons les choix méthodologiques que nous avons faits au regard de ce positionnement. Ainsi, nous passerons en revue les nécessités théoriques et empiriques liées aux méthodes de recueil et d'analyse des données nécessaires à nos travaux. Ainsi détaillée, notre méthodologie pourra être éventuellement discutée.

Nous proposons dans un premier temps de présenter notre positionnement épistémologique interprétativiste naturaliste (Lincoln & Guba, 1985), posture qui nous semble particulièrement pertinente pour explorer le bon sens dans l'organisation. Nous passerons ensuite en revue les conséquences de ce paradigme pour notre stratégie d'investigation. Puis nous en exposerons les quatre caractéristiques : une étude longitudinale de cas paradigmatique, ethnographique, inductive, qui s'attache à identifier des ruptures. Nous aborderons ensuite les implications de la

méthode pour recueillir et analyser des données. Ainsi, nous serons en mesure de montrer comment nous avons conduit notre enquête.

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 1. Epistémologie

La question épistémologique

La question épistémologique sert à engager un débat, à confronter des perspectives afin de tenter d'établir des conclusions qui ne sont pas exclusivement tributaires d'une école unique de pensée. Chaque modèle conceptuel donné étant une représentation partielle de la réalité qui reflète le point de vue et les intérêts de celui qui le construit, nous devons être engagé dans une critique réflexive en indiquant clairement à qui servent les points de vue et les intérêts du modèle proposé pour représenter la réalité (Van Maanen, 1995). Toute recherche s'inscrit donc dans un cadre épistémologique.

« Whether explicit or implicit, we rely on a philosophy of science to interpret the meanings, logical relations, and consequences of our observational and theoretical statements. » (Van Maanen, 1995, 2007: 36)

Nous avons choisi de suivre les conseils de Dumez (2010) qui propose à chacun de construire son propre discours *« [en faisant son] miel de ce qui s'est dit d'intelligent dans chacun des courants qui se sont constitués en épistémologie. » (Dumez, 2010 : 61).*

Afin de "faire notre miel" et ajuster notre façon de faire à notre objectif de recherche, rappelons ici que le bon sens comporte deux dimensions, sens pratique et sens commun, auxquelles les théoriciens ont accordé des importances différentes. C'est pourquoi nous avons proposé d'établir un état de l'art en fonction de deux perspectives principales que nous avons identifiées dans les théories organisationnelles, l'approche éthique et l'approche opérationnelle. Nous avons conclu de notre revue de littérature qu'aucune des deux dimensions ne prévaut dans l'élaboration du bon sens. En effet, il s'agit d'une dynamique reposant sur l'articulation du sens

pratique et du sens commun. Notre étude doit donc nous permettre d’appréhender l’ensemble du phénomène ainsi que sa dynamique.

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 1 Epistémologie

1. Le paradigme naturaliste

Le débat sur notre recherche doit tenir compte de la profusion d'appellations, de sens et d'attributs accordés à maintes positions épistémologiques. Aussi, nous avons adopté une posture épistémologique sur mesure, « *qui mêle interprétativisme (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) et constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012 : 25).

Ces auteurs indiquent que l'interprétativisme considère que l'activité humaine est structurée car,

« la signification consensuellement attribuée par les sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation. » (Avenier et Gavard-Perret 2012 : 25).

La posture naturaliste, comme la posture constructiviste admettent et acceptent la subjectivité de l'acteur aussi bien que celle du chercheur qui cherche à comprendre les processus de façon pragmatique, mettant pour ce faire en œuvre des méthodes herméneutiques et ethnographiques pour le recueil et l'analyse des données. Le constructivisme accepte ici que le réel est relatif car il existe de multiples réalités socialement construites. Aucune généralisation n'est recherchée car elle est jugée impossible. Dans cette posture le chercheur vise à justifier ses résultats en montrant leur authenticité.

Notre travail consiste à observer ce qui se passe dans la réalité organisationnelle et à l'interpréter. Nous tentons de mettre en lumière des processus qui reposent sur des interactions. Notre préoccupation a pour objectif d'élaborer un modèle de fonctionnement de la dynamique du bon sens dans le contexte de la vie organisationnelle. Notre démarche empirique vise tout d'abord à saisir la réalité organisationnelle telle qu'elle est vécue par les acteurs. Dans cette optique, notre démarche a pour point de départ l'observation des faits. C'est pourquoi nous

adopterons une démarche de recherche qualitative à visée compréhensive (Dumez, 2010) afin de comprendre les déterminants objectifs de l'action : Le pourquoi ? Le comment ?

La compréhension ici porte sur des discours, des actions et des interactions. Nous examinons les liens de causalité comme des moyens utilisés par les acteurs pour appréhender le monde. Ils révèlent comment ceux-ci sont engagés au monde, et comment ils procèdent lorsqu'ils rencontrent des anomalies ou des pannes de sens incompatibles avec leur compréhension du monde. Notre recherche consiste à montrer quelles sont, pour les acteurs, les alternatives possibles, comment ils résolvent les problèmes rencontrés grâce à la réflexivité, comment ils construisent leur jugement.

La théorie du sens développée par Weick montre qu'il existe de multiples réalités qui permettent à l'acteur en situation de construire du sens, et que ces vues du monde peuvent être complémentaires. Aussi, l'approche naturaliste (Lincoln et Guba, 1985) nous paraît être un paradigme pertinent à adopter pour mener à bien une étude exploratoire, processuelle, qui vise à comprendre des dynamiques. Guba et Lincoln (1989, 1998) acceptent que le réel soit toujours relatif. Même si une réalité est toujours objective à un moment donné pour l'acteur, elle ne peut être qualifiée d'objective de façon générale. Si une réalité existe toujours (car un certain sens est toujours attribué à une situation) l'interprétation et la signification sont relatives. Le réel est donc multiple. Chacun admet une réalité, en fonction de ses expériences. Les chercheurs sont également concernés, c'est pourquoi ils doivent veiller à expliciter et confronter les visions concurrentes des situations étudiées. Nous devons combiner plusieurs types de données (observations, documents, et entretiens) afin de vérifier notre compréhension et interprétation des faits de la réalité organisationnelle.

Nous avons vu que le bon sens sert à établir, grâce au jugement, ce qui est rationnel ou pas. Mais cette rationalité pratique n'est pas unique car elle est fonction d'une communauté, elle

évolue donc dans le temps et l'espace. Le paradigme naturaliste, cadre dans lequel l'enquête est conduite, implique une posture particulière et a des conséquences pour la recherche que nous allons maintenant exposer.

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 1 Epistémologie

2. Conséquences pour la recherche

Lincoln & Guba (1985) préconisent de considérer ce qu'ils nomment les 5 axiomes de la recherche naturaliste. La nature de la réalité (il existe de multiples réalités qui ne peuvent être approchées que de façon holiste), les relations entre l'enquêteur et l'enquêté (qui s'influencent et interagissent), et enfin les possibilités de liens causals (nous ne pouvons pas distinguer les causes des effets) ; les autres axiomes de la recherche naturaliste concernent le rôle des valeurs et les possibilités de généralisation. Nous allons les passer en revue.

A. La nature de la réalité.

Le paradigme naturaliste repose sur l'hypothèse qu'il y a des réalités multiples. L'étude a ainsi divergé plutôt que convergé de plus en plus vers ce qui est connu. Dans ce paradigme, toutes les « parties » de la réalité sont liées de telle sorte que l'étude d'une quelconque partie influe nécessairement sur toutes les autres parties (Guba, 1981). Aussi l'épistémologie naturaliste implique que le chercheur soit passé par une première phase d'immersion dans son terrain d'étude.

B. La nature de la relation entre l'enquêteur et l'objet de recherche.

Le paradigme naturaliste affirme que l'enquêteur et l'enquêté sont interdépendants, chacun influençant l'autre. Nous nous sommes efforcés de maintenir une distance optimale entre nous et le phénomène observé. Cependant, nous avons été conscients que cette distance optimale ne permettait pas de faire totalement abstraction d'influences réciproques. Le chercheur et le recherché sont des entités situées, et le fait de produire du sens et le sens donné par chacun sont contextualisés par le savoir préalable de chacun (Yanow, 2006).

Aussi, nous nous sommes tenus suffisamment proches du terrain pour collecter des données pertinentes, et assez éloignés pour ne pas être trop influencés. Nous avons veillé à adapter sans cesse notre distance. Notre démarche a été extrêmement précautionneuse car nous aurions pu nous faire exclure de notre terrain à plusieurs reprises.

C. La nature des affirmations « vraies ».

Le paradigme naturaliste repose sur l'hypothèse que les généralisations ne sont pas possibles. Au mieux ce que l'on peut espérer sont des « hypothèses de travail » qui se rapportent à un contexte particulier. L'approche naturaliste vise à développer les connaissances idiographiques, en mettant l'accent sur les différences et les similitudes entre les objets. La question qui se pose

n'est pas d'établir des hypothèses « vraies », mais plutôt des hypothèses qui éclairent le mieux le phénomène étudié.

Nous avons pris soin de prendre des notes détaillées sur chaque contexte, et à les compléter par la collecte de données provenant de sources multiples, comme des observations, des documents écrits d'archives. Nous avons également noté tous les verbatim des entretiens et des échanges que nous avons eus avec les acteurs. Nous avons conduit des entretiens semi directifs afin d'assurer l'exhaustivité des données et de vérifier certains points. Nous avons également pris du recul sur les situations observées, et avons laissé les données « pauser » avant de sélectionner les exemples qui se révélaient les plus pertinents.

D. Le rôle des valeurs.

L'enquête est influencée par les valeurs de l'enquêteur ainsi que par celles qui sont inhérentes au contexte, mais la démarche scientifique doit se prémunir d'influences extérieures. L'enquêteur naturaliste doit donc s'efforcer de maintenir une distance optimale entre lui et le phénomène. Cependant, il doit être conscient que cette distance optimale ne permet pas de faire totalement abstraction d'influences réciproques. L'enquête peut être congruente ou bien en conflit avec les valeurs. Mais Guba (1981) insiste pour qu'elle soit « value resonant » (congruente), condition nécessaire selon lui pour que les résultats soient significatifs.

Ces propos nous ont incité à veiller et à vérifier continuellement que l'influence de nos valeurs ne biaisait pas la recherche. Nous avons ainsi multiplié les moments, les lieux et les moyens de

collecte. En comparants les données ainsi obtenues, nous avons été en mesure d'éliminer les données qui ne nous semblaient pas être exemptes de nos valeurs. Nous avons vérifié à plusieurs reprises notre compréhension auprès des acteurs. Cependant, afin de limiter l'influence des valeurs inhérentes au contexte, nous avons pris soin de ne pas céder à la tentation de partager notre travail trop tôt, même si les enquêtés se montraient particulièrement intéressés par celui-ci.

E. La réflexivité du chercheur

Le cadre épistémologique naturaliste pointe qu'il est nécessaire pour le chercheur de questionner son travail en permanence afin de vérifier que sa démarche ne tende pas à reproduire les habitudes correspondant au paradigme rationaliste, qui sont sans objet dans l'approche naturaliste.

Pour ce faire, nous avons employé deux types de moyens. Le premier a été notre journal de thèse dans lequel nous avons consciencieusement consigné quotidiennement toutes nos réflexions, questions, étonnements, ainsi que certaines hypothèses. Nous avons ainsi pu voir vivre notre travail de collecte, faire des détours et des retours, constater parfois nos écarts et y remédier. Le second moyen utilisé pour être plus réflexif sur notre démarche a consisté à nous entretenir régulièrement avec notre directrice de recherche. La collecte est un moment passionnant de la thèse pendant lequel nous avons pu satisfaire notre curiosité. Cependant, la posture de chercheur naturaliste présentait le risque de nous laisser entraîner par la vie organisationnelle, et de nous « perdre », très loin de notre recherche. Ces rendez-vous ont donné

lieu à des échanges passionnants pour notre travail. Ils ont constitué des occasions de nous extraire momentanément du terrain, et nous ont été utiles pour rester concentrés sur nos travaux.

F. Le choix de la théorie substantive

Lincoln et Guba (1985) insistent pour que la théorie substantive choisie pour collecter et analyser les données soit cohérente avec l'interprétation faite des résultats. La recherche naturaliste est caractérisée par la recherche dans les milieux naturels plutôt que dans les laboratoires. Elle répond à des critères spéciaux de fiabilité et d'authenticité qui vont de pair avec une durée de recueil des données particulièrement longue dans le temps. Nous détaillerons la façon dont nous avons procédé pour ce faire dans le chapitre abordant la validité des résultats de notre recherche (Chapitre 3 de cette partie).

Les conséquences du paradigme naturaliste que nous avons exposées ici nous ont conduit à établir une stratégie de recherche particulière que nous allons détailler. Celle-ci comporte quatre caractéristiques.

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 2. Stratégie de recherche

Notre étude visait à mettre à jour la dynamique du bon sens. Pour cela, nous avons d'abord étudié comment le jugement se constitue en contexte organisationnel et comment la réflexivité peut être cultivée. Puis nous nous sommes penchés sur l'articulation de ces deux processus afin d'examiner le processus de déploiement du bon sens. Nous avons vu que le paradigme naturaliste implique d'apprendre à penser en des termes vraiment différents de ceux avec lesquels nous avons été préparés par notre éducation (Van de Ven et al, 2005). Aussi, nous avons conçu une stratégie de recherche articulée en quatre points que nous pouvons maintenant exposer.

Premièrement, nous présentons notre outil méthodologique, la rupture, qui découle du cadre conceptuel de la théorie du sens. Deuxièmement, nous voyons pourquoi et comment nous avons mené une étude unique, longitudinale, d'une organisation paradigmatique. Troisièmement, nous abordons la démarche inductive que nous avons adoptée. Quatrièmement, nous exposons notre posture d'enquêteur ethnographe.

1. La rupture comme outil méthodologique

Notre étude sur le bon sens visait à mettre à jour comment le jugement se constitue en contexte organisationnel, et comment la réflexivité peut y être cultivée. Cependant, nous avons établi qu'il s'agit de processus dynamiques, mettant en jeu des concepts que l'on ne peut appréhender directement. Grâce à la théorie du sens de Weick (1993), nous savons que ces processus sont particulièrement sollicités lorsqu'il y a rupture de sens, lorsque ce qui paraissait normal ne

semble plus l'être, ou lorsque ce qui fonctionnait ne produit plus le résultat escompté. La rupture de sens entraîne en effet deux types de conséquences. D'une part, la perspective éthique du bon sens qui met l'accent sur le sens commun, montre que les acteurs sont susceptibles de revoir les critères de jugement qui leur permettent d'établir leur cadre normatif. Leur vision du monde, qui accompagne leur système de référence, est ainsi modifiée. Ils font évoluer ce cadre, ce qu'ils considèrent « normal » après la rupture peut différer de ce qu'ils jugeaient « normal » avant la rupture. D'autre part, la perspective opérationnelle qui met l'emphase sur le sens pratique, montre que la rupture peut engendrer un mode opératoire nouveau, considéré par les acteurs comme plus efficace. Ils modifient leur façon de faire grâce à la réflexivité, afin de procéder de manière pertinente avec le contexte.

Dans la théorie du sens (Weick, 1995), les crises organisationnelles sont dues à des événements, des « épisodes cosmologiques ». Le point de départ du processus de construction de sens a pour origine selon cette vue, la sidération de l'acteur. L'individu se trouve dans une situation absurde dans laquelle il ne sait pas quoi faire. Le sensemaking vise à restaurer une certaine cohérence nécessaire pour agir. Ainsi l'individu est poussé à la réflexivité car il produit une représentation rétrospective de ce qui se passe. Il enacte le sens, réagi en bricolant ou en improvisant.

Dans notre étude, il nous fallait donc regarder la rupture, l'interruption qui permet de réduire l'écart, de restaurer une certaine cohérence, de modifier le système de référence ou de remettre en cause les valeurs de ce système (Maitlis & Christianson, 2014). Nos outils méthodologiques ont ainsi ici été les moments de ruptures, dont nous avons scruté le déploiement dans le temps, en observant comment les acteurs faisaient pour surmonter leurs difficultés.

Sandberg et Tsoukas (2011) proposent spécifiquement d'attirer l'attention sur les moments de non-évidence aux yeux des praticiens, qu'ils appellent des « ruptures temporaires » (temporary breakdowns). Leur intention est de rester de cette façon au plus près de la réalité

organisationnelle pour développer la théorie. Recourir à la rupture comme outil méthodologique permet de prendre en compte les imbrications et les ruptures qui se produisent, qui interagissent et s'influencent dans les organisations. Les chercheurs sont ainsi en mesure selon les auteurs, de développer des théories qui capturent la logique de la pratique, et qui sont connectées à la pratique organisationnelle ainsi qu'à ses acteurs.

Afin d'explicitier le concept de rupture, et montrer qu'il en existe de plusieurs types, ils utilisent la métaphore d'une panne. Lorsque nous conduisons une voiture ou faisons cours, des événements se produisent et doivent être surmontés afin de poursuivre le chemin. La plupart surviennent et sont surmontés sans que le chauffeur ou le professeur ne s'interrompent pour autant. Le conducteur tient compte de la signalisation routière, de l'état de la route, du comportement du véhicule afin d'adapter sa conduite. De la même façon, l'enseignant perçoit l'attitude des étudiants, utilise le matériel, et déroule son cours en gérant son temps. Cela se fait de façon quasi automatique. Mais lorsque quelque chose nous interrompt et nous empêche de continuer, alors il s'agit d'une panne (le moteur s'arrête, le vidéoprojecteur s'éteint). C'est ce que Sandberg et Tsoukas (2011) appellent une rupture temporaire (temporary breakdown).

Grâce à la métaphore de la panne proposée par les théoriciens, qui est utilisée ici pour montrer la pertinence de la rupture pour les études organisationnelles, nous avons choisi de nous emparer de ce concept de rupture et d'en faire notre outil méthodologique. La rupture nous paraît être pertinente pour notre étude car elle permet de nous concentrer sur l'évènement, et ainsi d'isoler des moments à partir desquels les acteurs sont interrompus. L'élément déclencheur n'est pas forcément connu ni conscient, mais la panne est là, elle est manifeste, l'acteur ne peut qu'en prendre acte. Dans cette vue, notre questionnement prend sa source dans la situation telle qu'elle est vécue par l'acteur, et nous sommes ainsi en mesure d'examiner les

processus qu'ils mettent en œuvre dans ce contexte pour surmonter la rupture à laquelle ils font face.

Dans l'approche proposée, les ruptures peuvent être de deux types. Elles sont qualifiées soit de premier ordre lorsqu'elles sont émergentes à la situation, soit de second ordre lorsqu'elles sont provoquées par le chercheur (Sandberg et Tsoukas, 2011 : 347). Aussi, l'observation non participante nous a permis de voir des ruptures de premier ordre. En effet, il s'agit là de conséquences inattendues, d'attentes contrecarrées, d'écarts constatés et qui permettent de mettre en relief ce qui compte vraiment. Ce sont des moments de prise de conscience des différences. Les ruptures temporaires émergentes représentent des occasions d'être confronté à autrui, et mettent ainsi en évidence ce qui est induit, ce qui va changer. Notre travail de recherche nous a conduit à travers l'étude des ruptures temporaires émergentes, à nous intéresser à l'imbrication et aux interactions dont les enquêtés ne sont pas conscients dans le cours de l'action, ou qu'ils ne sont pas en mesure d'exprimer.

Cependant cela n'a pas suffi pour observer le cheminement de la pensée des acteurs qui réfléchissaient et jugeaient en situation. Nous avons par conséquent besoin de trouver une méthode de collecte substantive à l'observation non participante afin d'obtenir le concours des acteurs eux-mêmes.

Ainsi nous avons eu recours également aux ruptures provoquées, dites de second ordre, qui sont déclenchées par les chercheurs. Elles sont destinées à inciter les acteurs à réfléchir aux possibilités et aux potentialités de la situation. Sandberg et Tsoukas (2011) par exemple préconisent d'utiliser ces ruptures afin d'accompagner les acteurs dans leur raisonnement. Des questions telles que « et si ... ? » ou « imaginez... » permettent aux acteurs de prendre du recul par rapport à ce qu'ils ont vécu. Cela permet également aux chercheurs de suivre le chemin

emprunté par l'acteur dans sa réflexion. Les ruptures provoquées font apparaître les doutes traversés, les regrets et les succès, et dévoilent les pourquoi et les comment des choix.

Nous avons ainsi combiné des données primaires, obtenues par l'observation, et lorsque nous avons posé des questions visant à déclencher la réflexivité des acteurs, avec des données secondaires, recueillies à d'autres occasions et que nous avons ensuite mobilisées de façon à étayer nos données primaires. Nous avons ainsi à disposition le matériel nécessaire pour étudier les ruptures temporaires émergentes ainsi que les ruptures de second ordre, provoquées. Cela nous a permis d'éviter d'extrapoler à partir de nos connaissances personnelles qui auraient pu nous conduire à supposer ou à accepter des pourquoi et des comment bien différents de ceux des acteurs que nous avons étudiés. L'avantage d'avoir procédé ainsi a évité de restreindre notre vision seulement à certain possibles connus. La réflexivité des répondants ainsi que leur jugement ont été mis en mots et en gestes.

En centrant l'étude sur les acteurs, nous avons pu mettre à jour ce qu'ils faisaient en cas de « panne », c'est-à-dire à partir du moment où ils vivaient une rupture. Cela nous a permis de voir leur réflexivité et de pointer la façon dont celle-ci peut être cultivée dans le contexte de l'organisation et répondre ainsi à notre première question de recherche. Nous nous sommes également attachés à révéler les valeurs des acteurs, à appréhender ce qu'ils considéraient normal et qui pouvait différer d'avec des apriori théoriques. Nous avons ainsi suivi la façon dont ils construisaient leur réalité de façon à émettre un jugement. Aussi, nous avons récolté les données nécessaires pour étudier le processus de la constitution du jugement, seconde question de recherche. Enfin, grâce cet outil méthodologique rupture, nous avons pu examiner l'articulation des deux processus. Nous avons alors vu apparaître le bon sens dans sa dimension dynamique, et répondre à notre dernière question de recherche.

2. Une étude longitudinale de cas paradigmatique

MacKay et Chia (2013) reconnaissent que si la recherche qualitative est limitée, si elle se fait dans un seul contexte, une étude de cas unique, elle est inductive et permet de mieux comprendre la nature processuelle d'un phénomène. La nature de notre objet de recherche requérait de saisir la dynamique du bon sens dans la réalité organisationnelle telle qu'elle est vécue par les acteurs, au travers d'une étude qualitative longitudinale d'un cas unique.

S'agissant d'une première approche du concept de bon sens en sciences de gestion, nous souhaitons travailler sur une organisation qui constituait un cas non usuel pouvant être spécialement problématique ou spécialement bon. Nous devons identifier une entreprise dans laquelle le bon sens semblait proliférer. Stake (2005) recommande de ne pas avoir un cas au départ mais bien de choisir en fonction de ce que l'on cherche à étudier celui dont nous pouvons apprendre le plus. Nous ne cherchions pas dans notre étude à adresser la représentativité mais à prendre en compte la complexité et l'enchevêtrement qui se trouvent à la fois dans des événements multiples qui se déploient dans un temps non linéaire, dans des contextes multiples et entrelacés, et mettre à jour les coïncidences plutôt que la causalité.

Pour cela, nous devons creuser en profondeur dans les significations et travailler à les relier avec le contexte et l'expérience. Un cas est une façon « *d'encapsuler des significations complexes dans un rapport fini* » (Stake, 2005 : 450). L'écrire sous forme de narration permet d'ailleurs aux lecteurs de découvrir les événements par procuration et d'en tirer leurs propres conclusions.

Flyvbjerg (2012 : 78) suggère que les cas atypiques ou extrêmes révèlent souvent plus d'information que les autres types de cas, car ils activent plus d'acteurs et plus de mécanismes basiques dans la situation étudiée. De plus, à la fois dans l'optique de comprendre et d'agir, il est souvent, d'après l'auteur, plus important de clarifier les causes profondes d'un problème donné et ses conséquences, plutôt que de décrire les symptômes du problème ainsi que la fréquence à laquelle il se produit. En outre, le cas atypique ou extrême permet à la fois une compréhension et une perspective orientée vers l'action (Flyvbjerg, 2006).

«The paradigmatic case transcends any sort of rule-based criteria. No standard exists for the paradigmatic cases because it sets the standard. [...] It operates as a metaphor and may function as a focal point for the founding of schools of thought. » (Flyvbjerg (2013 : 80)⁵.

Notre étude étant de type exploratoire, le cas paradigmatique semblait tout à fait adapté. Nous avons décidé pour répondre aux besoins de cette recherche de nous attacher à un cas unique, extrême. Cependant, reconnaître qu'une organisation correspond bien avec un cas paradigmatique peut s'avérer difficile à expliquer, comme pointé par Flyvbjerg (2013) qui écrit :

« Heidegger says, you recognize a paradigm case because it shines [...] Like other good craftsmen, all that researchers can do is to use their experience and intuition to assess whether they believe a given case is interesting in a paradigmatic context, and whether they can provide collectively acceptable reasons for the choice of the case. » (Flyvbjerg (2013 : 80-81)

⁵ Première publication en 2001

Nous nous sommes attachés à établir des critères afin de déterminer et de justifier le caractère paradigmatique du cas retenu pour mener à bien notre enquête empirique sur le bon sens dans l'organisation. Pour ce faire, nous avons utilisé notre revue de littérature.

En effet, les deux perspectives du bon sens que nous avons nommées approche éthique et approche opérationnelle ont mis à jour non seulement l'importance du jugement pour le sens commun et de la réflexivité pour le sens pratique, mais également leurs influences réciproques et leurs interactions dans le processus dynamique du bon sens dans le contexte organisationnel.

Afin que notre terrain empirique soit un cas paradigmatique pour étudier le bon sens, deux conditions s'avéraient nécessaires. D'une part, il devait s'agir d'une entreprise communauté (Mintzberg, 2008) composée de membres attachés les uns aux autres par un sens commun « glue » de l'organisation. D'autre part, nous devions également trouver dans cette entreprise une véritable culture de la réflexivité.

Aussi, nous avons pu nous mettre en quête d'une entreprise où collecter nos données. Suivant les critères identifiés, nous avons cherché une organisation dans laquelle la dynamique du bon sens serait particulièrement « brillante », qui se différencierait des autres en mettant en avant une vision de l'entreprise comme étant avant tout une communauté de personnes. Ainsi, les membres de l'entreprise auraient un sens commun particulier reposant sur une vision commune de ce qu'est une entreprise, originale, explicite et partagée, qui les rendraient innovants dans leur pratique de l'organisation ainsi que dans leurs pratiques organisationnelles. Il nous a semblé judicieux de diriger notre recherche vers des entreprises présentant à la fois un modèle organisationnel atypique, et dans lesquelles semblait également se produire un bouillonnement d'innovations.

Notre stratégie pour trouver l'entreprise adéquate qui présenterait les caractéristiques ci-dessus énoncées, nous a conduit à nous inscrire à un cycle de séminaires intitulé « Economie et sens », proposé par l'Ecole de Paris du management.⁶ En effet, cette institution se présente comme un lieu de rencontre et de dialogue entre chercheurs et praticiens qui échangent pour « *contribuer à un apport original au management original au management : exposé sur les développements théoriques nouveaux, témoignage d'un praticien sur une aventure qui a particulièrement sollicité ses talents, etc.* » (www.ecole.org). Grâce à ces séances ainsi qu'aux archives disponibles sur internet, nous avons découvert des entreprises qui paraissaient répondre aux exigences du cas paradigmatique recherché.

Nous avons ainsi présélectionné trois entreprises dans lesquelles la dynamique du bon sens semblait être particulièrement développée et avons contacté leurs dirigeants. Nos démarches vers ces entreprises ont été menées en parallèle car nous n'étions à ce moment que guidés par notre intuition. Nous ne disposions d'aucun élément sur l'entreprise autre que le discours officiel porté par un des managers lors du séminaire. Nous avons toutefois rapidement éliminé l'une d'entre elle, la société A, après nous être entretenus avec son fondateur. En effet, il est apparu que A était déjà abondamment scrutée par des chercheurs et nous préférons ne pas être attendus en tant que chercheurs par des praticiens déjà rôdés à la recherche.

Nous avons abordé des responsables de la société B afin de vérifier s'il était possible et opportun d'y enquêter. Les modalités d'une collaboration ont été discutées lors de deux entretiens menés à bien avec des responsables des départements Ressources humaines puis Organisation. Il est apparu que si notre présence était acceptée, nous n'aurions probablement pas toute la liberté dont nous pourrions avoir besoin pour accéder aux données. Les managers avec lesquels nous

⁶ <http://www.ecole.org/fr/accueil>

avons échangé souhaitaient avoir un droit de regard et de veto sur notre travail quotidien. Au risque de devoir interrompre notre enquête ou de ne pas pouvoir la mener à bien comme nous le souhaitions, nous avons renoncé à conclure un accord avec l'entreprise B.

En approfondissant les recherches, notamment sur internet, sur l'entreprise C, nous avons pris conscience que celle-ci constituait sans doute le cas paradigmatique idéal pour réaliser la partie empirique de notre thèse. Il nous fallait toutefois vérifier que tel était le cas, et que notre collecte pourrait se réaliser dans de bonnes conditions.

Le compte rendu de l'intervention du directeur général de l'entreprise C, trouvé dans les archives de l'École du Management, constitue le discours officiel de l'entreprise. Celui-ci met en avant une vision partagée particulière de l'entreprise qui tend à montrer que le premier critère (un sens commun fort) semble très présent :

« Le mode de gouvernance de la coopérative et une vision partagée plaçant l'économie au rang des moyens et non des finalités, permettent de créer entre eux une affectio societatis, alors qu'ils exercent des métiers très divers [...] Cette réflexion irrigue en permanence notre action » (SV, Associé et directeur général de C, 2011- italiques dans l'original).⁷

La lecture d'articles et l'audition d'émissions radiophoniques portant sur cette entreprise a révélé qu'il s'agissait d'une entreprise emblématique d'un modèle organisationnel original. En effet, C est une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE), une entreprise atypique au sein de laquelle travaillent des entrepreneurs-salariés. Nous avons été frappés par ce concept qui nous paraissait faire la juxtaposition de deux concepts à priori totalement incompatibles, l'entrepreneuriat et le salariat. Ce statut permet à un entrepreneur de percevoir un salaire et de

⁷ Stéphane Veyer, 'Coopaname', *Le Journal de L'école de Paris Du Management*, 2011, 23–29.

bénéficiaire de la couverture sociale d'un salarié classique. En outre, les salariés de l'entreprise C ont des activités individuelles, très diverses. Ils sont membres d'une même organisation alors que chacun travaille à son projet personnel qui ne semble pas avoir de lien avec celui des autres. L'affectio societatis évoquée par le DG serait le ciment de la communauté. Elle semble permettre à tous les entrepreneurs salariés de partager une vision commune.

Le second critère de choix de l'entreprise concernait l'existence d'une culture de la réflexivité. Dans les archives que nous avons consultées avant de rencontrer les dirigeants de C, nous avons constaté que ceux-ci revendiquent de développer l'entreprise et de la faire évoluer grâce à une démarche de recherche action, « *une pratique émergente au fur et à mesure qu'elle se construit. Elle revendique, comme cadre épistémologique, la recherche-action en tant que mode privilégié de production des connaissances en économie sociale (Desroches, 1981 ; Draperi, 2008) » (Delvolvé & Veyer, 2009 : 1).*

Plus nous nous sommes rapprochés de cette entreprise C, et plus celle-ci s'est révélée être atypique dans sa pratique de l'organisation ainsi que dans ses pratiques organisationnelles. Nous avons d'ailleurs rapidement dû abandonner toute tentative de rapprocher cette organisation et son fonctionnement à des modèles d'entreprises plus classiques, scindées par exemple en départements. Nous avons ainsi probablement déniché le terrain empirique idéal où le bon sens brillait, correspondant aux préconisations des chercheurs qui recommandent de « *chercher le particulier plutôt que l'ordinaire » (Staker, 2005 : 447).*

Toutes les démarches que nous avons menées à bien ensuite afin de nous rapprocher de la société C nous ont confortés dans nos impressions de départ. Cette entreprise constituait un terrain idéal pour mener à bien notre collecte. La facilité avec laquelle nous avons pu prendre rendez-vous pour échanger avec le directeur général, ainsi que le déroulé de l'entretien lui-même, nous ont permis de réaliser qu'une opportunité pouvait être saisie. Il est apparu que notre

présence dans l'entreprise ne serait pas contractuelle, mais qu'elle serait conditionnée à l'accord quotidien des acteurs que nous souhaitions observer. Nous serions assis « dans un coin », avec notre ordinateur et notre cahier.

Nous avons pu ainsi mener à bien une étude ethnographique dans des conditions réellement optimales. Non seulement notre terrain semblait être le cas paradigmatique idéal, mais aussi nous pouvions y inscrire notre stratégie de recherche telle qu'induite par l'épistémologie que nous avons sélectionnée.

3. Une étude ethnographique

Nous avons mené un travail de type ethnographique car il répond en effet à des critères spéciaux de fiabilité et d'authenticité (Lincoln et Guba, 1985) qui vont de pair avec une durée de recueil des données particulièrement longue dans le temps. L'épistémologie naturaliste recommande en effet d'adopter une perspective émique. Pour Flyvbjerg (2012), être au plus près de la réalité procure l'avantage d'en avoir une vue plus nuancée. L'ethnographie permet de révéler les interactions préparatoires qui montrent les intentions, qui ne sont pas toujours publiques ou explicites.

Le contexte est un des éléments les plus importants à considérer dans l'approche constructiviste au sens de Lincoln et Guba (1985). Non seulement il permet de comprendre les constructions des acteurs qui y sont ancrées, mais il a également une grande importance sur l'ensemble du processus d'évaluation. Ainsi l'immersion dans l'entreprise étudiée est la première étape de la recherche naturaliste ; elle est conforme à la posture de l'ethnographe qui vit au sein de la communauté qu'il étudie.

Nous nous sommes immergés pendant plusieurs mois dans l'entreprise, parmi les recherchés, afin d'élargir notre vision du monde et d'appréhender les leurs. Il nous a d'abord fallu faire table rase de nos connaissances qui se sont révélées assez inadaptées pour étudier la vie organisationnelle de cette entreprise, cas extrême. Nous avons « appris leur langue » et vu « avec leurs yeux » leur monde réel (Van de Ven & Poole, 2005). Nous nous sommes rapprochés aussi près que possible du terrain afin de construire notre démarche de façon adaptée et opportuniste pour accéder aux données.

L'immersion nous a permis de bâtir une relation étroite et en profondeur avec les acteurs, assise sur des relations de confiance réciproque. Nous avons toujours pris soin d'adapter notre distance en fonction des sujets abordés, du contexte, ainsi que de l'état et de l'histoire de nos relations. Rester trop en retrait nous aurait empêché de saisir la réalité de la vie organisationnelle vécue par les acteurs, alors qu'une trop grande proximité avec le terrain aurait pu biaiser les données et l'enquête.

La démarche ethnographique implique d'avoir une position d'observation, qui puisse être maintenue sur le long terme. Le chercheur a donc un statut de membre extérieur à l'organisation. Toutefois, le chercheur immergé a avec son terrain une certaine forme d'appartenance. Cette position ambiguë est parfois difficile à maintenir, si bien que nous n'avons été à aucun moment totalement en sécurité. Nous avons clairement montré notre posture d'amateur opportuniste, probablement facilitée par notre statut de doctorant, chercheur novice. Les enquêtés nous ont parfois donné des surnoms qui illustrent parfaitement l'évolution de notre relation avec le terrain. Au début de notre enquête, nous étions « l'espionne », puis nous sommes devenus « le caméléon », et pour finir « la touriste ».

Nous avons ainsi réussi à avoir une grande familiarité avec le terrain où nous sommes restés deux ans et demi. Cela nous a permis de collecter également des données de façon « détournée », lorsque par exemple des acteurs nous ont spontanément communiqué des documents privés. Il s'agit des données de « coulisses » (Villette, 2014). Nous avons pris soin de les contextualiser afin de pouvoir faire la part des choses plus tard. Nous les avons intégrées dans notre journal de thèse rédigé quotidiennement afin de mettre en perspective l'ensemble des données au moment de l'analyse.

Van Maanen (1979) pose trois conditions pour conduire une étude ethnographique. La première est de vivre avec et comme ceux que l'on étudie dans son travail de terrain. La deuxième est de

choisir une méthode pour rendre compte de ce que l'on observe, et la troisième est le travail intellectuel réflexif. L'auteur précise qu'il faut mener un travail ethnographique absolument dans l'ordre indiqué ici. Nous venons de voir la première de ces conditions, et allons maintenant passer aux suivantes.

4. Une recherche inductive

MacKay et Chia (2013) conseillent l'étude de cas inductive, car elle permet un compromis avec les préoccupations de la validité externe en faveur de la démonstration de la richesse empirique, du pouvoir explicatif, et de la cohérence interne. Ainsi, une recherche inductive peut contribuer à comprendre la dynamique authentique de la vie organisationnelle comme des réalisations temporaires et précaires. Elle permet aux chercheurs de se focaliser sur les processus plutôt que sur des entités causales au moment de la théorisation.

Nous avons suivi les recommandations de Van Maanen (1979) et avons procédé à distance dans le temps. D'abord nous avons recueilli toutes sortes de données de façon exhaustive, puis nous les avons laissé pauser. Nous les avons ensuite croisées afin de comprendre par induction la dynamique authentique de la vie organisationnelle comme des réalisations temporaires et précaires. Cette analyse nous a permis de nous focaliser, au moment de la théorisation, sur les processus plutôt que sur des entités causales.

Nous avons procédé à une analyse en deux temps (Balogun & Johnson, 2004), l'un concomitant avec notre cueillette, l'autre très à distance du terrain. D'abord, comme recommandé par Weick

et Roberts (1993), nous avons travaillé nos données à partir d'un récit, une description première et inconditionnée des choses « telles qu'elles sont », que Geertz (1973) appelle description mince ou fine. Une fois totalement sortis du terrain, nous en avons écrit une description dense (thick description). Par exemple, nous avons écrit sous forme de récit un atelier auquel nous avons assistés (thin description). Nous nous sommes alors cantonnés à décrire ce qui s'est dit et ce qui s'est passé.

Nos notes ont été prises au fil de l'eau. Plusieurs mois plus tard, à distance du terrain, nous avons écrit une description fine de cet atelier. Nous avons alors pris en compte davantage de données, plus variées, comme par exemple l'histoire de chaque acteur, avons mis à jour des problèmes sous-jacents qui n'étaient pas décelables au premier abord. Nous avons aussi enrichi le récit en y intégrant les non-dits. La description dense a ainsi été faite grâce à notre meilleure connaissance, plus large et plus détaillée, de l'entreprise et des acteurs. Ainsi, l'analyse alors menée à bien a intégré les données non explicitées, et pris en compte des interrelations plus nombreuses et plus riches qui ne figuraient pas dans la description fine.

Cette démarche en deux temps nous a procuré des données beaucoup plus riches afin d'étudier les ruptures. Ce travail nous a procuré différents niveaux de compréhension et nous a permis d'appréhender les multiples réalités des acteurs concernés. Nous avons par exemple narré comment nous sommes arrivés dans l'entreprise en mettant nos pas dans ceux des nouveaux entrants. Pour ce faire, nous avons eu recours à toutes les données collectées (notre journal de thèse, notre agenda et notes d'observations). Nous avons rendu compte des faits bruts et non interprétés. Grâce à ce premier récit, nous avons pu isoler les ruptures et observer les moments de non-évidence qui se produisaient. Dans un second temps, nous avons repris ce récit et isolé les différentes ruptures dont chacune a constitué un cas dans le cas à partir duquel nous avons pu effectuer une description dense (Geertz 1973,1998 ; Lincoln et Guba, 1985). Nous nous

sommes ainsi placés sur un plan théorique beaucoup plus abstrait que la simple description. A mesure que nous sommes entrés plus en profondeur dans l'entreprise, nous avons vu émerger une multiplicité de niveaux de sens, d'emboîtement des interprétations d'interprétations. Nous avons pu reconstruire les liens et les interactions entre différents éléments.

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 3. Design de la recherche

Le cadre épistémologique choisi pour mener à bien notre étude nous a conduit à concevoir une collecte des données qui comporte trois moments différents, que nous proposons d'assimiler à des phases. Celles-ci ne sont pas totalement hermétiques mais peuvent toutefois être distinguées. Afin de faciliter la lecture et la compréhension de nos travaux, nous illustrons notre démarche en recourant à la métaphore de la plongée sous-marine, qui, en outre, nous permet de nommer ces phases. Nous allons ensuite aborder la nature et le recueil des données.

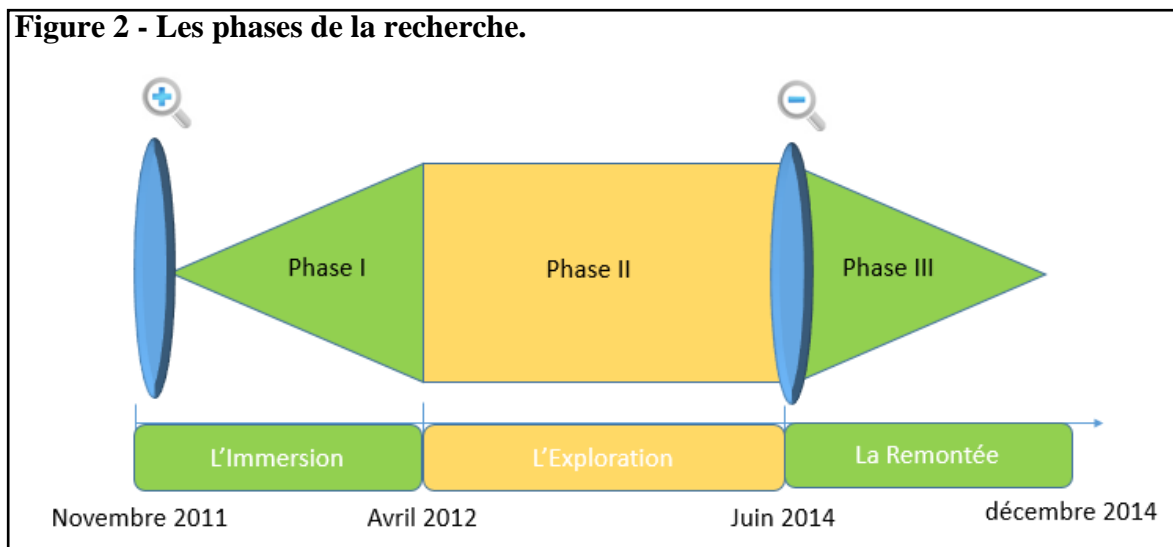
1. Les phases de la recherche

La première phase est « l'immersion ». Elle consistait à découvrir l'entreprise selon le schéma proposé ci-dessous (Figure 2). Nous avons constaté que plusieurs mois étaient en effet nécessaires pour comprendre ce qui se passe dans cette entreprise. Ainsi, nous nous sommes acclimatés progressivement et avons été en mesure d'appréhender ce qui se produisait. La deuxième phase a été la plus longue. Elle a duré presque deux ans. Nous l'avons appelée « l'exploration ». Nous avons endossé progressivement une nouvelle perspective, celle des enquêtés. Nous sommes devenus l'un des leurs. Enfin notre enquête comportait une troisième et dernière phase, « la remontée ». Celle-ci nous a également pris plusieurs mois car il nous a été difficile de quitter le terrain.

Le travail intellectuel réflexif à partir des données n'a pu avoir lieu qu'une fois totalement sortis de notre terrain. Nous avons ainsi construit notre recherche rigoureusement, comme préconisé par Van Maanen (1979), ce qui n'impliquait pas seulement de partir physiquement de notre

terrain. Si nous savions que nous ne pouvions présumer du temps nécessaire à l'immersion, le temps nécessaire pour nous extraire de l'entreprise et pouvoir enfin commencer l'analyse et finir notre thèse a été difficile de le prendre, car il nous apparaissait comme du temps « perdu ». Cette troisième phase nous a été particulièrement pénible à vivre. Cependant, nous avons ainsi procédé selon recommandations de Nicolini (2009), qui propose de zoomer vers et zoomer depuis (« Zooming in out »).

Figure 2 - Les phases de la recherche.



2. Les données

La démarche ethnographique adoptée nous a permis de recueillir plusieurs types de données. Les observations et les entretiens que nous avons menés à bien ont été nos données primaires. Nous les avons complétées par des données secondaires, obtenues par des sources diverses, et qui nous ont permis de compléter les premières. Notre collecte a été bien sûr constamment adaptée aux différentes phases de la recherche. Le détail des données figure en annexe 2 à la fin de ce manuscrit.

Tout au long de notre immersion (phase 1), nous avons poursuivi nos observations. Pendant nos deux ans et demi d'enquête, nous avons assisté à près de 400 heures de réunions diverses et variées, et écrit plusieurs centaines de pages de notes d'observations. Ces données ont révélé des ruptures émergentes mais nous avons aussi vu des ruptures provoquées, ce qui nous a surpris. Nous savions que l'entreprise était engagée dans une démarche de recherche-action, mais n'avions pas conscience que le processus faisait en fait partie du quotidien de tous les acteurs. Nous avons également collecté des données secondaires, comme 450 pages de données d'archives internes et externes, qui ont été complétées par des vidéos et des podcasts trouvés sur internet. Les plaquettes institutionnelles et articles publics sur et de l'entreprise figurent en annexe de notre thèse.

Lors de notre phase d'exploration (phase 2), nous avons poursuivi le recueil d'observations et la collecte de documents internes et externes. Cependant, au fur et à mesure de l'enquête, nous sommes approchés plus près et avons opportunément saisi des occasions pour provoquer nous-même la réflexivité des enquêtés. En étant désormais immergés, nous avons pu conduire des entretiens semi-directifs auprès d'associés, de membres de la direction et des instances

représentatives du personnel, de responsables d'établissement, de chargés d'accompagnement, d'entrepreneurs salariés ou non, et de personnes chargées des fonctions mutualisées. Nous avons ainsi réalisé 19 entretiens avec des acteurs de l'organisation. Les caractéristiques des répondants, sont détaillées en annexe 2 où figure également notre guide d'entretien.

Nous avons décidé d'embrasser l'ensemble de ce qui existait, comme un nouvel entrant était susceptible de le faire. La vie collective de Coopaname s'est avérée foisonnante. Il était un peu difficile de se repérer parmi les événements qui sont signalés sur l'extranet de l'entreprise auquel nous avons accès. Nous avons choisi de ne pas consulter au préalable les documents déposés dans le système d'information, comme par exemple les comptes rendus de réunion ou les échanges qui y étaient éventuellement archivés. En effet, dans notre enquête, nous devions nous préserver d'aborder l'entreprise avec des apriori.

Nos notes se sont rapidement accumulées sur plusieurs centaines de pages. Nous avons pris des photos et procédé à des enregistrements audio. Nous avons conservé des copies de pages de l'extranet ainsi que d'échanges faits sur les forums internes. Nous avons exploré aussi le web où nous avons notamment récupéré des émissions ainsi que des articles sur l'entreprise. Les sites de certains coopanamiens ont également permis d'élargir notre collecte. Nous avons procédé à des entretiens que nous avons retranscrits intégralement. Toutes les données ont été rangées dans une arborescence de dossiers, reconfigurée à dates fixes, et sécurisées dans plusieurs lieux de stockage.

Notre journal de thèse s'est épaissi et nous avons pris conscience de son intérêt croissant. Il s'est avéré être un outil indispensable pour gérer la recherche. Nous y avons inscrit nombre de questions que nous nous posions, et l'avons utilisé afin d'organiser nos différentes stratégies de collecte. Nous nous y sommes référés quotidiennement.

Nous avons déterminé notre méthodologie de collecte qui voulait que les données soient recueillies de façon exhaustive, sans présumer ce qui nous servirait plus tard dans l'analyse. Nous avons pris soin toutefois d'enregistrer et de classer tous les documents disponibles en vue de les étudier plus tard. La phase d'exploration de notre recherche s'est révélée extrêmement riche en données collectées. Nous avons rencontré de nombreuses personnes et avons été très informés de tout ce qui se passait dans l'entreprise. Lors de la phase 2 de notre enquête, l'exploration, nous avons moins ressenti l'épuisement physique que lors de la première phase de notre étude car nous étions poussés par la curiosité et l'intérêt de notre quête.

Pour parvenir à étudier le jugement et la réflexivité que l'on ne peut appréhender directement, nous avons eu recours à la méthode proposée par Sandberg et Tsoukas (2011) afin d'obtenir le concours des acteurs eux-mêmes. Nous avons posé des questions directes, orales, dans le cadre formel des entretiens semi-structurés ou de discussions informelles, et avons également interrogé les coopanamiens par l'intermédiaire de notre messagerie sur des points précis. Notre guide d'entretien a été adapté et modifié en fonction des personnes rencontrées, mais nous avons pris soin de toujours poser des questions telles que « et si c'était à refaire ? ».

3. Organisation des données

Pettigrew (1990) pointe que le problème central dans les études longitudinales est la complexité. Tout d'abord, il faut saisir les complexités du monde réel, et ensuite faire sens. Il nous a mis cependant en garde, prévenant que certains peuvent être étouffés par le poids écrasant de l'information. Il conseille de commencer par structurer et clarifier, puis de répondre à l'exigence de la conceptualisation inductive.

« The result is death by data asphyxiation —the slow and inexorable sinking into the swimming pool which started so cool, clear and inviting and now has become a clinging mass of maple syrup. » (Pettigrew, 1990 : 281).

Pour éviter cet écueil majeur de l'étude de cas sur une longue période de temps, nous avons adopté une démarche rigoureuse et structurée. Aussi nous avons porté un soin particulier au rangement quotidiennement de nos observations ainsi que des documents collectés en abondance, sans préjuger de leur pertinence. Nous avons plusieurs fois adapté notre classification de façon à accéder facilement et rapidement aux données. Nous avons pu ainsi garder la tête hors de l'eau, et nous situer à tout moment afin de nous diriger.

Les données ont toutes été stockées au même endroit, sous la forme de fichiers informatiques compatibles, enregistrés dans des dossiers dûment étiquetés et datés. Nous avons veillé à y avoir accès constamment de façon à pouvoir effectuer des vérifications et des liens. Nous avons rangé de la même façon nos notes personnelles, regroupées également sous la forme d'un journal de thèse. Enfin, nous avons gardé la trace de nos agendas durant toute la durée de la collecte afin de nous y rapporter, si besoin, plus tard dans l'étude.

Nos données sont récapitulées sous forme de tableau (tableau 1) dans lequel nous exposons en fonction du type de données, leur source, ainsi que les moyens utilisés pour les recueillir et les traiter. Le détail est exposé de façon exhaustive en annexe (annexe 2).

Tableau 1 - Les données de l'enquête

Types de données	Nombre	Source	Traitement
Observations Réunions - Collectifs d'entrepreneurs - collectifs mixtes - Instances de direction Formations et ateliers	324H dont : 52H 81H 136H 56H	Evènements se produisant parfois à intervalles réguliers au sein de l'entreprise. Annonces faites sur l'intranet ou invitations à participer reçues par mails.	Classement des notes, retranscriptions si nécessaires.
Interviews face à face	13 personnes	associés managers représentants du personnel entrepreneurs employés	Enregistrement puis retranscription.
Archives - Internes - Externes	Plus de 450 pages	Intranet Web Documents reçus par mails	lecture/observation/écoute copies, notes et/ou résumés retranscriptions lorsque cela était possible. Ajout aux catalogues de données.
Divers - Livres et textes écrits citant l'entreprise. - Discussions informelles et échanges de mails - Photos	6 Très nombreux.	Bibliothèque Bases de données Rencontres avant ou après les réunions, notamment lors des repas. Prises par nous et collectées dans les documents internes.	Ajout aux catalogues de données.

4. Validité des résultats

Lincoln & Guba (2000) écrivent en épigraphe de leur article que dans la recherche naturaliste, « la seule généralisation est : il n'y a pas de généralisation ». Le problème avec les généralisations étant selon eux qu'elles ne s'appliquent pas au particulier. Les chercheurs naturalistes entendent que les critères de validité scientifique examinés dans le paradigme rationaliste seront remplacés par des critères de rigueur accompagnés, comme nous l'avons vu plus haut, de corollaires. La crédibilité de notre étude repose sur la triangulation faite de façon continue et non juste conçue comme une étape unique des descriptions et les interprétations.

Guba (1981) traduit les critères habituellement utilisés dans la recherche constructiviste de type rationaliste que sont la vérité, l'applicabilité, la cohérence et la neutralité. Nous allons passer en revue les quatre aspects relatifs à la fiabilité de l'enquête naturaliste, appelés la crédibilité (qui assure la cohérence interne), la transférabilité (qui assure la cohérence externe), la fiabilité (fait que les choses dépendent d'autres choses (« reliability - dependability »), et l'objectivité (confirmabilité).

A. La crédibilité

La crédibilité concerne la cohérence interne. Une conséquence de l'approche naturaliste est que plusieurs réalités peuvent coexister dans l'esprit des personnes. Préoccupés à établir une certaine vérité, les enquêteurs naturalistes s'attachent à tester la crédibilité de leurs conclusions et

interprétations avec les différentes sources (publics ou groupes) à partir desquels ont été tirées des données. Le test de la crédibilité est souvent fait par les enquêtés eux-mêmes.

L'analyse s'est terminée plusieurs mois après notre départ de l'entreprise. Mais tout au long de notre présence, nous nous sommes attachés à avoir une démarche transparente et avons organisé des moments de restitution de notre recherche. En interne, nous avons mis à profit de maints entretiens individuels, formels et informels, et échangé par écrit avec les acteurs. Nous avons également participé à plusieurs séminaires de recherche, externes à l'entreprise, lors desquels nous avons retrouvé des coopanamiens. Nous avons ainsi sans cesse confronté notre compréhension à celle des enquêtés.

B. La transférabilité

La transférabilité dépend du degré de similitude entre deux contextes. Le naturaliste ne cherche pas à former des généralisations, mais il fait des conjectures qui peuvent être transférées d'un contexte à l'autre en fonction du degré d'adaptation entre les contextes. Pour ce faire, l'analyse doit être menée de manière à rendre les variations chronologiques et situationnelles non pertinentes aux conclusions. Cette tâche relève autant du chercheur que de celui qui souhaite transférer car chacun a sa part à assumer.

En tant que chercheurs naturalistes, nous acceptons qu'il existe une réalité multiple. Les humains changent non seulement en raison d'"erreurs" (par exemple, la fatigue), mais aussi en

raison de l'évolution de leurs idées et de leur sensibilité. Aussi nous avons dû envisager la possibilité qu'une partie de l'instabilité observée soit « réelle ». Nous avons tenu compte des variations, tant pour prendre l'erreur en considération que pour estimer les écarts avec la réalité. Nous avons donc fourni des descriptions du contexte assez riches pour que celui qui voudrait transférer puisse se faire sa propre opinion de ce qu'il va retrouver ou pas. Cela nous a demandé un travail important compte tenu du fait que l'organisation scrutée est très particulière. Aussi il nous a fallu pouvoir rendre compte des situations de façon exhaustive et compréhensible, ce qui s'est révélé parfois ardu.

C. La fiabilité

Le naturaliste interprète la cohérence comme « dépendabilité ». Nous avons vérifié que les processus observés reposaient sur des données fiables et dont nous pouvions établir la traçabilité.

La fiabilité de notre étude est assurée par le classement systématique des données qui sont toutes datées. Les personnes dont les propos sont transcrits sont toutes identifiées. Cependant, nous avons préservé leur anonymat en changeant leurs noms dans notre thèse. Notre étude ne comporte pas de données dont l'origine nous est inconnue. Nous avons obtenu l'autorisation d'enregistrer tous les entretiens semi-directifs conduits. Nous les avons retranscrits ainsi que certains enregistrements audio de réunions. Nous avons collecté toutes sortes de données concernant l'entreprise scrutée, y compris des photos, des podcasts d'émissions de TV ou de

radio, et nous avons gardé les originaux de tous nos échanges, formels ou informels avec les acteurs de l'organisation.

D. L'objectivité

La responsabilité de la neutralité de l'enquêteur est dans une enquête naturaliste, déplacée de l'enquêteur vers les données. Ce ne sont ni les enquêteurs ni les méthodes de recueil qui sont concernés ici, mais la corroboration des données produites.

Aussi nous avons systématiquement comparé les données recueillies entre elles de façon à théoriser à partir d'un corpus le moins altéré possible par notre façon de procéder ou nos apriori. Nous sommes conscients que notre enquête est de toute façon imprégnée par nos valeurs, mais nous avons dans la mesure du possible tenté de limiter leur influence. Outre nos observations et notes personnelles, nous avons recueillis des données produites par d'autres personnes, comme par exemple des comptes rendus ou des archives de l'entreprise. Nous avons collecté les plaquettes et les rapports émanant de l'organisation. Nous avons fait des recherches documentaires sur internet et assisté à des événements publics lors desquels les enquêtés s'exprimaient.

Troisième partie : L'enquête

Afin de faciliter la compréhension de notre exposé, nous allons d'abord présenter l'entreprise C, qui se nomme Coopaname, dans laquelle nous avons mené à bien notre étude conformément au design de notre stratégie de recherche. Nous allons dans un premier chapitre montrer qu'il s'agit bien de l'entreprise paradigmatique, le « cas qui brille » recherché. Les multiples originalités de cette entreprise font qu'il est parfois difficile de comprendre comment elle est organisée, ce que les acteurs y font, quels sont leurs rôles et leurs statuts. Nous allons donc faire une description minutieuse de notre terrain, très particulier comme requis. Cela constitue un préalable indispensable pour appréhender le bon sens à Coopaname.

Nous aborderons dans un deuxième chapitre les trois phases de la recherche que nous avons nommées pour plus de clarté l'immersion, l'exploration et la remontée. Notre objectif est ici de procurer à nos lecteurs une vision chronologique de notre étude empirique, en les faisant zoomer puis dézoomer progressivement sur la vie organisationnelle étudiée. Ainsi ils pourront en quelque sorte nous accompagner tout au long de notre enquête. D'abord, l'immersion va permettre de mettre nos pas dans ceux de tout nouvel entrant. Ensuite, nous adresserons plus particulièrement l'exploration de la vie organisationnelle telle qu'elle se déroule dans les différents collectifs coopanamiens qui constituent des communautés multiples et variées. Enfin, la remontée concernera l'analyse qui s'est bien sûr déroulée à distance du terrain conformément à notre méthodologie.

Puis, nous reprendrons ensuite les résultats de l'analyse que nous discuterons à la lumière des théories organisationnelles. Aussi, nous mettrons en évidence les contributions de notre recherche pour les praticiens et les chercheurs en management. Pour terminer, nous passerons en revue les limitations de l'étude ainsi que les pistes de recherche qui nous semblent intéressantes à poursuivre afin d'améliorer la connaissance et la pratique organisationnelles.

Troisième partie : L'enquête

Chapitre 1. Coopaname

Nous avons mené à bien notre enquête à Coopaname, la coopérative de Paris (« Paname »). Coopaname a comme slogans « entreprendre autrement » et « faire société ». Ce dernier figure dans le logo de l'entreprise repris ci-dessous (figure 3).

Figure 3 Page d'accueil du site de l'entreprise



Comme nous l'avons expliqué dans notre stratégie de recherche, nous avons été attirés par cette entreprise car elle semblait « briller » de bon sens. Lorsque nous avons commencé à nous

⁸ Source : www.coopaname.coop

documenter sur Coopaname, cette impression a été confortée car nous avons constaté que ses membres mettaient à chaque fois en avant qu'il s'agissait d'une coopérative au sens premier du terme, c'est-à-dire la combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise fondée sur la participation économique des membres, en capital et en opérations. Les coopanamiens sont donc les membres d'un groupement d'individus qui ont choisis d'être ensemble et de partager une entreprise.

Puis, lorsque nous avons ensuite rencontré un des dirigeants de l'entreprise afin de discuter des modalités de notre présence, nous avons de nouveau constaté qu'il s'agissait effectivement d'une organisation communauté au sens de Mintzberg (2008). Cependant, nous n'avons pris réellement conscience que Coopaname était notre terrain idéal pour explorer le bon sens en milieu organisationnel que progressivement tout au long de l'étude.

Notre présentation de l'entreprise consiste en plusieurs points. D'abord, nous présentons les caractéristiques juridiques de Coopaname qui est une coopérative de type CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi) apparu assez récemment en France, où il se diffuse de façon plus prononcée depuis une dizaine d'années. Ensuite, nous montrerons pourquoi cette entreprise est emblématique de ce courant. Dans un second point, nous aborderons les caractéristiques et l'organisation de Coopaname, ainsi que des coopanamiens.

Troisième partie : L'enquête

Chapitre 1 Coopaname

1. Une coopérative d'activité et d'emploi (CAE).

Une CAE est d'abord une coopérative. Il s'agit « *d'un groupement de personnes qui développent deux ensembles de connaissances : des concepts opératoires et des utopies sociales. Les concepts opératoires nomment les pratiques originales qu'ils mettent en œuvre dans les entreprises coopérative* » (Draperi, 2013 : 276).

L'utopie sociale qui sous-tend les CAE est de procurer aux entrepreneurs les protections sociales réservées aux salariés. Le contrat de travail va ici de pair avec un contrat social car, en tant que coopérative, l'entreprise est fondamentalement basée sur le principe de « double qualité » de ses membres⁹. Les salariés (producteurs, usagers) de Coopaname en sont également les sociétaires (propriétaires, bénéficiaires).

Une CAE est composée d'entrepreneurs salariés (ES) et de salariés permanents (SP). Les premiers sont à leur entrée porteurs de projet. Ils sont accompagnés pour développer une ou plusieurs activités de leur choix. Dès que leur chiffre d'affaires le leur permet, ils se salarient. Les salariés permanents s'occupent des fonctions support mutualisées, notamment l'accompagnement et la gestion administrative des activités des entrepreneurs et de la structure.

Ce modèle d'entreprise coopérative existe depuis le milieu des années 1990. Il fait suite à une expérimentation menée à bien en région Rhône-Alpes visant à proposer un dispositif d'accompagnement alternatif pour les porteurs de projet, afin que ceux-ci puissent déléguer à des spécialistes tous les aspects administratifs du projet et être aidés à rendre leur activité pérenne. Il était attendu que les entrepreneurs quittent le dispositif expérimental et créent ensuite leur entreprise. Toutefois, comme beaucoup souhaitent continuer à bénéficier des

⁹ Les bénéficiaires de leur action sont aussi sociétaires, selon le principe de la *double qualité* : les populations qui constituent les bénéficiaires de l'entreprise - clients, usagers, consommateurs ou travailleurs - sont également ses adhérents, associés, sociétaires. La double qualité permet au travailleur de doubler sa qualité de salarié de celle de co-entrepreneur et au consommateur de considérer les biens et services non seulement comme des marchandises mais également comme des produits de la nature et du travail. Draperi (2010 : 2)

avantages procurés par l'environnement collectif, le modèle CAE a vu le jour. Les ES participent à hauteur d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires au financement de la structure.

Troisième partie : L'enquête

Chapitre 1 Coopaname

2. Une entreprise emblématique

Coopaname est emblématique pour deux raisons principales, l'une découle de ses origines, l'autre de ses particularités au sein même des CAE. D'abord, elle a été fondée par l'instigatrice du dispositif expérimental à l'origine du modèle, et qui y travaille d'ailleurs toujours aujourd'hui. L'entreprise, devenue la plus importante CAE de France, affiche désormais le projet politique des CAE, qui consiste à « *reconstruire des sécurités, des droits, des protections et des solidarités, en prônant la force du collectif face à l'individualisation exacerbée et encouragée* » (Delvolvé & Veyer, 2011).

Les coopanamiens communiquent beaucoup dans les médias, ils sont très présents également dans les événements de l'économie sociale et du monde coopératif. En outre, ils attirent l'attention de politiques qui cherchent à s'inspirer de ce modèle afin de faire des propositions innovantes afin de dynamiser l'emploi. Les pouvoirs publics se montrent très intéressés par cette entreprise qui embauche fortement dans un contexte de crise. Nous avons assisté à la visite de François Hollande, candidat à la présidentielle en 2012, ainsi que de Benoit Hamon, Ministre de l'ESS en 2013 par exemple.

Coopaname fait en effet preuve d'un très fort dynamisme, attirant un nombre toujours plus important de porteurs de projets. A notre entrée début 2012, il y a 500 salariés ; ils sont plus de 800 en 2016. Le solde des entrées moins les sorties est d'environ 150 personnes par an.

Coopaname est également emblématique car elle s'inspire de son projet politique afin de rester centrée, malgré son très fort développement, sur les fondements du projet social qu'elle propose. Ainsi, l'entrée et la sortie des coopérateurs dépendent uniquement de leur volonté. Il n'existe aucun critère de sélection à l'entrée. Cela n'est pas la règle en vigueur dans toutes les CAE qui sont libres d'inscrire dans leurs statuts certaines conditions qui régissent l'entrée (ou la sortie) des entrepreneurs salariés. Parfois l'entrée est soumise à cooptation, souvent elle est conditionnée par un type de métier particulier. Par exemple, une CAE parisienne est réservée

aux artistes et aux professionnels du secteur artistique et culturel. Une autre CAE parisienne, en se présentant comme « antidote à l'auto-entrepreneuriat », se propose d'être un pôle de compétences sur les métiers du numérique et de la communication en Ile de France. D'autres encore conditionnent l'entrée à des porteurs de projets ayant déjà un certain un niveau d'activité.

La CAE Coopaname est une entreprise communauté qui fait face à une problématique inhérente à la fois à son modèle et à sa ligne politique. Elle intègre des porteurs de projet, coûteux en termes d'accompagnement, et ce sans leur fixer de limite ni d'objectif, et elle autorise chacun à quitter l'entreprise à tout moment, sans demander aucune participation aux frais qui ont été engagés. C'est pourquoi le modèle est constamment réinterrogé et adapté. Les coopérateurs sont unis autour d'un sens commun, un système de référence particulier qu'ils ont mis en place afin de juger si ce qu'ils font est cohérent avec leur vision de l'entreprise adossée à un projet politique. En reconstruisant en permanence le modèle, ils tâchent de rester centrés sur le projet social et essaient de ne pas laisser la place à un projet qui reposerait sur une logique purement gestionnaire (Rousseau, 2007). Il s'agit donc bien d'une entreprise paradigmatique dans laquelle le jugement et la réflexivité occupent une place centrale. Nous avons pu y explorer la constitution du jugement, la culture de la réflexivité, et leur articulation dans le bon sens.

Troisième partie : L'enquête

Chapitre 1 Coopaname

3. Caractéristiques et organisation de l'entreprise

Nous allons d'abord énumérer, parmi les caractéristiques de Coopaname, celles qui nous semblent les plus à même de faire comprendre ce qu'est cette entreprise. Puis nous adresserons son fonctionnement à travers plusieurs points qui constituent son originalité. Pour finir nous présenterons les coopanamiens.

A. Une CAE multi-activités ouverte à tous les métiers.

L'entreprise accepte tout le monde. Seules les personnes souhaitant exercer des professions réglementées, c'est-à-dire appartenant à un ordre (médecins, avocats...) sont exclues de cette coopérative. Cela est lié aux exigences de l'assurance professionnelle qui garantit les coopanamiens. C'est en effet la société d'assurance de la structure Coopaname qui donne son feu vert ou met son veto sur l'activité que se propose de développer chaque nouvel entrant.

Au cas où certaines personnes ne peuvent intégrer l'entreprise, principalement en raison de spécificité inhérentes à leur activité, une CAE filiale, qui serait plus adaptée aux besoins, peut être créée. Les professionnels du bâtiment vont ainsi être salariés chez Alterbatir ! et bénéficier des assurances nécessaires à leur activité. Ceux encore qui ont besoin d'un agrément « service à la personne » rejoignent la CAE sœur « Coopératifs ! ». Des projets sont toujours en cours,

comme celui de fonder une CAE adaptée destinée aux professionnels du sport comme les entraîneurs qui exercent dans des associations¹⁰.

En outre, le même coopérateur peut avoir des activités différentes au sein de chaque entreprise du groupe. Il a ainsi deux comptabilités séparées et se sert de chacune afin de se salarier. Un informaticien peut ainsi exercer auprès d'une clientèle de particuliers en se salariant chez Coopératifs ! et une clientèle d'entreprises en exerçant chez Coopaname. Il y a une très grande diversité de personnes et de métiers dans cette entreprise ou ses filiales.

B. Originalité de l'accès à la coopérative

L'entreprise est ouverte à tous ceux qui souhaitent en faire partie. Il n'y a pas d'entretien d'embauche classique pour les porteurs de projets à Coopaname. Les entrepreneurs entrent s'ils le souhaitent. Aucune condition financière n'est imposée, et il n'y a pas besoin de produire un diplôme, ni un plan de développement. Il n'y a pas de limite de temps pour développer son affaire. Le support proposé peut être individuel ou/et sous forme de formations. Aucune formation n'est obligatoire, toutes ne sont que suggérées en fonction des besoins. A l'entrée, a lieu au minimum un entretien obligatoire qui vise à vérifier à la fois que rejoindre la coopérative

¹⁰ HopHopHop ! dont le lancement intervient en septembre 2015. <http://www.coopaname.coop/actualite/allez-hop-hop-hop>

répond bien de la meilleure façon aux besoins du porteur de projet, et aussi que la personne est convaincue qu'elle désire vraiment intégrer cette communauté.

C. La problématique des indicateurs à Coopaname

Il est extrêmement difficile de proposer des indicateurs qui seraient pertinents à Coopaname. Par exemple, les coopérateurs sont entrepreneurs ou chargés des fonctions support. Si tous sont attachés contractuellement à l'entreprise, des statuts différents coexistent. D'une part il y a des porteurs de projets, très nombreux (entre 30% et 40% des effectifs) qui ne sont pas salariés dans un premier temps. Ils se salarient et deviennent entrepreneurs-salariés (ES) lorsqu'ils tirent de leur activité un revenu régulier. Leur salaire est donc lié au chiffre d'affaires qu'ils réussissent à générer. Les ES ont des salaires très différents, qui en outre varient en fonction de leur niveau d'activité personnelle. Le salaire moyen n'est ainsi pas un indicateur pertinent à Coopaname car il ne reflète pas la diversité des coopérateurs ni ne permet de tenir compte les évolutions, à la hausse comme à la baisse. D'autre part, les personnes chargées des fonctions mutualisées (SP) sont salariées dès leur entrée. Leur salaire est fixe et indépendant de toute activité, qu'il s'agisse de la leur, de celle de la structure, comme de celles des ES.

Certains ES sont parfois également salariés d'une autre entreprise ou bien encore à la retraite, alors que d'autres tirent leur revenu exclusivement de leur activité exercée à Coopaname. Ils sont libres de décider du niveau d'activité qui leur convient. Ainsi, les cas individuels sont

extrêmement divers et ne permettent pas d'établir des statistiques qui se révéleraient pertinentes pour gérer l'entreprise et adosser les décisions de gestion.

D. Une structure de gestion originale

Coopaname est une entreprise a-hiérarchique. Il n'existe pas de poste de managers mais des mandats sociaux d'administrateurs, de président et de directeur général. Tous les salariés peuvent souscrire des parts sociales de l'entreprise. Le statut coopératif admet que quel que soit le nombre de parts sociales détenu, une personne égale une voix. En devenant sociétaires, les coopanamiens contribuent aux fonds propres à hauteur de 3% de leur salaire. Outre voter l'approbation des comptes de la coopérative et la répartition du résultat, ils élisent les administrateurs, participent au choix des grandes décisions de gestion et des nouveaux sociétaires. Ils sont également partie prenante de la gouvernance : ils assistent au moins deux fois par an à des séminaires où se décident collectivement les grandes orientations de la coopérative, participent à des commissions de travail et gèrent parfois au quotidien les chantiers permanents ou temporaires engagés par la coopérative. Ils sont susceptibles de se faire élire au conseil d'administration qui gouverne la coopérative, et d'exercer un mandat de président ou de direction générale.

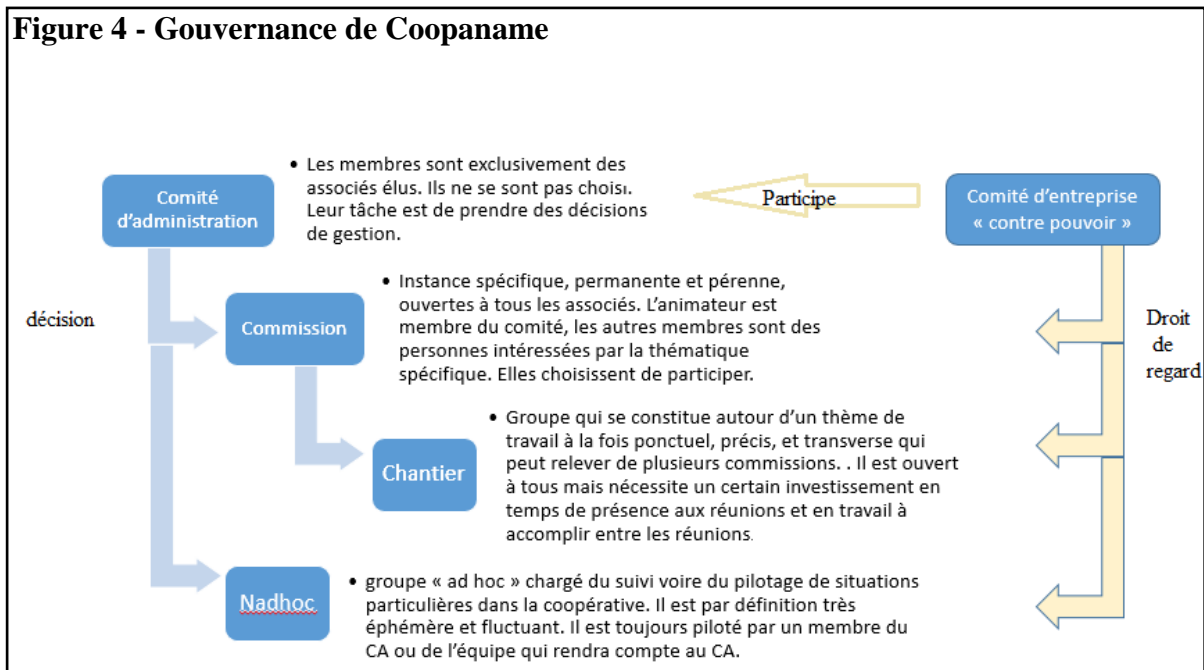
« Le conseil d'administration délègue certains champs d'activité et de recherche à des commissions d'associés qui ont envie de travailler sur certains sujets spécifiques. Il existe ainsi quatre grandes commissions : la commission relations et communication extérieures, la

commission modèle économique, la commission recherche et la commission vie démocratique. Ces commissions d'associés peuvent donner naissance à des chantiers spécifiques sur des questions plus spécifiques. Chacune d'elles inclut en son sein un administrateur et se donne ses objectifs et ses propres règles de fonctionnement. Elles rendent ensuite compte au CA qui valide les orientations prises. Elles participent ainsi pleinement à la prise de décision. » (Source : Grande encyclopédie Universelle de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname, 2013.)

Afin d'éclairer nos lecteurs sur l'organisation de la coopérative, très atypique, nous avons décidé de présenter à présent la façon dont est gouvernée l'entreprise Coopaname. La gouvernance est organisée en fonction des obligations légales. Toutefois sa gouvernance est particulière. Elle a été progressivement adaptée aux transformations successives de l'entreprise.

Le pouvoir décisionnel appartient au conseil d'administration, mais les décisions sont discutées avec le comité d'entreprise qui y participe. Il dispose d'un droit de regard sur les travaux menés à bien par des collectifs d'instances. Le comité d'entreprise est conçu comme un « *contre-pouvoir* » (observations). Le CE joue un rôle très important dans la gouvernance de la coopérative. « *Là où le Conseil d'administration défend l'intérêt général de la coopérative, le Comité d'entreprise veille à ce que cet intérêt général ne soit pas en contradiction avec les intérêts des individus qui y travaillent.* » (Documents internes). Le schéma ci-dessous (figure 4) procure une vision synthétique de la gouvernance de la coopérative.

Figure 4 - Gouvernance de Coopaname



E. Une extrême diversité de coopanamiens

Nous avons suivi le parcours de plusieurs coopérateurs exerçant des métiers variés et ayant également des statuts différents au sein de l'entreprise. Afin de saisir puis de comprendre toutes les implications de cette diversité, nous nous sommes attachés à examiner deux particularités fondamentales des coopanamiens qui sont d'une part le type de travail effectué, et d'autre part la notion de statut. Coopaname est composée de porteurs de projets ainsi que de personnes chargées des fonctions support. Compte tenu des spécificités de cette organisation, il ne nous paraît pas pertinent d'utiliser le terme « poste de travail » qui ne correspond pas avec la réalité quotidienne des coopérateurs, mais « type de travail ». En outre, les coopanamiens peuvent

endosser successivement à leur rythme quatre types de statut : le coopérateur est ou non salarié, il peut être sociétaire et est parfois élu mandataire social.

Nous avons compris lors de notre immersion que les porteurs de projet exercent des métiers très divers, mais nous en découvrons de nouveaux chaque jour. Certains sont assez « classiques » mais d'autres nous paraissent très originaux. Il est impossible de lister ici tous les métiers exercés dans l'entreprise, mais nous allons en citer quelques-uns afin de procurer un aperçu de leur variété.

Il y a des coaches, des consultants en gestion de carrière, des spécialistes en accompagnement du changement, des consultants en stratégie auprès des PME, des journalistes, des photographes, des graphistes ou des enseignants. Plusieurs cooanamiens sont formateurs dans divers secteurs d'activité. D'autres ES développent une activité de créateur de mode ou de bijoux, de décorateur, proposent des ateliers de langues, de cartonnage ou de cuisine. Nombreux sont les cooanamiens qui ont des métiers liés au web ou à l'édition comme correcteur, écrivain ou biographe. Il y a également des nutritionnistes, des sophrologues, des psychologues, et même un philosophe-magicien et une promeneuse de chats.

Des entrepreneurs s'adressent à une clientèle d'entreprises privées ou publiques, d'autres qui ont une clientèle de particuliers. Parfois les ES commercialisent des offres différentes aux deux types de clientèle, et sont de ce fait dans l'obligation de développer des supports de communication, des tarifs et des stratégies de prospection différentes. Certains coopérateurs ont une activité à Coopaname et une autre également chez Coopératifs ! (CAE sœur dédiée aux entrepreneurs qui proposent du service à la personne, ce qui nécessite d'avoir un agrément

spécifique). C'est le cas des jardiniers ou des informaticiens par exemple, selon qu'ils facturent des particuliers ou des entreprises.

Ce constat nous a rapidement amenés à nous interroger sur les raisons qui rassemblent ces personnes à Coopaname. Elles paraissent n'avoir rien en commun, et pourtant elles se rencontrent, s'associent, et semblent si satisfaites de le faire qu'elles décident de rester au sein de la coopérative même alors que leur niveau d'activité leur permettrait d'exercer leur métier en créant leur propre entreprise. Aussi, nous avons entrepris de rassembler des données variées de façon à pouvoir plus tard disposer de suffisamment d'information afin de procéder plus tard à l'analyse.

Nous avons mené en parallèle deux types de collecte. D'une part, nous avons fait connaissance d'entrepreneurs lors d'ateliers ou de réunions. Après une ou plusieurs rencontres, nous leur avons ensuite proposé de réaliser des entretiens semi-directifs qui se sont déroulés soit chez les coopanamiens eux-mêmes, soit dans des cafés. Toutes nos demandes ont reçu un accueil favorable, même si la prise de contact avait eu lieu plusieurs mois avant notre demande d'entretien. D'autre part, nous avons exploré le web, notamment les sites tenus par ces personnes. Notre accès au système d'information de Coopaname nous a également permis d'étoffer notre collecte car nous avons pu ainsi suivre leur activité pendant plusieurs mois. Nous avons noté les groupes auxquels ils participaient, leurs annonces, leurs réactions aux propos des autres coopanamiens. Comme il n'y a pas de lieu commun d'exercice, le site de l'entreprise est effectivement riche d'informations.

a. Des statuts différents

Coopaname est une coopérative qui a pris la forme juridique d'une Société Anonyme. Les salariés de l'entreprise en sont également les sociétaires. Le tableau ci-après (Tableau 2) permet de constater qu'il existe trois catégories de coopérateurs occupant des fonctions support (FS1 FS2 FS3), et quatre catégories de porteurs de projets (PP0 PP1 PP2 PP3) que nous allons maintenant présenter.

Tableau 2 - Statuts des coopérateurs

	Non salarié	Salarié	Sociétaire	Mandataire Social
Fonction support		FS1	FS2	FS3
Porteur de projet	PP0	PP1	PP2	PP3

La fonction support

Nous avons identifié trois catégories d'individus chargés des fonctions support qui sont prises en charge par 26 personnes en 2012, ce qui représente à peine plus de 6% des salariés de l'entreprise. Toute personne en charge d'une fonction support est titulaire d'un contrat salarié,

qui peut consister en un stage ou un contrat à durée indéterminée, à temps plein ou partiel. Il n'y a aucun non-salarié dans cette catégorie.

En conséquence, FS1 concerne les chargés d'accompagnement, les responsables d'établissement, ainsi que tous ceux qui œuvrent pour les fonctions mutualisées de l'entreprise, telles que l'accueil, la comptabilité, la paye etc. A Coopaname, ces personnes sont appelées « salariés permanents » (SP).

FS2 est la catégorie qui regroupe parmi les salariés permanents (SP) ceux qui sont sociétaires de l'entreprise. Ceux-ci sont proportionnellement très majoritaires car plus de 50% d'entre eux sont sociétaires. Ils siègent à l'assemblée générale où ils ont le droit de vote, et peuvent se présenter à l'élection des membres du conseil d'administration dont ils représentent d'ailleurs environ la moitié de l'effectif. Ils abondent mensuellement 3% de leur salaire aux fonds propres de l'entreprise dont le capital social est variable, conformément aux règles juridiques régissant les coopératives.

FS3 est la catégorie la moins nombreuse puisqu'il s'agit des salariés permanents mandataires sociaux. Ces personnes sont élues par et parmi tous les membres du conseil d'administration pour occuper un mandat social, Coopaname étant une société anonyme à conseil d'administration. Si la présidence est laissée à un ES, elle est assistée par deux directeurs généraux, qui sont eux des salariés permanents. A l'issue de leur mandat, fin 2014, ces derniers ont été remplacés par une équipe de trois directeurs généraux, tous trois également SP.

Les porteurs de projet

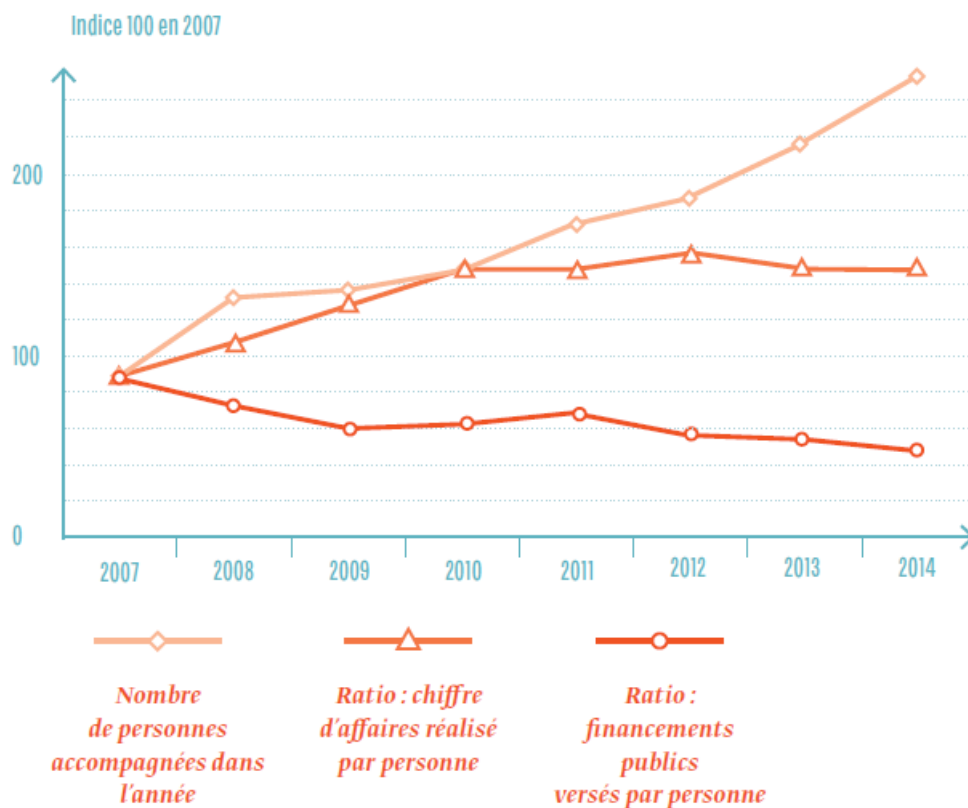
Nous proposons de distinguer quatre catégories de porteurs de projet au regard de leur statut. Nous appelons PPO les porteurs de projets non-salariés. Ils représentent une part variable selon les années, avec une tendance générale en forte hausse, de l'ordre de 30% d'augmentation annuelle en nombre de personnes. Cette catégorie varie de la façon suivante : elle augmente en fonction des entrées de porteurs de projets, et diminue lorsque ceux-ci soit se salarient, soit quittent l'entreprise.

A notre arrivée, 30% des coopanamiens sont non-salariés. Cette catégorie progresse fortement. Elle représente 40% des coopérateurs l'année suivante, puis continue d'augmenter massivement. Cela entraîne des problèmes structurels car ces personnes bénéficient gratuitement d'un accompagnement à la demande ainsi que de formations « à volonté », or elles n'ont que très peu voire aucune activité. Elles ne peuvent donc participer financièrement aux frais de la structure, « au pot commun ». En effet cette participation est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé (10%). Les porteurs de projet « coûtent » donc en termes d'accompagnement, et ne « rapportent » rien.

Il arrive en effet peu fréquemment qu'un porteur de projet ait déjà une activité à son entrée dans l'entreprise. La majorité des nouveaux entrants signe une « convention d'accompagnement », qui est un contrat que les CAE ont négocié avec les pouvoirs publics. Les indemnités chômage perçues éventuellement ne sont pas suspendues. Le porteur de projet est accompagné tout au long de sa réflexion ainsi que de la mise en œuvre de son activité. Cependant, il n'est pas salarié tant qu'il ne parvient pas à facturer une somme suffisante qui lui permet de se verser un salaire régulier. Certains ont toutefois déjà un courant d'affaires à leur entrée, qu'il s'agisse d'un gros contrat ponctuel ou de clients existants. Dans ce cas, ils ne resteront pas longtemps sous convention d'accompagnement, mais tous passent obligatoirement par ce statut.

La forte augmentation des personnes accompagnées (catégorie PP0) chaque année s'explique car Coopaname accueille de plus en plus de porteurs de projets. Cette catégorie PP0 est encore plus importante car ceux-ci passent plusieurs mois sous convention d'accompagnement. Le graphique ci-dessous (figure 5), extrait des documents internes de l'entreprise, illustre ce phénomène. Il montre également la stagnation voire la baisse des subventions accordées à l'entreprise afin de financer l'accompagnement. Le chiffre d'affaires moyen réalisé par individu ne progresse pas compte tenu du fait que le CA total, qui progresse pourtant globalement, est mécaniquement divisé entre plus de coopanamiens.

Figure 5 - Evolution des ratios à Coopaname (2007-2014)



L'entrepreneur-salarié (ES), que nous plaçons dans la catégorie PP1, est le terme utilisé en interne pour qualifier le porteur de projet qui se verse un salaire. Tous les ES ont un contrat de travail à durée indéterminée. PP1 est la catégorie la plus nombreuse, avec près de 94% des salariés de l'entreprise, et près de 70% des coopanamiens totaux en 2012. Compte tenu de la forte augmentation du nombre de nouveaux entrants, non-salariés, la part des ES diminue cependant chaque année légèrement.

À Coopaname, l'opportunité de se salarier est toujours discutée par le porteur de projet et son chargé d'accompagnement afin de définir le montant d'un salaire régulier, appelé « lissé ». Toutefois celui-ci démarre souvent très bas, de l'ordre d'une centaine d'euros. Les ES supportent en effet à la fois les charges patronales et les charges salariales, en plus de tous les frais entraînés par leur activité. Ils doivent également participer à hauteur de 10% de leur chiffre d'affaires aux frais de la structure qui prend en charge toutes les fonctions support. Le salaire brut mensuel moyen se situe aux environs de 900€, tandis que la moyenne des 10 rémunérations mensuelles les plus élevées s'élève à 3900€ (Source : Coopaname – Bilan social 2012-2013).

Cependant l'établissement de statistiques ne permet pas d'éclairer cette situation en raison de la diversité des activités, de leur ancienneté, et du temps consacré au projet par les entrepreneurs. Il y a de nombreuses personnes à temps partiel, que ce soit des ES ou des SP. Certains porteurs de projet n'ont que leur activité à Coopaname tandis que d'autres la cumulent avec un ou plusieurs emplois dans d'autres entreprises.

La catégorie PP2 concerne les porteurs de projet salariés qui ont souscrit des parts sociales. Plus de 80% des sociétaires sont des ES. Cette catégorie représente 27% des ES en 2012, 31% en 2013 et 35% en 2014. Une campagne de sensibilisation et d'incitation est menée à bien durant

notre étude. Même si le sociétariat demeure facultatif, nombreux sont les coopanamiens qui souhaitent soutenir le projet de l'entreprise. Le nombre de parts souscrites en moyenne est supérieur à 70, et il progresse régulièrement.

Être sociétaire nécessite d'être dans l'entreprise depuis deux ans, et d'écrire une lettre exposant les raisons pour lesquelles le coopérateur désire souscrire des parts sociales. Celle-ci est lue en assemblée générale puis les sociétaires votent afin de décider s'ils acceptent le candidat. Si personne n'a jamais été refusé, il est arrivé que certaines candidatures aient été discutées entre les sociétaires.

Le sociétaire peut présenter sa candidature au conseil d'administration, participer à des instances de gouvernance comme des commissions, et bien sûr voter les décisions prises en AG. Cela implique également, comme pour les FS2, de participer financièrement en versant 3% de son salaire mensuel aux fonds propres de l'entreprise. Chaque sociétaire ayant souscrit au minimum une part sociale a un droit de vote à l'assemblée générale de l'entreprise, les Scop appliquant la règle une personne = une voix.

Enfin, la catégorie PP3 concerne les porteurs de projet salariés et sociétaires qui siègent au conseil d'administration. Ils arbitrent les décisions de gestion courante et élisent les mandataires sociaux qui sont des membres du conseil. Celui-ci est composé de 8 à 12 personnes élues pour trois ans (avec un mandat renouvelable une fois) par l'assemblée générale des associés de la coopérative. Il se compose d'ES et aussi de SP qui se réunissent au moins une fois par mois. Coopaname avait une présidente ES lors de notre étude, qui, au terme de son mandat, a été remplacée par deux personnes, également ES. La présidence est donc désormais assumée par un tandem.

b. Une multitude de collectifs

Une typologie des collectifs à Coopaname sera formalisée par les coopérateurs eux-mêmes vers la fin de notre enquête. Toutefois, nous avons pu, dès les premiers moments de notre présence, identifier trois catégories de collectifs que nous allons brièvement décrire. Cette distinction a été facilitée par notre accès au système d'information de l'entreprise, l'extranet.

La première catégorie est constituée des collectifs « ressources » (documents internes) qui sont des collectifs d'entraide créés par des cooanamiens. Par exemple, Codéveloppement et Copi ont pour objectif d'aider le développement des activités par l'apprentissage coopératif, tandis que Réponse aux appels d'offres réfléchit aux modalités d'institutionnalisation du collectif afin que les entrepreneurs puissent se regrouper pour répondre à des appels d'offres.

La seconde catégorie employée par l'entreprise est celle des collectifs économiques dit « de marque » (documents internes), créés par des entrepreneurs qui travaillent ensemble, ponctuellement ou régulièrement. Que Tal Paris ? est par exemple un magazine mensuel destiné aux latinos de Paris pour lequel travaillent plusieurs entrepreneurs. Topela est la marque de deux entrepreneuses résidant pour l'une en Belgique et l'autre dans le sud de la France. Elle est spécialisée dans le conseil aux associations du secteurs sanitaire et social. Les éco actions est une marque qui associe deux entrepreneuses qui se sont rencontrées à Coopaname et ont décidé de développer une activité commune en plus de la leur propre. L'une étant couturière, et l'autre spécialisée dans la fabrication d'objets à base de carton, elles produisent et commercialisent une gamme d'objets confectionnés à partir de matières recyclées.

Enfin, la troisième catégorie de collectifs retenue dans la typologie de l'entreprise est les collectifs « métiers » (documents internes) qui ont plusieurs objectifs, comme la mutualisation,

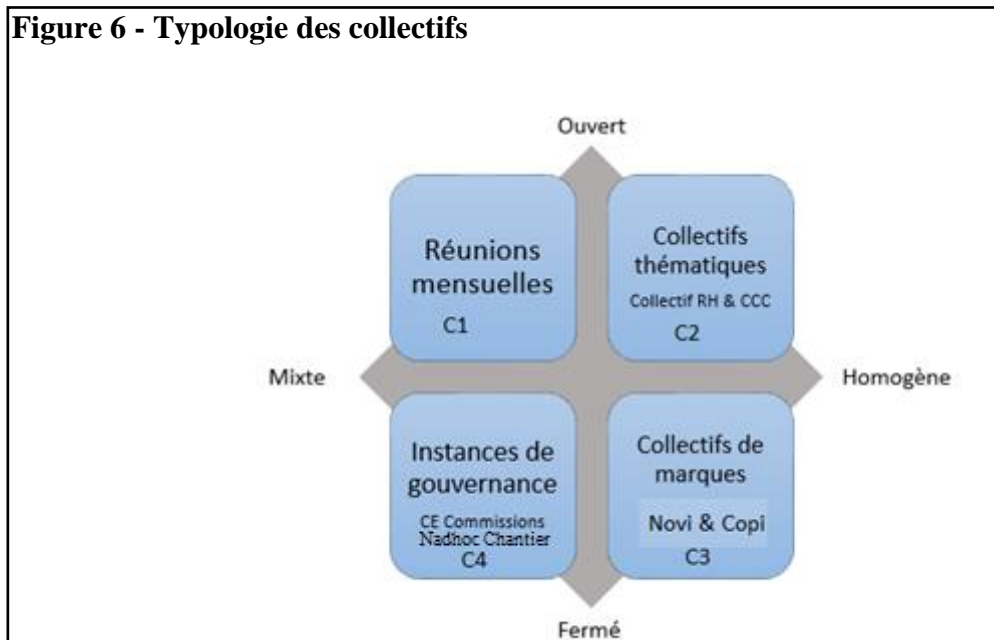
la recherche de solidarités, l'échange de savoirs et de pratiques. On y trouve par exemple les collectifs Métiers de l'écrit, Traducteurs, Décorateurs. Certains groupes sont hybrides car certains des participants peuvent s'unir et constituer une marque, voire plusieurs, alors que d'autres participants ne s'y associent pas. Par exemple il existe à la fois le Collectif des photographes et Studioscop, comme Assistantes et secrétaires et La compagnie des Télémates qui proposent du télé-secrétariat.

Afin de structurer notre analyse, nous avons choisis d'adopter une catégorisation des collectifs différente de celle proposée par l'entreprise. En effet, si la classification que nous venons de passer en revue permet de communiquer sur l'organisation de l'entreprise, elle n'est pas totalement adaptée avec notre étude. Notre classification a été établie selon deux axes, les collectifs pouvant être ouverts ou fermés, mixtes ou homogènes. Le premier critère retenu concerne donc l'accès, tandis que le second dépend des participants eux-mêmes.

Certains collectifs sont « ouverts » à tous ceux qui le souhaitent tandis que l'accès à d'autres collectifs est conditionnel. Si tous peuvent assister aux réunions, lire les comptes rendus et participer sur les forums dédiés, alors il s'agit d'un groupe « ouvert ». Par contre, « fermé » signifie que les coopérateurs ne peuvent y participer ou même s'informer sur les travaux que sous certaines conditions. Ainsi, le critère d'accessibilité permet de différencier les groupes selon qu'ils sont ouverts ou fermés.

Afin d'établir notre typologie des collectifs, nous avons également vérifié si une caractéristique commune des participants qui les fréquentaient pouvait être retenue ou non. Parfois, il est nécessaire d'obtenir une autorisation, et dans d'autres cas, l'accès est conditionné à certains critères. Certains collectifs ne sont en effet fréquentés par exemple que par des entrepreneurs-

salariés ou seulement par des salariés-permanents. D'autres encore ne sont composés que par des sociétaires voire par des mandataires sociaux élus. Nous proposons de les qualifier d'« homogènes ». Si en revanche, tous les coopanamiens sans exception peuvent participer à un collectif, alors nous le qualifions de « mixte ». En croisant ces critères, l'un faisant référence au type d'accès (ouvert / fermé), l'autre à la sélection des participants selon un critère commun (mixte / homogène), nous obtenons quatre types de collectifs synthétisés par le schéma ci-après (figure 6).



F. Le bon sens, pivot de Coopaname

Dès nos premiers pas à Coopaname, nous avons confirmation qu'il s'agit d'une entreprise-communauté de personnes extrêmement diverses qui ne se seraient sans doute jamais rencontrées mais qui souhaitent travailler et gérer de concert une entreprise coopérative. Nous observons que le bon sens joue ici un rôle pivot. En effet, à la différence d'une entreprise classique, les coopanamiens n'ont ni production ni marque commune. Cependant, ils sont tenus ensemble par chacune des dimensions du bon sens que nous avons identifiées. D'un côté, ils partagent un sens commun très fort qu'ils appellent *affectio societatis*, et d'un autre côté, ils se s'emploient constamment à répondre aux des besoins pratiques opérationnels de chacun des membres de leur communauté. Le bon sens occupe une place centrale ici et joue un rôle de pivot autour duquel le sens commun et le sens pratique s'articulent et interagissent constamment.

Notre enquête nous a confirmé que les coopanamiens partagent un sens commun fort qui fait office de « glue sociale » (Mintzberg, 2008) entre les différents acteurs de l'organisation. Ces personnes partagent des principes et des valeurs qui confèrent à chaque coopérative un caractère universel, adossé à des principes édictés par une charte¹¹. Celle-ci liste les valeurs coopératives. Elle vaut pour toutes les entreprises de ce type, quels que soient leur objet ou leur secteur d'activité.

¹¹ Charte de l'alliance coopérative (ACI, 1995)

Cette affirmation se vérifie de multiples manières. Nous avons par exemple observé qu'une majorité de porteurs de projet choisissent de rester dans l'entreprise alors que leur niveau d'activité leur permettrait d'être des entrepreneurs autonomes. Ils participent ainsi à l'effort de formation et d'accompagnement des autres porteurs de projets, s'engagent plus en acquérant des parts sociales, voire en assumant des mandats de gestion. D'une part cela leur permet de rendre à la communauté ce dont ils ont pu bénéficier, et d'autre part, ils deviennent ainsi en quelque sorte militants. Ils promeuvent cette forme d'organisation en lui permettant d'intégrer toujours plus d'individus, d'être plus solide financièrement, et de prouver ainsi qu'une forme d'entreprise alternative est possible. Des motivations pratiques rejoignent ainsi des motivations éthiques, le sens pratique s'entremêle avec le sens commun.

Ce constat est conforté car nous réalisons que l'entreprise se développe et change en fonction des besoins éprouvés par les différents membres de l'entreprise. Nous voyons que des filiales sont créées, des contrats spécifiques sont inventés, des comptabilités originales sont mises en place pour accompagner les coopérateurs. Ces derniers inventent et expérimentent des formations qui combinent des techniques variées, mêlant par exemple la sophrologie, le coaching et les arts tels que le dessin ou la musique. La créativité est permanente et elle soutient le développement de l'entreprise constamment. L'entreprise advient (Tsoukas et Chia, 2002). Elle émerge de la pratique quotidienne ordinaire et de l'interaction sociale des individus (Weick, 1995). Ainsi apparaissent à la fois de nouvelles pratiques organisationnelles et une nouvelle pratique de l'organisation, qui prennent corps dans ce qui est appelé ici des collectifs, c'est-à-dire des communautés de personnes, toujours diverses et originales.

Les entrepreneurs-salariés (ES) porteurs d'activités et les salariés-permanents (SP) en charge des fonctions mutualisées mènent conjointement une démarche individuelle et une démarche commune. Tous développent en effet à la fois une activité qui leur permet de recevoir un salaire,

et une activité qui n'est pas monétisée, consistant à donner de leur temps et de l'énergie pour la communauté. Les coopérateurs travaillent afin de gagner leur vie et également pour élaborer une entreprise alternative qu'ils veulent plus humaine que les entreprises qu'ils ont connues jusque-là. Les ES vendent des biens et des services et y arrivent grâce à l'accompagnement des SP. Ces derniers s'adaptent continuellement afin de répondre au mieux aux demandes et aux besoins des ES. Tous ensemble, ils sont explicitement guidés par un idéal qui figure sur la page d'accueil du site de l'entreprise et qui est abordé fréquemment dans leurs échanges : changer le rapport au travail. En ceci ils adressent le bien commun. Tout ce qui est fait à l'intérieur de l'entreprise vise à améliorer non seulement la vie des coopérateurs mais aussi à contribuer positivement à l'ensemble de la société (Nonaka et Toyoma, 2007). Aussi, c'est par leur pratique concrète, opérationnelle, de l'entreprise, que les coopanamiens défendent la thèse qu'il est possible de trouver ou retrouver un sens dans le travail. Ils veulent prouver par leur pratique de l'entreprise que celle-ci va de pair avec une éthique qui place l'économie au service de l'individu et non l'inverse. Ici encore, nous observons que le sens pratique par sa dimension opérationnelle, et le sens commun par sa dimension éthique, tissent le bon sens.

Nous vérifions que c'est bien cette imbrication du sens commun et du sens pratique qui fait advenir l'entreprise. Celle-ci est le résultat, métaphoriquement illustré par le tissu, qui se constitue dans le temps et l'espace relativement aux deux fils sens pratique et sens commun, alternativement chaîne et trame. A Coopaname il y a un processus collectif dynamique permanent de déconstruction et de reconstruction de sens et de pratique. Les coopanamiens ont un projet commun qui leur permet de forger collectivement un système de normes en fonction duquel ils décident ce qu'ils font. Il s'agit d'une nouvelle forme d'organisation dont les membres revendiquent une autre façon de voir l'entreprise. Ils partagent des critères de jugement qui leur permettent de travailler autrement, c'est-à-dire d'adapter leur manière de faire. Nous pouvons ainsi examiner comment le jugement se constitue, comment se cultive la

réflexivité, et l'articulation de ces processus dans la dynamique du bon sens. Coopaname porte une utopie dont elle tente de se rapprocher. « *nous avons une très très grande ambition mais nous avons les pieds dans la glaise* » (interview – Membre de la Direction Générale).

Troisième partie L'enquête

Chapitre 2. Une plongée dans Coopaname

Afin de faciliter la lecture de nos travaux, nous procéderons dans notre exposé en trois temps conformément à notre méthodologie inspirée de l'épistémologie naturaliste (Lincoln et Guba, 1985). Nous avons nommé ses temps l'immersion, l'exploration et la remontée.

D'abord, nous nous sommes immergés dans l'entreprise pendant environ six mois, afin de nous acclimater à notre terrain empirique. L'immersion a ainsi comporté deux paliers successifs. Le premier a consisté en une période d'approche de l'entreprise, alors que le suivant nous a permis de prendre place au sein d'un groupe de nouveaux entrants dans la coopérative et d'effectuer avec eux un cycle de formations.

Ensuite, nous avons affiné notre étude de la vie organisationnelle de l'entreprise scrutée. Cette deuxième phase, que nous avons nommée l'exploration, a duré deux ans. Elle nous a permis de nous rapprocher au plus près de notre terrain empirique et du bon sens quotidien. Nous rendrons compte de notre progression dans l'entreprise, en adressant les différents types de collectifs que nous avons observés puis catégorisés. Grâce à notre étude ethnographique longitudinale, nous avons pu récolter des données en temps réel et observer le mécanisme du bon sens à travers notre outil méthodologique, les ruptures. Ainsi nous avons pu identifier les événements pertinents pour l'analyse et les avons tracés dans le temps et l'espace en observant comment ils étaient gérés par les acteurs.

Pour terminer notre étude, nous avons procédé à la remontée, notre troisième phase méthodologique, puis nous avons mené à bien notre analyse. Nous insistons ici sur le fait que celle-ci a été faite bien à distance du terrain, c'est-à-dire plusieurs mois après en être totalement sortis. Nous montrerons comment nous avons combiné des données provenant de diverses sources, que nous avons recoupées afin de nous prémunir des biais inévitables, afin d'examiner en profondeur le processus de déploiement du bon sens dans l'organisation.

L'entreprise Coopaname étant un cas paradigmatique extrêmement atypique, et il nous est apparu essentiel de ne pas perdre nos lecteurs dans nos travaux. Pour garder de la cohérence dans notre thèse, nous avons donc pris le parti de regrouper les éléments descriptifs de notre parcours dans l'entreprise en annexe, et de faire figurer l'analyse directement dans notre exposé de chaque phase de la recherche.

Troisième partie L'enquête

Chapitre 2. Une plongée dans Coopaname

1. Première phase : L'immersion

Notre immersion a comporté deux paliers successifs. Le premier a consisté à approcher l'entreprise alors que le second concerne nos premiers mois à Coopaname. Chronologiquement, le premier palier comporte trois étapes. Nous avons d'abord pris contact avec l'entreprise et nous nous sommes rendus à un entretien avec un des dirigeants. Ensuite nous avons assisté à une réunion d'information. Enfin, nous avons rejoint un groupe de nouveaux arrivants accueillis par le directeur général lors d'une journée d'accueil. Le second palier de notre immersion, l'« acclimatation » a été très progressive. Nous avons poursuivi notre descente dans l'entreprise en effectuant le « parcours d'entrée », composé de plusieurs ateliers, tel qu'il proposé à tous les nouveaux entrants.

L'entreprise s'est révélée extrêmement originale et il s'est avéré assez difficile de comprendre son fonctionnement et son organisation. Nous avons été rapidement amenés à réaliser que nous devrions abandonner nos repères habituels, non pertinents ici. Toutes nos tentatives pour trouver des points de comparaison avec d'autres entreprises se sont révélées vaines dans l'immédiat. Nous avons donc dû accepter de « perdre pied » et de nous laisser entraîner dans l'entreprise comme tout nouvel arrivant.

Pour illustrer ce point, précisons qu'il n'existe par exemple pas de services dédiés comme un service de la communication, ou un service du personnel, départements habituellement présents dans les entreprises de taille comparable (entre 500 et 1000 salariés). Il paraissait ne pas y avoir non plus de structure hiérarchique. Personne ne nous a « pris en charge », ni indiqué de règles particulières à suivre. Nous n'avons pas non plus signé de document ni de contrat. Nous avons donc pris les choses telles qu'elles se présentaient. Dans un premier temps, nous nous sommes contentés de prendre des notes « au kilomètre », les pages de notes s'accumulant rapidement. Pour mener à bien notre enquête, nous avons réalisé qu'il nous fallait adopter un comportement

totalelement opportuniste, en saisissant les opportunités qui se présentaient tout en évitant les écueils qui ne manquaient pas de surgir.

Ce premier semestre passé dans l'entreprise a donc occasionné un dépaysement total qui nous a déstabilisés. Nous avons cependant réussi à gérer cette situation en rejoignant des personnes qui, comme nous, découvraient pour la première fois l'entreprise, et qui pour la plupart, avaient aussi perdu leurs repères habituels. Ainsi, nous avons pu nous contenter d'observer. Nous n'avons guère eu à intervenir car les « nouveaux » posaient finalement de nombreuses questions. Le courant qui nous entraîne alors dans notre découverte est un cycle de formations proposé à chaque nouvel entrant.

A. Contexte de l'immersion

Nous avons donc été très surpris par ce et ceux que nous observions, en plus d'être fatigués physiquement car nous nous déplaçons beaucoup dans les différents établissements de l'entreprise. Nos journées de collecte étaient parfois très longues. Nous assistions à des ateliers ou des formations qui avaient lieu dans la journée, ainsi qu'à des réunions qui démarraient souvent après 18h. Chaque événement durait plusieurs heures, le plus souvent une demi-journée, plus rarement une journée complète.

L'observation était notre outil principal pour recueillir nos données. Nous avons collecté plusieurs centaines de pages de notes, et avons conjointement tenu à jour notre journal de thèse

dans lequel nous listions les évènements, nos interrogations, et de nombreux détails concernant l'entreprise et les acteurs. Au tout début de notre collecte, nous enregistrions les réunions. Mais nous avons réalisé qu'il était particulièrement difficile d'exploiter des enregistrements audio de réunions regroupant une dizaine de personnes. La retranscription était ardue car il arrivait que plusieurs personnes s'expriment en même temps, qu'il y ait des apartés, et/ou que nous ne reconnaissons pas la voix de celui qui parlait. L'exploitation de ce type de données demande énormément de temps pour un apport finalement assez pauvre. Nous n'avons persisté dans cette démarche d'enregistrement que dans des cas bien particuliers, par exemple lorsque nous ne pouvons pas assister personnellement aux évènements.

Toutefois si l'exercice était difficile au regard du très grand nombre de pages à retranscrire, les réunions durant souvent au moins 3 heures, il s'est révélé très utile plusieurs mois plus tard, au moment de l'analyse. Non seulement nous avons ainsi disposé de verbatim, mais aussi nous avons pu croiser des données émanant de sources diverses, ce qui nous a permis d'assurer leur validité et leur fiabilité.

A chaque fois que nous désirions observer un évènement comme une réunion ou une formation, nous commençons par nous présenter et vérifier auprès des personnes présentes que notre présence ne posait pas de problème. Nous avons toujours été acceptés, même si, le temps passant, nous avons compris que certains étaient moins favorables que d'autres à notre présence. Notre intérêt pour l'entreprise a été généralement bien accueilli, les coopanamiens semblaient souhaiter être scrutés. Ils se montraient curieux de notre travail, et demandaient bien souvent quand nous pourrions leur présenter nos résultats.

Nous tenons à souligner que nous n'avons pas conclu de contrat de recherche avec l'entreprise, nous étions juste là, comme « la mouche sur le mur ». Notre posture a cependant évolué tout au long de notre collecte, et nous avons découvert vers la fin de notre étude empirique que notre

présence avait alimenté de très nombreux débats en interne. Cependant, la phase d'immersion était surtout un moment de curiosité réciproque, au cours duquel nous ne nous sommes pas posé de questions sur la perception de notre présence. Nous n'avons pas rencontré de difficulté pour accéder au terrain. Seuls quelques problèmes pratiques nous ont parfois gênés dans notre collecte (horaires, lieux, dates).

B. Immersion : Premier palier

Pour réaliser notre étude empirique à Coopaname, nous avons commencé par approcher l'entreprise. Nous avons obtenu un rendez-vous avec la direction générale, puis sommes allés à une réunion d'information. Enfin, nous avons assisté à une journée d'accueil des nouveaux arrivants. Une description extensive de cette phase est insérée en annexe. Nous nous attacherons ici à n'aborder que les résultats d'analyse de cette période, obtenus tout à la fin de notre étude, à distance du terrain.

Le premier temps de notre immersion, que nous avons appelé « premier palier », a consisté à nous approcher jusqu'au seuil de l'entreprise. Les données récoltées ont été de plusieurs types. D'abord, nous avons collecté les supports institutionnels de l'entreprise, notamment à travers son site WEB. Puis nous nous sommes adressé aux acteurs de Coopaname et avons retranscrit nos rendez-vous. Nous avons également pris note de nos observations et les avons classées dans notre journal de thèse. Ce travail d'observation, accompagné de prises de notes voire d'enregistrements des réunions, a été poursuivi tout au long de la période d'immersion.

Afin de donner une vision synthétique des différentes dimensions dont il est question ici, nous proposons de les résumer sous forme de tableau (tableau 3). Les verbatim proposés ici afin d'illustrer le propos sont ceux des deux personnes que nous avons rencontrées : une responsable d'établissement et un directeur général. Comme nous avons noté qu'ils employaient les mêmes phrases et termes, nous n'avons pas jugé utile de préciser qui a dit quoi. Ces extraits ont été choisis pour leur pertinence. Nous les avons classés en fonction des différentes dimensions du bon sens, le sens pratique et le sens commun.

Tableau 3 - Vision synthétique des différentes dimensions du bon sens.

OBJET	VERBATIM
SENS PRATIQUE	
<p>Adresser les besoins pratiques des entrepreneurs</p> <p>Autonomie, Temps, Risques</p>	<p>« Chacun fait en fonction de ses disponibilités et de ses besoins : on se fait sa coopérative à soi. »</p> <p>« Il s’agit de vérifier si Coopaname est le cadre adéquat pour développer le projet. »</p> <p>« Les accompagnateurs laissent l'entrepreneur faire ses choix. »</p> <p>« La tranquillité est assurée au porteur de projet qui peut se donner le temps de la réussite. »</p> <p>« Vous le ferez quand vous serez prêt. » « La durée dépend de chacun. » « Ça prend le temps nécessaire. »</p> <p>« On se donne le temps de voir, et on accepte d’avoir droit à l’échec tout en minimisant ses conséquences. »</p>

<p>Résoudre collectivement les problèmes</p> <p>Echanges, Partage, Outils</p>	<p>« On est dans un échange. » « Ici, on y trouve ce que l'on apporte. »</p> <p>« Les rencontres sont surtout des moments d'échange. Chacun peut apporter son expérience. »</p> <p>« On a des modes de réflexion et d'échanges adaptés au projet. »</p> <p>« Il y a des points communs entre les gens qui travaillent à Coopaname. Ainsi chacun a des collègues, des pairs, avec lesquels il est possible de collaborer. »</p>
<p>SENS COMMUN</p>	
<p>Présenter une vision particulière de l'entreprise</p> <p>La Mutuelle de travail®</p>	<p>« La mutuelle de travail est ce qui permet à chacun de vivre décemment et non un projet dont le but est de « juste faire du business ».</p> <p>« Nous ne sommes pas une entreprise mais un groupement de personnes. »</p> <p>« Coopaname n'est pas une coopérative standard. »</p> <p>« Une coopérative n'est pas une entreprise comme une autre. »</p> <p>« Chacun doit avoir « vrai projet », en adéquation avec l'esprit de la coopérative qui est un projet politique. »</p>
<p>Affirmer un ancrage sur des valeurs</p> <p>Respect Confiance Envie</p>	<p>« Il faut avoir un bon esprit, et faire attention à autrui. Faire attention aux week-ends. »</p> <p>« Il s'agit de respecter l'implication des personnes »</p> <p>« Il s'agit d'une relation de confiance dans la durée. »</p>

	« L'entrée est progressive, elle se fait après des entretiens successifs. Il s'agit de faire connaissance et de vérifier que le porteur de projet ainsi que l'accompagnant pourront travailler ensemble, qu'ils en ont envie. »
BON SENS	
Rechercher la cohérence Imbrication, Ajustement	« On est à la fois acteur et théoricien. » « Ici, on ne sépare pas le monde des savants du reste du monde. » « A Coopaname, il faut avoir un positionnement intègre. » « On essaie toujours d'éviter les décalages entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. »

C. Analyse : premier palier

Nous avons à ce stade de notre enquête entendu plusieurs membres de Coopaname et lu un grand nombre de documents accessibles à toute personne extérieure à l'entreprise. Grâce à la classification effectuée (voir tableau page précédente), nous pouvons confirmer qu'il existe deux types de considérations principales qui s'imbriquent au sein de l'entreprise étudiée. Nous avons en effet identifié les dimensions du bon sens, le sens commun et le sens pratique, et constaté que celles-ci s'ajustent et s'adaptent par l'entremise du mécanisme du bon sens.

D'une part, les préoccupations des acteurs sont clairement opérationnelles. Les coopérateurs se focalisent sur le sens pratique, en étant centrés sur les préoccupations entrepreneuriales des porteurs de projets, à savoir le besoin d'autonomie, de temps, et la maîtrise des risques. Les problèmes qu'ils rencontrent sont surmontés de façon collective, grâce à des échanges, au partage ainsi qu'à des outils co-construits. D'autre part, les considérations sont aussi clairement éthiques, comme cela se perçoit au travers de la référence permanente à des valeurs telles que le respect, la confiance et l'envie de collaborer. Les coopanamiens revendiquent une vision spécifique de l'entreprise vue comme une Mutuelle de Travail. Ils mettent en avant un sens commun spécifique à leur communauté, basé sur des valeurs éthiques qui apparaissent fondamentales.

Alors même que nous n'avons réalisé que notre premier palier d'immersion et que nous ne sommes pas encore réellement entrés dans l'entreprise, nous avons bien confirmation que les deux dimensions du bon sens occupent une place particulièrement importante et centrale dans notre terrain empirique. En outre, le mécanisme du bon sens paraît ici être au cœur de la vie organisationnelle. En effet, les acteurs accordent une attention toute particulière à ce qu'ils

nomment « la cohérence ». Ils se montrent constamment préoccupés par l'ajustement et l'adaptation de leurs pratiques avec leurs valeurs, de façon à être cohérents aussi bien dans leurs démarches que dans leurs visions organisationnelles. Imbriquer ainsi les deux dimensions du bon sens révèle la dynamique du bon sens dont le mécanisme paraît ici être la clef de voute de Coopaname.

Pour mener à bien notre analyse, nous avons utilisé notre outil méthodologique, la rupture. A ce stade de notre enquête, deux types de ruptures apparaissent clairement. L'une se rapporte particulièrement au sens commun, alors que l'autre est attachée au sens pratique comme nous allons le montrer.

Coopaname est en effet présentée comme une entreprise différente, « militante », portée par et pour une nouvelle vision de l'entreprise. Elle met en avant une rupture avec autres modèles d'entreprises. Elle se décrit comme une alternative accessible à tous ceux qui souhaitent s'y épanouir, en repensant à la fois l'entreprise et le travail. Il est question de donner du sens au travail, de l'importance et du pouvoir d'agir à chaque individu, et d'utiliser l'organisation comme un moyen de création de sens au service de ses membres et de la société.

En outre, la coopérative est présentée aux porteurs de projet comme un dispositif adapté à leurs problématiques et à leurs besoins pratiques. Ici la rupture concerne la façon d'aborder l'entrepreneuriat et proposant une autre façon de faire. Entrer à Coopaname permet de sécuriser une démarche entrepreneuriale et de prendre le temps nécessaire à chacun. Il n'existe d'ailleurs pas de critère pour sélectionner les porteurs de projets dont la réussite ne peut être présumée. La rupture qui est mise en avant s'attache à mettre en évidence que Coopaname propose une autre pratique entrepreneuriale. Dans cette perspective, les préoccupations de sens sont moins mises en avant que les avantages pratiques.

Les deux types de ruptures observées vont de pair avec les dimensions du bon sens, le sens commun et le sens pratique. Nous retrouvons les perspectives que nous avons nommées perspective éthique et perspective opérationnelle. De plus, l'analyse montre que si chacune met l'emphase sur l'une des dimensions, elle intègre également mais dans une moindre mesure la seconde.

La communication externe de l'entreprise met en avant l'existence et le rôle primordial d'un sens commun qui agglutine les coopérateurs dans une vision de l'entreprise différente, dans laquelle il semble possible de s'épanouir professionnellement. Ce sens commun définit le système de normes en vigueur dans la coopérative qui permet de juger et d'établir ce qui est considéré comme normal ou non. Il existe donc des critères de jugement à Coopaname qui permettent à tous les membres d'évaluer ce qui est bon ou non. Il y a des choses qui se font, et d'autres qui ne se font pas. Les préoccupations éthiques rejoignent donc des préoccupations opérationnelles.

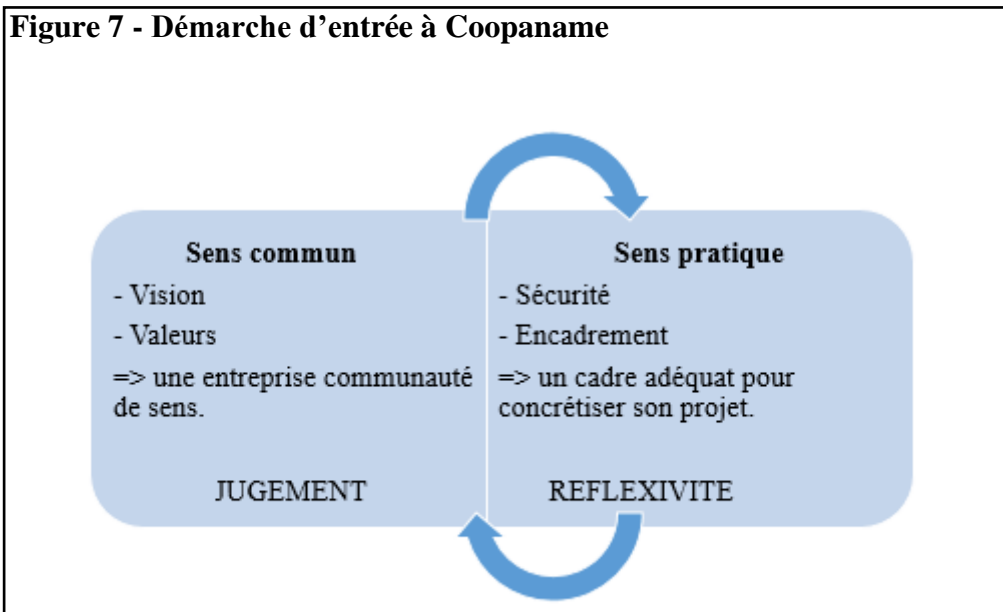
Les coopérateurs mettent également en avant les avantages éminemment pratiques pour les porteurs de projet et les inciter à rejoindre cette entreprise. Coopaname est présentée comme un cadre adéquat, un dispositif, voire un outil à la disposition de chacun. La coopérative est au service des coopérateurs. En outre, il est indiqué que chaque porteur de projet peut librement utiliser la coopérative selon ses besoins. Il existe cependant des limites, même si celles-ci ne sont pas formellement détaillées. En effet, il est indiqué que tout ce qu'il est possible de faire doit tenir compte de valeurs fondamentales de respect, d'intégrité et de confiance. Dans cette perspective, les préoccupations opérationnelles rejoignent des préoccupations éthiques.

Un dernier type de rupture est apparu à l'analyse. Il s'agit de la dimension collective, même s'il peut paraître étonnant de la qualifier ainsi. La rupture ne concerne toutefois pas les relations entre les individus, mais bien une rupture dans le modèle organisationnel. Nous nous attendions

à trouver une entreprise peuplée d'entrepreneurs préoccupés uniquement par leur projet, travaillant de façon isolée et totalement indépendante. En effet, les entrepreneurs ont des métiers et des activités extrêmement variés et divers. Il n'existe même pas de locaux de production communs. L'entrepreneuriat est ici individuel, l'entreprise s'adressant à des porteurs de projet. Toute l'organisation est de ce fait focalisée sur la réussite personnelle de chaque individu. Cependant, l'analyse montre qu'il existe une très forte dimension collective dans l'entreprise. Tout ici est « co ». Les coopérateurs collaborent, ils co-construisent, co-animent, co-dirigent, co-gèrent, coopèrent et co-développent. Les interactions sociales paraissent constituer la base de l'organisation. Cette rupture ne paraît pas être liée plus particulièrement à une des dimensions du bon sens, mais elle concerne directement le mécanisme d'imbrication du sens pratique et du sens commun. Les interactions sociales constituent la dynamique, le moteur du bon sens.

A ce stade de notre enquête, nous réalisons que les nouveaux venus à Coopaname ont toutes sortes de motivations pour rejoindre l'entreprise. Ainsi, si certains sont en quête de sens, la majorité d'entre eux ont des raisons plus prosaïques et concrètes qui relèvent de la vie quotidienne des entrepreneurs, comme par exemple un désintérêt pour les aspects administratifs ou juridiques, un manque de compétences gestionnaires, voire un besoin de soutien et d'accompagnement. Aussi, si certains entrent à Coopaname d'abord par sympathie avec le projet revendiqué d'entreprise différente et militante, d'autres font cette démarche avant tout pour répondre à leurs besoins pratiques. Nos premiers résultats d'analyse révèlent que toutes les informations disponibles (documents, discours), et surtout les rendez-vous qui leur permettent de prendre leur décision, impliquent toujours ces deux types de préoccupations. Les éléments de sens sont rapprochés des éléments de pratique, qui eux-mêmes interagissent à leur tour avec le sens. Ainsi les individus sont incités à se poser des questions sur leurs valeurs et leurs pratiques bien en amont de leur entrée. Nous proposons d'illustrer la démarche d'entrée

dans la coopérative grâce au schéma suivant (figure 7) qui montre la démarche récursive de tout nouvel entrant qui recherche à la fois de la sécurité et de l'encadrement pour concrétiser son projet, et une entreprise communauté de sens qui promeut une valeur et des valeurs qu'il reconnaît. Leur cheminement consiste à faire des boucles.



Les premiers résultats de notre analyse révèlent qu'il existe des ruptures de sens et des ruptures de pratique, mais qu'il nous faudra prendre en compte des niveaux d'analyse différents. Le niveau individuel concerne chaque entrepreneur, et le niveau collectif qui concerne l'entreprise dans son ensemble, en tant que modèle organisationnel.

Les qualités entrepreneuriales ne sont pas présumées, les diplômes ne comptent pour ainsi dire pas, l'expérience des individus qui est mise en avant ne se limite pas au domaine professionnel. Les coopanamiens s'intéressent plus à l'expérience de vie de chacun. Chacun bénéficie de la même attention et de l'aide dont il a besoin. Les personnes les plus nombreuses à rejoindre la coopérative sont des femmes, chargées de famille, ce critère ne paraissant donc absolument pas

discriminatoire ici. Nombreux sont les individus qui ont vécu une expérience difficile en entreprise et/ou qui ont connu le chômage.

Il apparaît que les critères de jugement habituellement utilisés pour le recrutement des personnels ne sont pas utilisés à Coopaname, et que ceux-ci sont remplacés par des critères qui paraissent leur être diamétralement opposés. Toutefois, ces critères existent et constituent une autre vision, particulière et spécifique à Coopaname. Ici, la primauté est accordée à l'intégrité, au respect et à la confiance. Aussi, nous vérifions qu'il y a bien jugement à Coopaname, même si les critères retenus sont différents de ceux des autres entreprises. Il permet d'établir un système de référence qui constitue la norme du vivre ensemble. La vision du monde de Coopaname permet à une certaine vérité d'exister. Il y a bien un système normatif ici, très différent de celui en vigueur dans beaucoup d'autres entreprises.

La perspective opérationnelle s'attache au sens pratique. Nous voyons à nouveau apparaître une dimension du bon sens, la réflexivité. Deux manières de pratiquer la réflexivité sont abordées ici. D'une part, les nombreux échanges entre les coopanamiens permettent le partage des connaissances et favorisent ainsi les collaborations et l'entraide qui sont vitaux pour assurer le succès des projets individuels. L'entreprise va ainsi toujours s'adapter aux besoins particuliers. C'est ainsi que des filiales sont parfois créées, ou que les comptables innovent afin de pouvoir gérer certaines spécificités de gestion. D'autre part, les porteurs de projets sont autorisés à ne pas avoir de business plan. Ils sont encouragés à prendre leur temps pour procéder de façon itérative. Ils testent des idées, en changeant, s'associent ponctuellement, conçoivent de nouvelles activités... Les risques sont pris et gérés par la structure. Ainsi la réflexivité permet à la fois de co-construire l'environnement et les outils nécessaires à la pratique de chaque entrepreneur, et à chaque individu de concevoir un projet qui répond à ses exigences pratiques et à ses envies.

Enfin, nous établissons que le bon sens qui consiste dans l'articulation entre la perspective éthique mettant au centre le jugement, avec la perspective opérationnelle qui met l'emphase sur la réflexivité, est présenté comme une recherche de cohérence. Celle-ci passe par un alignement et une adaptation des acteurs entre eux au sein de l'entreprise, permettant ainsi le jugement à partir de critères partagés. Ici le système de normes repose sur le projet politique de l'entreprise qui place l'emphase sur des valeurs humaines et une vision sociale de l'entreprise. La quête de cohérence implique également pour les entrepreneurs d'adapter leur projet de façon à ce que ces valeurs et leurs pratiques coïncident. Nous observons que le discours adressé à des futurs entrepreneurs qui sont le plus souvent seuls à porter leur projet met en avant la dimension collective de la pratique entrepreneuriale à Coopaname.

Le moteur de l'ajustement est ici décrit comme les interactions sociales. L'emphase est toujours mise sur le collectif. L'entreprise ainsi que les projets individuels sont présentés comme co-construits. Il est d'ailleurs sans cesse rappelé que si les projets individuels doivent être cohérents avec les individus qui les portent, ils doivent également être en adéquation avec les valeurs et les pratiques en vigueur dans l'entreprise. Certaines choses ne se font pas et n'ont donc pas leur place à Coopaname. Parmi celles-ci, le travail « au noir », non déclaré, est rigoureusement interdit. Il est expliqué aux nouveaux entrants qu'ils risquent de perdre tous leurs droits sociaux. Il est également proscrit de ne facturer qu'un seul client, donneur d'ordre unique, car l'ensemble des risques et des charges repose alors sur l'entrepreneur, totalement dépendant des conditions édictées par son client.

Si le projet politique porté par la coopérative semble être véritablement la base de la vie organisationnelle, il n'est pas l'élément de choix primordial dans la décision des porteurs de projets d'entrer dans l'entreprise. Même si certains ne cachent pas une sympathie pour le modèle promu, voire un certain enthousiasme, nous avons senti que la plupart demeurent assez

dubitatifs. Ils se montrent en revanche extrêmement préoccupés par les aspects pratiques de l'entrepreneuriat. Ce sont pour des raisons pratiques que les porteurs de projet choisissent d'entreprendre à Coopaname plutôt que dans une autre organisation, même si nous avons rencontré quelques entrepreneurs ayant rejoint l'entreprise car, séduits par le modèle, ils voulaient « *faire partie de l'aventure* » (entretiens).

Nous avons également constaté que la porte de l'entreprise n'était pas seulement entrebâillée mais qu'elle était effectivement grande ouverte à tous, simples curieux et chercheurs compris. L'accueil est ici « institutionnalisé ». Organisé à un rythme régulier et composé de plusieurs événements qui s'enchaînent, il obéit à un rituel. Ce moment permet d'entendre le discours officiel et d'observer comment l'entreprise se présente. Les rencontres sont très conviviales et plutôt informelles, aux antipodes du processus de recrutement à l'œuvre dans les entreprises classiques car la décision et la manière d'entrer dans l'entreprise sont pour une large part laissées aux candidats.

D. Immersion : Deuxième palier

Le second palier de l'immersion que nous avons nommé « l'acclimatation » a consisté à accompagner les nouveaux entrants pendant leurs premiers mois dans l'entreprise. Nous avons ainsi pu partager leur expérience.

Suite à la journée d'accueil que nous avons effectuée en compagnie de la « promotion de Février 2012 » de nouveaux entrants, nous avons entamé le « *parcours d'entrée* » (documents) tel qu'il

leur est proposé. Nous avons ainsi assisté à plusieurs ateliers qui se sont tenus au printemps et au début de l'été. Le cursus tel qu'il est conçu se compose de 5 modules dont la durée varie d'une demi-journée à une journée complète. Ils s'intitulent « démarrage de projet », « communication », « calcul du prix de revient », « démarche commerciale » et enfin « point d'étape ».

Comme nous l'avons fait précédemment, nous avons choisi de placer les éléments descriptifs de ces ateliers en annexe (annexe 3) afin de faciliter la lecture et l'exposé de nos travaux. Nous n'avons conservé ici que les éléments concernant l'analyse qui a été menée à bien beaucoup plus tard.

Atelier Démarrage de Projet

L'atelier « démarrage de projet » consiste à balayer les projets et à mettre en évidence les différentes étapes à franchir dans le parcours coopanamien. L'atelier aide à poser un diagnostic du projet, c'est le point de départ. Il est destiné à identifier les aspects qui restent à éclaircir. Chaque participant va exposer son projet aux autres, grâce à une méthode, un outil, qui permet de structurer l'explication.

Le tour de table effectué permet de lister de nombreux problèmes. Puis, l'outil conçu par des coopanamiens, incite chacun à prendre du recul sur son projet, notamment en l'exposant aux autres. Il permet aux participants de confronter leur projet, souvent à ce stade encore seulement à l'état d'idée, à la réalité de l'entrepreneuriat.

Appréhender leur projet sous différents angles permet d'en révéler les forces et les faiblesses. En outre, réaliser cet exercice collectivement met en lumière les avantages et les bienfaits

d'élargir les projets à la dimension collective. Les participants connaissent les mêmes types de difficultés. Cependant, même en aillant des activités extrêmement diverses, chacun découvre qu'il est en mesure de contribuer au projet de son collègue, et réciproquement, il prend conscience de l'intérêt pour lui d'interagir avec d'autres entrepreneurs.

Atelier Communication

Nous nous rendons ensuite à un atelier faisant partie du parcours d'entrée intitulé « communication ». L'objectif de l'atelier est en effet de travailler sa présentation. Plutôt que de ressortir de la formation avec des « recettes » ou des produits finis comme une plaquette de présentation, les porteurs de projet sont incités à s'interroger. L'atelier déclenche la réflexivité.

L'accent est mis sur le lien réciproque, fort, qu'il y a entre ce que les coopanamiens appellent l'identité professionnelle et la valeur professionnelle. Il est conseillé aux entrepreneurs de faire coïncider leur projet avec leur personnalité. Celui-ci doit être cohérent, il doit leur ressembler. Ils ne peuvent compter que sur eux même pour assurer la production et la vente de leur produit ou service. Aussi ce qui va intéresser leurs clients n'est pas seulement le produit ou le service proposé. Pour par exemple se démarquer par rapport à la concurrence, ou pour faire accepter un prix plus élevé, l'entrepreneur ne dispose d'aucun moyen particulier. C'est pourquoi il est recommandé de travailler l'ensemble du projet de façon à le rendre le plus cohérent possible.

Comme lors du premier atelier suivi, nous observons que plusieurs exercices sont proposés aux participants. Ils visent à nouveau à les amener à se poser des questions, mais celles-ci portent désormais sur eux-mêmes plutôt que sur leur projet. Il s'agit de commencer par effectuer une introspection, même si ce mot n'est jamais prononcé.

Atelier Prix de revient

Nous poursuivons notre immersion en suivant un autre atelier du cycle parcours d'entrée, intitulé « Prix de revient ». Cet atelier est aussi appelé « le juste prix ». Il consiste à utiliser un outil développé en interne sur la base de constats empiriques afin d'attirer l'attention des porteurs de projets sur des notions comptables telles que la productivité et le seuil de rentabilité. À Coopaname, un entrepreneur salarié (ES) est à la fois l'employeur et le salarié : le prix de vente n'est pas le prix de revient plus la valeur ajoutée.

Cet atelier sert à se confronter à la réalité. Il déclenche la réflexivité grâce à un outil, une méthode qui permet aux porteurs de projets d'être en prise directe avec une vision de l'avenir, de faire la part des choses entre ce qu'ils vont s'autoriser ou pas.

Le raisonnement a comme point de départ le salaire annuel que chacun désire tirer de son activité. Les participants vont donc calculer leur seuil de rentabilité, leur taux horaire, ainsi que de chiffrer leur productivité. Les résultats obtenus par les porteurs de projets grâce à cet exercice tendent à les paniquer car ils se retrouvent brutalement confrontés à la réalité des chiffres. Toutefois, ils disposent à présent d'un outil qui leur permettra de revoir et d'affiner leur projet, de tester plusieurs hypothèses et de faire de faire leurs choix en connaissance de cause.

L'objectif est d'arriver à trouver sa propre cohérence. Soit les porteurs de projet feront évoluer le contenu de leur proposition, soit ils vont adapter leur rythme de travail. La plupart du temps, ils vont devoir reconsidérer tous les aspects de leur projet. L'animateur est factuel et aborde sans détour la question financière. Il ne présume pas de la faisabilité d'un projet, de l'intérêt d'une activité, ni des capacités des personnes. Conscient de l'effet souvent négatif produit par

cet atelier sur les participants, il les rassure régulièrement et leur recommande de poursuivre leur réflexion, rappelant que tout sera fait pour les aider.

Atelier démarche commerciale

L'atelier démarche commerciale dure une journée complète. L'objectif consiste à identifier ce qu'il est nécessaire d'acquérir ou d'adapter afin de commencer sa prospection commerciale. L'emphase est mise sur la personnalité de chaque entrepreneur qui doit trouver l'organisation qui lui convient afin d'être en mesure de persévérer dans son entreprise.

Les porteurs de projet que nous retrouvons ponctuellement à chaque séance de formation se révèlent toujours plus sûrs d'eux. Ils semblent avoir quitté la posture de porteur d'idée et deviennent véritablement acteurs de leur projet. Les exercices effectués, l'accompagnement des chargés d'accompagnement, des animateurs ou même des autres porteurs de projet paraissent avoir porté leurs fruits.

Nous notons cependant que tous n'avancent pas au même rythme. En outre, nous voyons que certains aspects des projets ne sont pas encore définitivement fixés. Le nom de marque change, parfois c'est le périmètre de la clientèle visée qui est modifié, l'offre évolue aussi. Les entrepreneurs adaptent et revoient systématiquement l'ensemble de leur projet après chaque atelier. Le fait de les suivre pas à pas dans leur démarche permet de voir qu'ils ont parfaitement conscience désormais que chaque modification d'un des aspects implique d'adapter les autres aspects.

L'atelier démarche commerciale procure une occasion supplémentaire de tester la cohérence du projet. Les choix entrepreneuriaux, qui concernent les moyens à mettre en œuvre, sont

confrontés au choix de vie et donc aux finalités des porteurs de projet, et vice versa. Les participants n'hésitent pas à intervenir mutuellement dans les projets des uns et des autres. Chacun prodigue ses conseils, propose son aide, éventuellement pointe certains écueils. Nous observons que les participants exposent leurs difficultés à tous sans crainte particulière. Les remarques sont faites et acceptées comme étant normales et constructives.

Atelier Point d'étape

Quelques semaines plus tard a lieu l'atelier conclusif de ce cycle destiné aux nouveaux entrants. L'animateur est le même que lors du premier atelier « Démarrage de projet ». Il propose aux participants de réaliser à nouveaux des exercices. L'objectif est d'amener les porteurs de projets à prendre conscience du chemin qu'ils ont parcouru depuis le premier atelier auquel ils ont participé plusieurs semaines auparavant.

Toutefois, les exercices pratiqués lors de cet atelier révèlent que si les porteurs de projet ont, pour une grande part d'entre eux, avancé dans leur projet, il leur faut poursuivre leurs efforts. L'activité n'est finalement jamais figée définitivement, elle peut évoluer, et chaque modification effectuée impacte l'ensemble du projet. Cet atelier fait la démonstration que les entrepreneurs doivent rester vigilants afin de rester cohérents sur tous les aspects. Les participants sont désormais en action. Ils s'emploient à concrétiser leur idée de départ et à l'adapter en fonction des contraintes qu'ils ont pu identifier, notamment grâce aux ateliers suivis.

Nous observons que plusieurs participants font également état d'opportunités qu'ils ont pu saisir grâce à leur rencontre avec d'autres cooanamiens. Certains envisagent d'inclure à leur proposition individuelle une offre commune. D'autres constituent des équipes qui se réunissent

autour de préoccupations similaires. D'autres encore participent à des collectifs « métier » afin de s'épauler mutuellement dans leur démarche entrepreneuriale. S'ils n'en n'ont pas toujours conscience, force est de constater que les projets individuels ont tous désormais pris une dimension collective.

Dans un premier temps, leur travail vise à progressivement surmonter des obstacles pratiques. Puis, dans un second temps, leur attitude change. En s'emparant ensemble des problèmes des uns et des autres, ils acquièrent une attitude positive et mettent à profit les écueils rencontrés pour innover.

E. Analyse : deuxième palier

Pour mener à bien notre analyse, nous avons eu recours à notre outil méthodologique, la rupture, grâce à laquelle nous avons pu mettre à jour la logique de la pratique des acteurs. La rupture consiste en une interruption temporaire de la pratique, une « panne » (Sandberg et Tsoukas, 2011) qui se manifeste et interrompt l'action.

La rupture peut soit émerger d'une situation, soit être consciemment provoquée. Dans le premier cas, elle occasionne une prise de conscience des différences entre ce qui était attendu et ce qui survient, alors que dans le second, elle permet de découvrir les possibilités et les potentialités d'une situation. Les deux types de ruptures ont été étudiés ici.

Toutefois, pour les théoriciens auteurs de cette proposition (ruptures provoquées/ruptures émergentes), il nous semble que la rupture provoquée soit présentée comme étant la prérogative

des chercheurs. Or dans notre étude, il apparaît nettement que les acteurs s’emparent de la rupture et l’utilisent comme un outil organisationnel à part entière comme nous l’avons mis à jour par notre analyse.

L’analyse du déroulement de chaque atelier du cycle de formation initiale destiné aux nouveaux coopanamiens montre un fort recours à la rupture provoquée. Celle-ci est ancrée dans des dispositifs empiriques appelés indifféremment des méthodes, des outils ou des exercices qui sont proposés aux participants à chaque début d’atelier. Ainsi, les porteurs de projet sont invités à confronter ce qu’ils s’appêtent à développer et qui est le plus souvent à l’état embryonnaire d’idée, avec la réalité. Ils s’expriment d’abord sur leur intention, la situation professionnelle qu’ils visent, puis peuvent constater l’écart entre celle-ci et leur réalité quotidienne d’entrepreneur. Les ruptures qualifiées de premier ordre par Sandberg et Tsoukas (2011) et qui pourraient passer inaperçues sont mises en relief de façon délibérée et intentionnelle. Elles sont ainsi transformées en ruptures provoquées et permettent la réflexivité.

Compte tenu du fait que les ateliers sont facultatifs et qu’ils peuvent être faits dans n’importe quel ordre, ils ne sont pas suivis exclusivement par des personnes entrées le même jour. Il n’est donc pas possible de schématiser une démarche qui serait commune à tous les nouveaux coopanamiens. Toutefois nous observons que chaque atelier est toujours construit sur une base empirique, et qu’il est structuré de façon identique en deux temps que nous avons nommés pour plus de facilité le moment froid et le moment chaud.

Le moment froid

Dans un premier temps, ces exercices incitent les participants à interroger certains aspects spécifiques, pratiques, de leur projet. Outre procurer une aide pour par exemple savoir comment

déterminer le prix d'un produit ou d'un service, les ateliers sont surtout des occasions de réflexivité. Les questions posées sont ouvertes et n'appellent pas de réponse précise et définitive. L'exercice réussi est celui qui met l'entrepreneur en posture de réflexivité. Celui-ci est ainsi placé hors de sa zone de confort. Il est conduit à élargir son champ de réflexion à la fois dans l'espace et dans le temps. En développant sa réflexivité il ne se limite plus à ce qui est évident et immédiat.

Lors de chaque atelier, l'animateur amène très rapidement les participants à faire un constat personnel pratique qui procure une impulsion pour déclencher la réflexivité des entrepreneurs. Les ateliers ne sont pas conçus comme des lieux de formation à la communication, à l'établissement des prix ou au démarchage commercial par exemple. Ils constituent en revanche à chaque fois une occasion de se poser des questions pertinentes sur le projet lui-même, et au-delà de celui-ci, sur les choix de vie et les valeurs des individus. Ceux-ci construisent ainsi eux-mêmes leur propre démonstration et mettent à jour certaines incohérences de leur projet.

Même s'ils disposent ainsi d'un état des lieux de leur projet sur lequel ils peuvent ensuite travailler, bien souvent leur constat les démoralise car ils voient apparaître des problèmes qu'ils ignoraient jusque-là ou qu'ils esquivaient délibérément. Nous proposons de qualifier ces premiers moments des ateliers de moments froids. En effet, les porteurs de projet se retrouvent brutalement confrontés à leurs difficultés. Ils prennent conscience des différences existant entre ce qu'ils imaginaient et la réalité de la situation à laquelle ils doivent faire face et gérer.

Ainsi la rupture est volontairement provoquée par les animateurs qui se servent pour ce faire de différents outils pour déclencher la réflexivité. Le dispositif varie en fonction des ateliers, mais il est similaire à chaque fois pour tous les participants. Pour les porteurs de projets, les ruptures mises à jour émergent à chaque fois de leur situation personnelle. Elles sont donc variables. Ce qui apparaît à chacun est contextuel et spécifique. De ce fait, nous pouvons conclure que, dans

le contexte organisationnel, la rupture constitue toujours un moyen de cultiver la réflexivité, même si elle n'est pas clairement identifiée par les différents acteurs comme étant de premier ou de second ordre. En outre, celle-ci concerne d'abord des aspects pratiques, même si ceux-ci impliquent pour les participants de réfléchir également à des questions de sens.

Le moment chaud

Après le moment froid induit par la rupture provoquée, qui sort les participants de leur zone de confort, un second moment se produit alors au sein de chaque atelier auquel nous avons assisté. Les porteurs de projets sont affectés par la démonstration empirique qu'ils viennent de faire de leur projet. Ils sont parfois choqués. Tous les présents discutent et échangent collectivement sur chaque projet. La réflexion individuelle sur les projets personnels prend ainsi systématiquement une dimension collective. Aussi, il s'agit d'un moment de réconfort que nous avons nommé le moment chaud

Le rôle de l'animateur consiste à ce moment-là à aider les entrepreneurs à calmer leurs angoisses. Il dit et répète que « *c'est normal, tous passent par-là* » (observations). Il rassure les participants en leur rappelant qu'à Coopaname ils sont entourés, soutenus, et que l'on veille sur eux. Ils peuvent prendre tout le temps nécessaire à leur réflexion, changer d'orientation, voire d'activité. Ils n'ont qu'à se concentrer sur la réussite de leur projet. Des personnes sont là pour leur éviter de prendre des risques et de se mettre en danger.

En leur proposant de relativiser, il les incite à prendre du recul et à mettre leur projet et leurs difficultés en perspective. Il les encourage à découvrir d'autres façons de faire qui seraient plus adéquates, et leur suggère de poursuivre leur réflexion et d'explorer des potentialités qui se seraient révélées bien qu'ils n'en n'aient pas totalement conscience sur le champ. Ce moment

chaud est initié par l'animateur mais nous avons observé que l'ensemble des coopérateurs y participe. En réalisant ces exercices ensemble, ils constatent qu'ils ne sont pas seuls à rencontrer des difficultés. Ils se conseillent et s'encouragent mutuellement. Il y a de nombreuses discussions lors des ateliers et certaines se poursuivent bien au-delà.

Le moment chaud est renforcé par l'animateur qui aborde toujours en fin d'atelier le sujet de la vie collective à Coopaname. Les nouveaux entrants sont incités à aller vers les autres coopérateurs. Il présente notamment des formations internes conçues par des entrepreneurs. Il conseille de se rendre à toutes les réunions d'information et d'échanges, de rejoindre des communautés de collaboration et de coopération, des « collectifs ». Les porteurs de projets ayant constaté que rencontrer leurs pairs pouvait les aider dans leur entreprise, ils sont sensibles aux arguments présentés. Nous avons d'ailleurs rencontré un grand nombre d'entre eux lors de ces événements, montrant que si la réflexivité est initiée par les ateliers, elle se poursuit bien après que ceux-ci se soient achevés.

L'alternance des moments froids et des moments chauds.

Notre analyse a mis à jour que chaque nouvel entrant a sa propre démarche, assiste ou non aux ateliers, dans l'ordre et aux dates qui lui conviennent. Pour ces raisons, chaque atelier est un groupe de travail éphémère. Les porteurs de projet apprennent ainsi à travailler au sein de différentes communautés. Grâce à toutes les rencontres qu'ils font, les nouveaux entrants s'acclimatent rapidement à l'entreprise. Ils s'habituent à partager leurs émotions et s'ouvrent à celles des autres. En exposant leurs difficultés, ils montrent leurs faiblesses mais aussi les valeurs auxquelles ils tiennent. Ils adoptent ainsi non seulement la façon de procéder en vigueur dans l'organisation, mais ils font leurs les valeurs et le système de référence de la communauté.

Ils construisent ensemble une réalité particulière qui leur permet d'avoir un jugement basé sur des critères communs.

Les ateliers s'enchaînent et constituent une alternance de moments froids et de moments chauds, rythme auxquels les nouveaux entrants s'habituent. Nous avons découvert qu'à chaque nouvel atelier, même si les participants ne se connaissent pas, ils interviennent toujours plus. Lors des premiers ateliers, ils se contentent souvent de répondre aux questions de l'animateur. Ensuite, ils ont une attitude beaucoup plus active. Ils prennent la parole plus souvent, que ce soit pour exposer leurs problématiques ou bien pour donner leur avis. L'animation ne repose plus seulement sur l'organisateur de l'atelier. Les participants deviennent spontanés, plaisantent et rient beaucoup ensemble. L'humour est une façon à mettre leurs problèmes à distance et de mieux supporter les chocs dus aux ruptures face auxquelles ils sont mis.

L'analyse du cycle de formations proposées aux nouveaux entrants révèle qu'outre apporter une aide concrète au développement de l'activité de chacun, il s'agit également d'un moyen de socialiser les individus. Ils prennent des habitudes de faire sans même en avoir conscience, et intègrent les règles implicites en vigueur dans l'organisation. Nous avons en effet observé que les coopanamiens ont tendance à répondre à une question par une autre question, ce qui donne l'impression qu'ils discutent des points de détails et qu'ils recherchent toujours la complexité. Dans cette organisation, il semble ne pas exister de réponse qui serait unique, jugée bonne, et définitive. Tout est sans cesse remis en question, le doute est permanent. Les coopérateurs qui ne supportent pas cette façon de procéder quittent l'entreprise.

L'alternance de moments froids et de moments chauds lors des ateliers installe la façon de procéder typiquement coopanamienne. Il n'existe ici pas de moment que nous pourrions qualifier de moment tiède. Chacun trace son chemin et serpente. Il n'existe pas de route déjà tracée. Les ruptures sont recherchées car ce sont des occasions de progresser. Les porteurs de

projets commencent à innover, à adapter et à transformer leur projet individuel. Pour ce faire, ils exploitent les ruptures de façon constructive en les mobilisant comme des occasions de découvrir de nouvelles possibilités.

Conclusion de la première phase

Coopaname est une entreprise originale, très fortement ancrée sur un projet politique qui repose sur une façon de voir le travail autrement. En outre, elle procure un cadre adéquat pour répondre aux besoins pratiques de porteurs de projets. Il y existe un sens commun spécifique qui permet le jugement, et celui-ci s'enchevêtre de façon dynamique avec une pratique réflexive largement cultivée. L'entreprise est apparue chaque jour être l'organisation idéale où explorer le bon sens.

L'ambiance est décontractée, le tutoiement est de rigueur. Il arrive fréquemment que les personnes rient ensemble. Il y a un style Coopaname que nous retrouvons à travers le discours et les mots employés, l'attitude, la charte graphique style BD et l'humour (voir annexe 1). Cela pourrait laisser croire que les coopanamiens ne se prennent pas vraiment au sérieux alors qu'ils font des choses sérieuses. Si tout est fait pour que les nouveaux se sentent à l'aise et accueillis, l'intention est clairement de montrer que : « *Ici, ce n'est pas comme ailleurs* » (observation).

Tous ceux que nous rencontrons lors de notre immersion franchissent des étapes. Ils surmontent des difficultés et développent concrètement leur projet. En quelques mois, la majorité des porteurs de projets disposent d'une marque, d'un logo, de supports de communication. Ils ont défini un marché et déclinent des offres adaptées, adossées à une stratégie commerciale.

Coopaname est une communauté de personnes qui, pour certaines, se connaissent et se rencontrent fréquemment, alors qu'il s'agit d'entrepreneurs qui travaillent chacun sur un projet individuel totalement indépendant. Leur activité proprement dite se tient en dehors des locaux de l'entreprise où ne travaillent que les salariés chargés des services mutualisés. Il existe un « moteur » des activités individuelles qui consiste dans les interactions sociales que les coopanamiens appellent « le collectif ». Il existe donc des occasions de rencontre autres que les ateliers du parcours d'entrée. Comme nous avons fait connaissance de plusieurs porteurs de projets, et que certains ont fait état de leur implication dans des collectifs divers lors des ateliers que nous avons suivis en leur compagnie, nous avons poursuivi notre enquête par la deuxième phase, l'exploration, en zoomant plus près des acteurs et de la vie collective.

Etudier la dynamique du bon sens dans l'organisation implique dans un premier temps de comprendre les processus par lesquels d'une part le jugement se constitue, et d'autre part par lesquels la réflexivité se cultive. Pour ce faire, nous avons décidé d'étudier les ruptures qui sont des événements déclencheurs de ces processus. Nous sommes convenus de distinguer les ruptures de sens, relatives au sens commun, des ruptures de pratique relatives au sens pratique. Les premières se rapportent au jugement selon la perspective éthique, les dernières à la réflexivité qui est au centre de la perspective opérationnelle.

D'une part, le bon sens – sens commun - varie selon les communautés. Il permet d'émettre un jugement sur une situation. La rupture de sens se produit lorsque la situation paraît absurde, qu'il est impossible d'attribuer un sens, de juger. Le processus de construction de sens s'interrompt. En observant ces ruptures, nous voyons comment les acteurs reconstruisent le sens, rétablissent des liens de causalité et découvrent une certaine logique. D'autre part, le bon sens – sens pratique – relève de la réflexivité qui permet de réagir et d'adapter l'action à la situation. La rupture de pratique survient lorsque quelque chose ne marche pas ou conduit à un

résultat différent de celui qui était escompté. Les ruptures de pratique permettent de voir comment les acteurs font face à l'incertitude et aux ambiguïtés, ainsi qu'aux conséquences de leurs actions. Les acteurs mettent à profit toutes les ruptures de sens et les étonnements qui sont autant d'occasions de réflexivité pour sortir des automatismes et permettre l'action.

Nous avons également identifié deux niveaux d'analyse, chacun étant centré sur une unité spécifique. Ainsi, le premier niveau est individuel car il s'attache à l'acteur, « usager de coopérative », qui utilise l'entreprise comme un outil de travail. Le deuxième niveau est quant à lui collectif. Il se rapporte à l'entreprise en tant que structure et modèle organisationnel. Nous avons en outre mis à jour que l'élément dynamique des projets individuels est la dimension collective qui leur est donnée grâce aux nombreuses interactions qui se produisent entre les individus.

Notre analyse de la phase d'immersion nous a permis de croiser les deux niveaux d'unité d'analyse mis à jour grâce à notre étude, à savoir le niveau individuel et le niveau collectif, avec les deux types de ruptures identifiées, des ruptures de sens et des ruptures de pratique. Aussi nous avons constitué le tableau suivant (tableau 4) qui montre les quatre différents types de ruptures (R1, R2, R3, R4) à explorer.

Tableau 4 - Familles de ruptures

	Niveau individuel	Niveau collectif
Rupture de sens	R1	R3
Rupture de pratique	R2	R4

La phase suivante de notre recherche a consisté à nous rapprocher de la vie organisationnelle et des acteurs afin de collecter les données nécessaires à l'exploration des ruptures de sens et de pratique, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif. Ainsi nous allons pouvoir qualifier les différents types et remplacer les codes utilisés ici par des concepts.

À ce stade de notre étude, nous savons que les processus P1 la constitution du jugement, et P2 la culture de la réflexivité ne sont pas totalement hermétiques l'un de l'autre puisqu'ils s'articulent dans le bon sens. Ce qui permet de différencier le type de rupture concerné est l'importance relative qui est accordée par les acteurs à des problèmes de sens ou de pratique. Nous avons également vu l'importance des interactions sociales dans le processus, car ce sont elles qui procurent au phénomène son caractère dynamique dans le temps et l'espace.

Au niveau individuel, les entrepreneurs conçoivent leur projet, l'affinent et l'adaptent grâce à leurs interactions avec d'autres individus. L'innovation prend racine dans la réflexivité, et a toujours une dimension collective. De ce fait, elle se fait dans un cadre normatif spécifique et particulier qui permet aux acteurs de travailler ensemble. Il existe donc également un niveau collectif car les individus interagissent fréquemment. Ce sont les interactions entre les deux niveaux qui forment la dynamique du mécanisme du bon sens.

Aussi, nous devons observer ces dynamiques dans le temps et l'espace. Cela nécessite d'aller plus en profondeur dans l'organisation scrutée.

Troisième partie L'enquête

Chapitre 2. Une plongée dans Coopaname

2. Deuxième phase : L'exploration

Nous avons commencé notre étude par une première phase que nous avons proposé de nommer l'immersion. Puis, nous avons réduit la distance focale et avons entamé notre descente en mettant nos pas dans ceux de tout nouvel arrivant. Nous étions désormais prêts à poursuivre notre plongée, à zoomer progressivement sur l'entreprise. La deuxième phase de notre enquête nécessitait que nous nous nous rapprochions des individus et de l'entreprise elle-même afin de l'explorer au plus près.

L'exploration a été la phase la plus longue de notre enquête. Elle s'est tenu d'avril 2012 à juin 2014, car nous avons souhaité aller partout, observer fonctionner de nombreux collectifs, et suivre l'évolution des entrepreneurs, des projets, et de l'entreprise elle-même. Comme nous l'avons dit plus haut, les porteurs de projets sont incités à aller à leur rythme et à prendre du temps. Nous avons également dû trouver comment surmonter plusieurs problèmes posés par les spécificités des entrepreneurs dont une large part ne vient pas physiquement dans les locaux, ainsi que par celles de l'entreprise Coopaname elle-même.

Notre exposé est structuré de la façon suivante : Après avoir dressé le contexte de l'exploration, nous nous attacherons aux membres de la communauté, qui se nomment eux-mêmes « les coopanamiens » et qui constituent le niveau individuel de notre étude. Ensuite, nous aborderons le niveau collectif de l'organisation au travers de l'observation de la vie collective. Enfin, nous présenterons l'analyse des ruptures que nous avons faite à distance du terrain, à partir des données collectées.

A. Contexte de l'exploration

L'exploration a consisté à aller partout en saisissant toutes les opportunités pour rencontrer les coopérateurs qui sont très nombreux et ont des activités extrêmement hétérogènes. Nous nous sommes fondus dans l'entreprise, et sommes devenus provisoirement l'un des leurs afin de regarder depuis l'intérieur ce qui se passait.

Notre intégration a été rapide et facile, les coopanamiens ayant l'habitude de se côtoyer entre personnes porteuses de projets extrêmement divers qui ne se seraient sans doute jamais rencontrés. En outre, les nouveaux coopanamiens sont près d'une centaine par an, ce qui représente environ 20% du personnel. Aussi, il nous a été aisé de nous fondre parmi eux, les coopérateurs étant habitués à rencontrer des « nouveaux » très souvent. Nous avons continué à nous présenter au début de chaque réunion observée et lors de chaque interview. Notre « profil » sur l'intranet spécifiait d'ailleurs « doctorante ».

La deuxième phase de notre enquête a débuté par une période charnière car nous commençons à endosser la vue du monde des enquêtés : les moments de surprise que nous pouvions ressentir pendant la phase d'immersion sont devenus progressivement plus rares. Nous nous étions réellement acclimatés à cette entreprise très originale où tout semblait fonctionner un peu « à l'envers » des autres entreprises. Paradoxalement, c'est lorsque nous réalisons que n'étions pas surpris par certains faits que nous sommes étonnés.

Cette prise de conscience a été favorisée par les échanges que nous avons entretenus avec notre directrice de recherche à laquelle nous faisons part de notre parcours à intervalles réguliers. C'est en lui expliquant ce qui se passait à Coopaname que nous avons réalisé que nous devenions progressivement coopanamiens. Ce qui nous paraissait maintenant simple et évident

était le résultat de notre immersion de plusieurs mois dans l'entreprise. Nos rendez-vous réguliers nous ont permis ainsi de nous mettre à distance du terrain de façon temporaire, et d'identifier les points qui demandaient à être davantage explorés, ainsi que les besoins en données à recueillir nécessaires pour étayer notre recherche. Nous n'étions absolument pas conscients à ce moment-là d'avoir un accès réellement privilégié à la vie organisationnelle de notre terrain empirique.

L'exploration a été un moment d'équilibre où nous avons dû constamment rechercher la balance entre la proximité avec notre terrain et notre posture d'extérieurs. Certains coopanamiens nous ont considérés comme l'un des leurs, s'étonnant parfois de ne pas nous avoir rencontré à certaines réunions. Nous étions en effet parfois accaparés par des tâches diverses (réunions, conférences...) qui se télescopaient avec notre travail de terrain.

L'exploration s'est révélée également être un moment de doute. Nous nous sommes posés des questions d'ordre éthique, comme par exemple : « Comment et jusqu'où aller dans l'utilisation des données collectées ? » Être au plus près des enquêtés a fait naître des relations personnelles avec certains d'entre eux, ce qui risquait d'influencer notre étude. Certains nous ont dévoilé les coulisses sans même avoir été sollicités pour le faire, tandis que d'autres ont parfois montré leur envie de nous voir quitter l'entreprise.

B. Le niveau individuel

Nous avons mené à bien notre recherche en fonction de nos possibilités et des caractéristiques de l'entreprise étudiée. Si nous avons assisté à des réunions de nombreux collectifs pendant plusieurs mois, nous n'avons cependant pas pu rencontrer tous les coopanamiens. Certains ne prennent pas part à la vie collective et restent « hors des murs » de l'entreprise, ou bien s'y rendent à des moments où nous ne nous y trouvons pas. De ce fait, un nombre non négligeable d'individus risquait de ne pas être pris en compte dans notre étude.

Afin de surmonter ce problème, nous avons conduit des entretiens semi directifs avec tous les chargés d'accompagnement. Ces personnes sont importantes car, étant les « *interlocuteurs privilégiés* » (observations) des porteurs de projets et des gestionnaires, elles constituent le rouage incontournable qui existe entre l'entrepreneur et l'entreprise. De plus elles sont en contact avec tous les entrepreneurs de l'entreprise. Non seulement elles les « recrutent » car elles assurent les réunions d'information et les rendez-vous préalables à l'entrée dans la coopérative, mais aussi elles animent les ateliers du parcours d'entrée. Ce sont elles qui les connaissent personnellement et professionnellement le mieux.

Elles sont ainsi en mesure de leur suggérer de suivre des formations ou de participer à certains collectifs. C'est avec son chargé d'accompagnement que l'entrepreneur décide du montant de son salaire et des augmentations ou baisses nécessaires. Personnes clefs, elles suivent et vérifient les notes de frais, et transmettent aux administratifs toutes les informations nécessaires à la gestion des activités. Au moindre souci, l'entrepreneur s'adresse prioritairement à son chargé d'accompagnement qui le renseigne et l'oriente éventuellement vers un autre interlocuteur. En interrogeant toutes ces personnes, nous avons donc pu prendre en compte au

moins partiellement dans notre recherche les coopanamiens « invisibles » que nous n'aurions pas pu y intégrer sinon.

Cette enquête nous a en outre permis d'appréhender l'extrême diversité des membres de l'organisation. Nous avons pu identifier les statuts différents qui coexistent dans l'entreprise comme nous en avons rendu compte précédemment (voir le chapitre 1 de cette partie). La phase d'exploration nous a rapproché des coopérateurs, et nous a permis de mieux appréhender les spécificités de l'entreprise. S'il était annoncé que les coopanamiens exerçaient des métiers très différents, nous avons effectivement pu pleinement prendre conscience à ce moment-là de leur extrême diversité. Nous en avons été d'autant plus surpris que notre séjour dans l'entreprise nous a convaincu que Coopaname forme une véritable entreprise communauté. Le taux de sociétariat important montre d'ailleurs qu'il existe une forte implication des salariés qui n'hésitent pas, malgré leur revenu souvent faible, à soutenir l'entreprise en contribuant aux fonds propres et en s'impliquant également dans sa gestion.

C. Analyse : le niveau individuel

Nous avons mené l'analyse à distance du terrain mais en rendons compte ici afin de faciliter notre exposé. Nous avons établi qu'il existe deux types de ruptures à chaque niveau d'analyse. L'une est une rupture de sens, et l'autre une rupture de pratique. L'analyse de ces ruptures nous a permis de comprendre comment les acteurs reconstruisent le sens, rétablissent des liens de causalité et découvrent une certaine logique afin de réagir et d'adapter l'action à la situation, en gérant l'incertitude et les ambiguïtés, et en prenant en considération les conséquences de leurs actions.

Notre analyse vise ici à examiner les ruptures se produisant au niveau individuel (R1 et R2 du tableau 4 p 191). Si nous avons constaté qu'il n'existe pas un profil unique coopanamien, nos données ont montré que nous retrouvons chez tous les coopérateurs des ruptures, de sens et de pratiques, qui les ont fait rejoindre puis rester dans l'entreprise. Les ruptures ne sont jamais exclusivement de sens ou de pratique car elles intègrent toujours les deux dimensions. Toutefois, nous les avons classifiées ainsi au regard de l'importance relative de l'une ou de l'autre.

Nous avons dépouillé nos questionnaires en nous attachant aux réponses faites à cinq questions de notre guide d'entretien. Nous nous sommes d'abord intéressés aux raisons qui ont amené les coopérateurs à intégrer l'entreprise par la question « Comment es-tu arrivé à Coopaname ? ». Cela les a amenés à expliquer pour quelles raisons ils avaient effectivement fait ce choix. Pour inciter les répondants à partager leur expérience et assurer l'exhaustivité des réponses, nous leur avons également demandé de décrire leur parcours par des questions portant sur les étapes qu'ils avaient franchies. « A quels ateliers as-tu participé ? As-tu suivi des formations ? ». Enfin, nous

avons provoqué des ruptures de façon à déclencher leur réflexivité par des questions telles que « Avec du recul, penses-tu avoir optimisé ta démarche d'intégration ? » et « Que conseillerais-tu à un nouvel entrant ? ».

Nous avons ensuite analysé nos retranscriptions, en en extrayant les verbatim qui adressaient les ruptures de sens d'une part, et les ruptures de pratique d'autre part. Pour chaque répondant, nous avons alors cherché à identifier dans ses propos ce qui expliquait pourquoi et comment il avait surmonté la rupture en entrant à Coopaname.

Nous avons identifié six catégories de ruptures qui se situent au niveau individuel. Si toutes sont des ruptures qui sont à la fois de sens et de pratique, certaines adressent principalement le sens, alors que d'autres concernent plutôt la pratique. Aussi nous avons décidé d'établir deux types de catégories au regard du dosage sens/pratique, selon que l'un ou l'autre prédominait. De façon à bien nous faire comprendre, nous en donnons ici deux exemples, il est vrai plutôt caricaturaux, mais qui illustrent bien notre démarche :

- Rupture de sens : « Je ne trouvais plus aucun sens à mon travail. J'allais bosser, gagner ma croute, c'est tout. » (entretien).
- Rupture de pratique : « Ici c'est très bizarre. Tu fais ce que tu veux, comme tu veux et avec qui tu veux. Et tu prends le temps que tu veux. »

Nous avons constaté qu'au sein de la même catégorie, il n'y avait pas d'homogénéité dans les ruptures. En effet, chaque répondant a sa propre échelle qui lui permet de juger la gravité, les causes et les conséquences de la rupture. En outre, les répercussions sont différentes selon les individus et la situation de chacun. De ce fait, nous avons cherché un critère qui pourrait nous permettre de regrouper les ruptures en fonction de caractéristiques communes, et qui compléterait la distinction sens/pratique.

a Les ruptures de sens au niveau individuel

Pour ce qui concerne les ruptures de sens, nous avons constaté que certaines trouvaient leur origine dans des causes clairement à indépendantes de l'individu, donc extrinsèques. D'autres étaient générées à la fois indépendamment de l'individu mais aussi par lui-même, alors que d'autres encore paraissaient lui être intrinsèques. Nous avons établi grâce à cette distinction qu'il existait trois types de ruptures de sens au niveau individuel, et nous allons maintenant les parcourir et les décrire à l'aide de verbatim, afin de les expliquer.

- La détresse

L'origine de ce type de rupture est plutôt externe à l'individu qui la subit. En effet, être licencié, et/ou éprouver des difficultés pour (re)trouver un emploi, ne dépend pas seulement de la personne mais surtout des circonstances économiques, politiques et sociales du moment.

Nombre de ceux que nous avons rencontré ont indiqué qu'ils étaient en situation de détresse lorsqu'ils avaient rejoint l'entreprise. Nous avons choisi de nommer cette catégorie de rupture ainsi car il s'agissait dans chaque cas d'une situation désespérée d'individus confrontés à de graves problèmes d'emploi. Elle a été exprimée de façon différente selon les individus et en fonction de la situation de chacun.

« J'ai été licencié à 48 ans, lors d'un plan social, et je n'ai pas réussi à retrouver un emploi correspondant à mes compétences... avec internet et le développement des nouvelles technologies, mon métier a quasiment disparu ! » (Jean Pierre, ES)

Certains ont parfois été contraints, pour des raisons d'ordre économique, à se mettre à leur compte afin de devenir sous-traitants de leur ancien employeur.

« C'est une époque à laquelle les correcteurs ont commencé à être payés en droits d'auteur, à ne plus être salarié, ce qui était parfaitement illégal. Mes revenus ont dramatiquement chuté, et peu de temps après, j'ai été expulsée de mon appartement.... Ce qui fait qu'au bout de deux ans, j'étais un peu déphasée. » (Jeanne – ES)

Ceux-ci se sont retrouvés autoentrepreneurs. Leur situation financière est devenue délicate car ils étaient très souvent dépendants d'un unique client, seuls à décider du montant des prix et libre de travailler avec ou sans eux. En plus, ils ne pouvaient plus bénéficier des avantages sociaux du salariat (protection sociale, congés payés, droits au chômage...). Parmi les professionnels très différents concernés par ce phénomène, nous avons rencontrés par exemple des informaticiens, des correcteurs, des coiffeurs comme des spécialistes en communication.

Plusieurs coopérateurs, pourtant souvent diplômés dans plusieurs domaines, (il y a beaucoup de BAC +5 à Coopaname) ont cumulé plusieurs emplois précaires et mal rémunérés, avec des conditions de travail difficiles à supporter, mais sans autre choix que d'en accepter les contraintes et les aléas.

« Je donne des cours de chant, de piano, de français et d'anglais ; Je propose de l'éveil musical bilingue. Je travaille pour plusieurs organismes spécialisés dans l'aide aux devoirs. Je fais un peu de tout, même dans des disciplines auxquelles je dois me former d'abord ! Je suis payée à

l'heure, le salaire est très bas et je dois me déplacer chez les clients ce qui n'est pas pris en compte, me demande énormément de temps et occasionne des frais. » (Geneviève, ES) »

La rupture que nous avons nommé la détresse est dévastatrice pour l'individu qui se trouve alors dans une sorte de spirale infernale, morale mais aussi financière, perdant progressivement à la fois sa capacité à en sortir et à trouver les moyens financiers de vivre. Il se retrouve dans une impasse.

Les personnes qui ont vécu cette rupture rejoignent l'entreprise afin de retrouver un moyen de gagner leur vie. Elles doivent se reconstruire en identifiant leurs capacités, en découvrant certaines facettes qui peuvent être développées, et en reconstruisant une cohérence à leur parcours qui leur permet de donner un nouveau sens à leur vie professionnelle.

« Ici on a beaucoup de respect par rapport à l'ancienne activité, pour leur vie d'avant et pour le parcours de chacun. Les choses s'éclaircissent au fur et à mesure qu'on se connaît, et qu'on comprend comment il a "atterri" à la coop. Ce n'est jamais par pur hasard, c'est un parcours de vie. » (Myriam, ES)

- La désillusion

L'origine de ce type de rupture n'est pas totalement externe à l'individu mais elle n'est pas non plus exclusivement interne. En effet, si l'évènement déclencheur provient de l'individu, la maîtrise des répercussions lui échappe en revanche totalement. Si cette catégorie de rupture est moins profonde que la précédente, elle n'en n'est pas moins considérée comme grave par les individus qui l'ont subie. Elle concerne les personnes qui ont connu un revers à un moment donné de leur carrière professionnelle, cristallisé lors d'un évènement particulier.

Nous avons ainsi rencontré plusieurs personnes, majoritairement des femmes, qui ont connu des retournements de situation professionnelle suite à la survenance d'un évènement dans leur vie ou leur environnement personnel ou familial (maternité, maladie, divorce par exemple). L'évènement a eu des répercussions inattendues sur leur vie professionnelle qui s'est soudain dégradée.

Cette rupture leur a notamment fait adopter une nouvelle perspective sur leur travail ou/et leur place dans l'entreprise. Elle a occasionné une prise de conscience que la réalité dans laquelle elles vivaient était différente de celle qu'elles imaginaient. Souvent, elles éprouvaient un sentiment d'injustice, voire de culpabilité.

« Je travaillais dans une grosse boîte de conseil, très élitiste. A priori tout fonctionnait bien, j'ai été bien notée, je donnais satisfaction. Et puis un jour, j'ai fait une demande de congé parental et de retour à temps partiel. Et ma vie s'est transformée. Le DRH, m'a dit « quand tu nous as demandé cela, on n'a vraiment pas compris, enfin, on a compris que toi tu n'avais pas compris quel genre de boîte on était, et que ce genre de choses est hors de question. On bosse jour et nuit, même en congé maternité, et on ne peut envisager à aucun moment de prendre ce type de congé ». Ils ont monté un dossier, mais j'ai réussi à négocier mon départ. C'était un peu dur car c'était vraiment injuste tout ce qu'ils me reprochaient » (Mylène, SP)

Ce constat les a très souvent amené à remettre en question leurs compétences professionnelles, et les a également détournées de leurs habitudes ou qualifications antérieures. Pour parvenir à dépasser la rupture, elles recherchent un cadre rassurant et doux. La plupart du temps elles envisagent une reconversion.

« Après avoir passé 20 ans dans la même entreprise, c'est difficile d'entendre que l'on n'a plus les compétences nécessaires pour rester... le marché de travail a changé. Je ne crois plus que je peux proposer mes compétences et en vivre. » (Laure, ES)

Ce type de rupture, la désillusion, adresse le jugement des individus : ce qu'ils considéraient normal ou évident apparaît désormais remis en cause. Ils ont le sentiment après cet événement qu'ils avaient jusque-là une perspective fautive, qu'ils vivaient dans une sorte d'illusion. Ils doivent retrouver un sens qui permette de reconstruire une nouvelle perspective, plus supportable, basée sur des critères de jugement différents que ceux qu'ils avaient mobilisés jusque-là. Il leur est indispensable de changer la façon dont ils voient le monde, de trouver une logique dans leur parcours qui relativise leur part de responsabilité dans l'épreuve qu'ils ont traversée. En rejoignant l'entreprise scrutée, certains nous ont même confié avoir le sentiment d'avoir échappé à la mort.

« Cette boîte, elle m'a carrément sauvé la vie ! » (Paul, ES)

- La perplexité

La dernière catégorie de rupture de sens que nous avons identifiée, la perplexité, est intrinsèque à l'individu qui s'interroge sur son travail. Nombreux sont ceux qui nous ont fait part de leurs doutes, de leurs hésitations et leurs incertitudes à la fois quant aux finalités de leur travail, c'est-à-dire à propos de ce qui leur était demandé, mais aussi quant à la façon de procéder qu'ils ont été tenus de mettre en œuvre pour réaliser leur tâche.

« J'étais avec une frustration : celle de n'avoir pu développer mon métier dans des conditions que je jugeais satisfaisantes. » (Etienne, SP)

Pour répondre aux objectifs et aux tâches qui leur étaient assignés, certains regrettent d'avoir fait des choses absurdes, « du mauvais boulot », voire parfois certaines choses dont ils ne sont pas fiers.

« En entreprise tu vois, on te demande de faire des choses idiotes, et le lendemain on te dit de faire l'inverse... Je me suis retrouvé à donner des ordres, des consignes qui ne servaient à rien et auxquelles je ne croyais pas, simplement pour pouvoir me justifier. Mon job n'était plus ma priorité, c'était juste de garder ma place, coûte que coûte. » (Marc, Porteur de projet)

Ici, la rupture se rapporte au travail dans lequel les acteurs ne se reconnaissent pas. Sans place laissée à l'initiative, l'individu ne peut pas dévier de ce qu'on lui demande même s'il sait que cela serait bénéfique. La personne qui accomplit la tâche ne peut prendre en compte tout ce qui est contingent et adapter sa façon de faire. En outre, ceux qui exercent le contrôle ne jugent pas selon des critères de qualité qui semblent pertinents.

« Quand tu es sur des rails, tu te dis « Je ne connais rien d'autre donc, j'y reste »... et puis, je ne sais faire que ça ! » (Pascale, salariée permanente)

Cette rupture, la perplexité, a amené de nombreux individus à quitter un emploi auquel ils ne trouvaient plus de sens. Ils ont rejoint l'entreprise Coopaname afin de pouvoir remettre du sens dans leur travail.

b Ruptures de pratique au niveau individuel

Comme pour ce qui concerne les ruptures de sens, nous avons constaté une grande hétérogénéité dans les ruptures de pratique au niveau individuel. Nous avons également constaté qu'une distinction pouvait être opérée entre elles. A nouveau la notion de proximité ou d'éloignement des facteurs déclenchant, par rapport à l'individu qui connaît cette rupture, a permis d'établir trois catégories de ruptures de sens. Les plus éloignées sont extrinsèques, les plus proches sont intrinsèques, et il existe une catégorie intermédiaire qui tient à la fois à des raisons internes et externes à l'individu. Grâce à cette distinction, nous avons pu classer les ruptures de pratique en trois types de ruptures que nous allons maintenant parcourir, décrire à l'aide de verbatim, et expliquer.

- L'environnement

Nous avons identifié une catégorie de rupture de pratique qui est externe à l'individu. Elle adresse l'environnement dans lequel les individus évoluent, c'est-à-dire tout ce qui se rapporte à l'entreprise comme les valeurs qu'elle met en avant et l'ambiance qui y règne.

« Quand je suis arrivé à Coopaname, c'était vraiment un nouveau monde ! Il y avait des personnes qui étaient de jolies personnes. J'ai senti qu'il y avait vraiment des personnes qui étaient là parce qu'elles y étaient bien, et parce qu'il y avait autre chose. » (Pascale, SP)

Coopaname est une coopérative et le revendique. A ce titre elle porte au quotidien des valeurs spécifiques, adossées à des principes coopératifs qui constituent les lignes directrices visant à les mettre en pratique. Ainsi nous avons constaté que d'une part la démocratie et l'égalité, et d'autre part la coopération, l'entraide et le partage, constituaient la base de la vie et de l'identité organisationnelles. Ce modèle n'est pas courant dans les entreprises classiques et il constitue une réelle rupture pour la majorité des individus qui la rejoignent.

« J'ai été complètement enthousiaste. Il y a un brassage des individus au sein d'une structure très souple avec une perspective collective qui est très motivante. On est en permanence focalisé sur le projet individuel alors qu'en fait on est sur le projet collectif de la coopérative. Tout le monde se réunit, tout le monde travaille dans la même optique, dans le but de son activité au sein d'une organisation. Moi ça me parlait complètement et j'étais vraiment enthousiaste sur ce projet » (Philippe, porteur de projet)

La richesse de la diversité des personnes et de l'horizontalité des relations sont plébiscitées.

« Ce qui différencie Coopaname et qui constitue pour moi l'originalité de l'entreprise, c'est cette autonomie totale. Et ce qui fait sa richesse, c'est cette diversité qui me fascine. Toutes ces personnes qui se défendent pour faire valoir leur savoir. Il y a des entrepreneurs qui paient des fortunes pour se retrouver dans des « think tank », des trucs où finalement il n'y a que de l'entre-soi. Ici, c'est bien plus riche et bien plus intéressant... » (Victor, ES).

Même lorsqu'ils ont été bien informés et qu'ils ont pris conscience de la rupture que représente cette entreprise, ils ne manquent pas d'être parfois surpris voire déstabilisés lorsqu'ils constatent en pratique ce que cela implique. Il leur faut du temps pour vraiment comprendre les implications pratiques du modèle, toutes ses particularités. Ils ont besoin de s'y habituer afin d'agir en conséquence. Certains coopérateurs présents depuis plusieurs années sont d'ailleurs encore étonnés parfois par ce qui se passe.

« J'ai entendu parler de problématiques auxquelles je ne comprenais strictement rien ...ça m'a surpris et je comprends mieux pourquoi maintenant. Oui, c'était un petit peu bizarre les mensuelles, un petit peu de pétaradant, avec des gens qui s'emportaient sur des problèmes auxquels je ne comprenais rien. Ça m'avait un petit peu troublé. (Jérôme, SP).

Même si certains parlent parfois de la coopérative comme d'un OVNI dans le monde des entreprises, personne n'oublie qu'il s'agit d'une entreprise d'abord.

« Coopaname ne m'a jamais inquiétée. Coopaname ça reste quand même une entreprise, il ne faut pas l'oublier. Même si elle est atypique, on ne peut pas échapper malheureusement... Elle est inscrite en tant que SA, et à ce titre elle a les obligations d'une entreprise classique. Après, du point de vue du fonctionnement, de ce qu'on y fait, c'est différent d'une société commerciale classique. C'est une grande diversité de personnes. Par ce que là, on n'est plus trop dans un schéma classique, avec des fonctions... » (Anne Marie, SP)

L'égalité et la démocratie impliquent qu'il n'y a pas de hiérarchie dans cette entreprise. Les coopérateurs gèrent leur projet comme ils l'entendent, qu'ils soient entrepreneurs ou salariés chargés des fonctions mutualisées. Chacun partage son avis et fait des propositions, sur les projets et aussi sur le fonctionnement ou la gestion de l'entreprise elle-même. Personne d'autre que la personne concernée n'arbitre ses choix. On ne licencie une personne qu'avec son accord et seulement pour lui apporter une protection supplémentaire, ce qui paraît extrêmement surprenant. En effet lorsqu'un porteur de projet voit son niveau d'activité baisser et devenir préoccupant, il peut lui être avantageux d'être licencié afin de pouvoir toucher des indemnités chômage plutôt que d'attendre et de risquer de perdre tous les droits acquis.

« Ce n'est pas facile de développer une activité. Parfois les gens sont isolés, ils ne sont pas toujours dans des situations faciles. Je pense que là il faut pouvoir écouter et tenter de comprendre. Il faut avoir des qualités d'empathie : Tu écoutes mais aussi tu dois reconforter. Et parfois, il faut aussi amener à faire prendre des décisions. Là on est un peu comme un secoueur, quand ça fait trop longtemps, et que c'est difficile, il faut amener l'entrepreneur au questionnement sur son état, à se demander si c'est la bonne chose, si c'est la bonne situation à ce jour. Il te reste très peu d'allocations et tu n'as pas réussi à développer ton activité, que tu

as une famille, est-ce que créer une activité c'est le meilleur moyen pour toi pour t'en sortir ? Après, s'il y a sortie ou s'il y a en tout cas volonté de faire autre chose, on donne des billes pour qu'il puisse continuer, des numéros de téléphone à contacter par exemple. » (Jérôme, SP)

Chacun peut avoir les clefs des établissements et utiliser les locaux à condition d'être bien sûr assuré pour l'activité qui s'y tient. Des réunions ou des formations peuvent être initiées par les entrepreneurs salariés, les salariés permanents ou les porteurs de projets. Des groupes de discussion, de travail ou de convivialité (comme par exemple un club théâtre), émergent régulièrement et sont ouverts à tous. Tous ceux qui le désirent, y compris les associés et bien sûr les membres du conseil d'administration et de la direction générale y participent s'ils en ont envie. Les coopérateurs se considèrent égaux, malgré leurs différences de diplômes, d'activité, de fonction, d'âge et de revenu. Il est tout à fait naturel à Coopaname de téléphoner au DG comme de prendre un café avec un porteur de projet que l'on vient de rencontrer, de faire la vaisselle ou le ménage, etc.

L'absence de formalisme et de hiérarchie transpire d'ailleurs dans les annonces passées pour recruter les salariés chargés des fonctions support : *« On recherche quelqu'un prêt s'engager dans un projet d'éducation populaire et qui n'a pas les deux pieds dans la même chaussure »*. Une autre annonce précisait également qu'il fallait *« savoir faire le café. » (Interviews)*.

L'ambiance est chaleureuse. Tout le monde se tutoie et on rit beaucoup. Les relations sont facilitées et tout le monde communique avec tout le monde.

« Moi, ce que j'aime, c'est cette proximité, c'est qu'on ne hiérarchise pas trop. » (Lydia, porteur de projet)

Le fait que l'entreprise paraisse très atypique a séduit nombre d'entre eux, même s'ils n'avaient pas vraiment compris ce qu'elle était ni comment elle fonctionnait.

« C'est l'équipe qui m'a incité à venir, j'ai trouvé l'état d'esprit assez folklorique mais enjoué et positif, plein d'allant... » (Antoine, SP).

« Cette entreprise est vraiment différente des autres. Je m'y sens tout à fait légitime. C'est atypique mais moi je le dis, je le revendique même. Et puis je trouve qu'il y a un truc qui est vraiment très fort à Coopaname, c'est la bonne ambiance. Ça ne paraît pas être le cas dans beaucoup de boîtes... » (Jean, ES)

Les individus se sentent ici tous aussi importants les uns que les autres, il n'y a pas de priorité accordée à l'un ou l'autre. Les coopanamiens prennent le temps de répondre aux questions qui leur sont posées même lorsqu'ils sont débordés, d'orienter vers un autre interlocuteur qui pourrait mieux aider, ou de mettre en contact des personnes qui pourraient y avoir intérêt.

« Un poste, il ne doit pas être fermé, il doit être adapté. Alors, bien évidemment, ce que je voudrais faire, c'est peut-être ouvrir encore plus ma porte. Mais voilà, il faut se donner les moyens de trouver des solutions par rapport aux capacités que l'on peut avoir pour répondre à des besoins immédiats. C'est pour tout le monde pareil. » (Jeanne, SP).

« Parfois pendant les réunions je dis "il y a telle info qui est passée" si ça vous intéresse. Je suis un peu l'éponge. Je redonne des infos qui me semblent utiles. Des fois le week-end je réalise que je peux mettre des gens en réseau, alors je le note ou je le fais direct ». (Lucie, SP)

Dans cette entreprise, il paraît ne pas y avoir de séparation entre certains qui sauraient et détiendraient la vérité, et d'autres qui ne sauraient pas et se contenteraient d'obéir. Poser des questions, dire que l'on ne sait pas est toujours considéré positivement ici. De même, demander du soutien ou de l'assistance n'est pas considéré comme dévalorisant.

« Je vais parfois demander de l'aide, quand j'ai trop de choses à faire par exemple. Quand je ne sais pas quelque chose, oui, je vais poser la question. Tu as des entreprises, ce n'est pas la peine de chercher. C'est totalement fermé. Si tu veux aller ouvrir d'autres portes, ce n'est pas la peine. Ici tu peux, il suffit d'aller demander. (Valérie, ES)

L'environnement constitue ainsi une rupture à laquelle il est parfois long de s'habituer tellement la vie organisationnelle de Coopaname est atypique. Elle est souvent aux antipodes de l'entreprise classique telle que l'on connait les coopérateurs. La douceur et le bien-être sont prônés.

« Moi ici je suis à l'aise. Il y a des domaines bien sûr où je ne suis pas à l'aise, je n'ai pas la prétention d'être à l'aise dans tout. Mais voilà, je suis à l'aise, je suis chez moi quoi ! Et je suis moi ! C'est ce qui différencie Coopaname des autres entreprises, c'est ce rapport au bien-être. Moi, c'est dans cet esprit-là que ça m'a aidé. C'est effectivement dans l'échange avec justement ces personnes qui étaient comme moi, qui avaient envie au départ d'en être, de pouvoir réussir à faire ce qu'elles avaient envie de faire. » (Valérie, porteur de projet)

- La démarche

Nous avons identifié une rupture de pratique qui dépend à la fois de l'individu et de facteurs externes à lui. Cette rupture adresse la démarche, la façon de faire en vigueur, très différente de celle à laquelle sont habitués les personnes. Coopaname est une entreprise particulière, qui s'adapte aux besoins particuliers de chacun. L'objectif premier est de servir l'intérêt des

individus. Ainsi par exemple des formations sont dispensées à la demande, ou des « comptabilités à trois pattes » sont mises en place. Comme les nouveaux entrants n'ont souvent que des objectifs assez flous, qu'ils ne parviennent pas savoir quoi ou comment faire, ils adoptent une démarche itérative. Ils testent des idées, des manières de faire, qu'ils redéfinissent sans cesse. En outre, ils ne sont pas pressés pour le faire. On leur recommande au contraire de bien prendre tout le temps qui leur est nécessaire.

« Il faut un an au moins pour qu'une activité se développe. Il faut se poser des questions, comme par exemple : "Peut-être je n'ai pas pris le bon angle ?". On peut participer à des formations ou à des ateliers (par exemple l'autobiographie raisonnée...). Il est important de se poser des questions ». (Marc, SP)

Aussi, les cheminements sont toujours particuliers : les coopérateurs vont dans une direction puis une autre. Ils ont un projet puis un autre, ou même en mènent plusieurs à la fois.

« Finalement j'ai réalisé que je ne rentrerai jamais dans mes frais avec cette activité. Il ne me serait pas possible d'en vivre. Ça demande une grosse préparation et les prix pratiqués sont trop bas. Alors j'ai décidé d'essayer autre chose et je me suis lancée dans la formation professionnelle car les entreprises, elles, ont plus de moyens que les particuliers. » (Christelle, ES)

« Je n'ai jamais développé cette activité de biographe pour laquelle j'étais entrée à Coopaname. J'ai fait autre chose : des transcriptions, de la rédaction et de la correction. » (Monique, ES).

A hasard des rencontres, des porteurs de projets entrés seuls dans la coopérative se lient avec d'autres personnes avec lesquelles elles décident de s'associer autour d'un projet commun, ayant envie de collaborer.

« J'avais envie de développer le coaching et dans ce but j'avais d'ailleurs créé un outil. Et puis j'ai rencontré Marie qui s'occupait de gestion de carrière, alors nous avons mis sur pied ensemble une activité de formation à destination des entreprises. Mais je vais quand même essayer de mettre en place mon activité personnelle ». (Rachelle, ES)

Parfois la coopération à plusieurs vise à être plus efficace ou moins fragile que seul. Se présenter comme une équipe est plus rassurant pour les clients. Cela permet aussi de proposer une offre plus étendue, de partager la charge de prospection, le travail. Les compétences peuvent s'avérer complémentaires. Et si la collaboration prend fin, ce n'est pas grave, chacun reste dans l'entreprise et développe d'autres projets.

Les accompagnants et les chargés des services mutualisés font comme les porteurs de projet également l'expérience de ruptures de pratique dans leur démarche. La confiance spontanément accordée à chacun permet aux individus d'oser, de se tromper, et de tracer son propre chemin dans l'entreprise.

« J'ai mis en place un planning hebdomadaire pour rencontrer les différentes personnes. J'ai vu différentes choses et j'ai découvert petit à petit. Ici on a le droit de faire des erreurs, c'est comme ça. On peut travailler à limiter les erreurs, à les changer par une bonne formation, voir comment ça se passe, et du coup ça permet de s'enrichir dans nos échanges avec les autres... Encore aujourd'hui ce doute est toujours présent, chez tous les chargés d'accompagnement, enfin moi je le ressens comme ça. Les différentes rencontres que l'on fait quotidiennement avec les entrepreneurs salariés nous apprennent beaucoup de choses. Elles permettent de se remettre en question constamment. On se rend compte que l'on sait finalement très peu de choses, qu'il faut sans cesse remettre à jour ses informations, et c'est dans cet esprit-là qu'on est poussé à essayer d'avancer. » (Mario, SP)

La rupture de pratique que nous avons appelée démarche est assez déconcertante pour les nouveaux entrants dans l'entreprise. Le temps passé à tester et mettre au point peut être long et le succès n'est jamais assuré. Parfois il ne se passe rien. Les individus semblent revenir à leur point de départ plusieurs fois. Certains ont l'impression de perdre leur temps, de ne pas y arriver. S'ils se découragent en fin de compte, c'est d'eux même. Personne ne les juge ni ne décide à leur place. Le « papillonnement » (observation) est même encouragé.

*« J'ai eu l'impression qu'ils m'ont fait d'emblée confiance, qu'ils m'ont laissé faire, qu'ils m'ont laissé carte blanche. J'ai eu l'impression de naviguer dans un environnement confiant, voilà »
(Marion, ES)*

Il arrive que certains regrettent ne pas être plus dirigés et conseillés. L'autonomie pourtant recherchée est difficile à maîtriser : certains s'épuisent, d'autres ont envie d'abandonner. Ils sont libres mais la plupart d'entre eux est assez démunie. C'est pourquoi le compagnonnage est ici primordial : les coopérateurs s'encouragent et s'entraident, profitent de synergies, et se forment mutuellement. Chacun trace son chemin à sa façon, les personnes se croisent, s'associent et se séparent : elles tâtonnent. En outre, elles ont des rythmes différents et variables. Elles peuvent ralentir lorsqu'elles sont confrontées à une difficulté, et parfois, elles progressent plus rapidement. La rupture pratique que constitue la démarche est en fin de compte très souvent appréciée par les individus.

« Développer sa propre activité c'est réaliser son rêve ! Bien sûr qu'il y a des règles. On ne fait pas n'importe quoi. Mais il y a cette idée de dire : voilà, on n'est pas là pour souffrir. C'est la règle du jeu. Et ça je l'ai très bien entendu et je le retiens. » (Pauline, ES).

La rupture de pratique devient positive lorsque l'individu réussit à aligner sa façon de faire avec la démarche proposée, qu'il devient le moteur de son activité sans attendre de directives.

- Le projet

Ce type de rupture que nous proposons d'appeler le projet concerne l'activité que les individus veulent exercer. En entrant dans l'entreprise, chacun porte un projet, plus ou moins défini, qu'il va s'attacher à mettre en œuvre. Or Coopaname propose une rupture dans la façon d'envisager l'activité portée. En effet, les entrepreneurs comme les salariés chargés des fonctions support ne sont pas du tout encadrés. Il n'y a pas d'objectifs, de délais, de moyens définis, ce qui est déroutant pour les individus. La plupart d'entre eux sont entrés dans l'entreprise afin d'avoir de l'autonomie et de la liberté, mais ils ont parfois du mal à les gérer.

« Je n'avais jamais aucune indication, ça restait toujours très vague. J'avais envie mais que je ne connaissais pas mes capacités. Ma formation de départ ne me renseignait pas sur cela. Juste je savais que j'avais des capacités. » (Philippe, ES)

C'est à chacun de découvrir ce qu'il souhaite faire et comment y parvenir. Les individus sont totalement libres d'inventer leur métier, de décider ce qu'ils ont envie de faire, et de quelles compétences ils ont besoin, voire éventuellement d'acquérir.

« À Coopaname, je me suis vite rendue compte que j'avais peut-être des facettes qui pouvaient être intéressantes ! Bon... j'ai mis beaucoup de temps à découvrir lesquelles... » (Pascale, SP).

L'aide apportée se fait principalement par compagnonnage, mais même lorsqu'il existe un référent attitré, les évènements et les réunions ouverts à tous favorisent les rencontres. La très grande diversité de personnes et de projets amène les individus à s'intéresser les uns aux autres. Ils sont curieux et se découvrent mutuellement.

Ce qui est fantastique à Coopaname c'est qu'on n'est pas rentré tous par le même trou de serrure. On est rentré dans une organisation très large, très plate, où on côtoie des céramistes, des artistes qui sculptent de la cire d'abeille, des consultants en innovation, les créateurs de robes kabyles ou de bijoux qui sont vendus sur la place Vendôme... C'est un truc assez incroyable. On a une diversité de métiers qui fait qu'on a des points de vue différents et ça c'est très bénéfique à un entrepreneur. À Coopaname il n'y a pas de poste, il y a des affinités et ça lève une infinité de résistances à l'échange. Il y a forcément une curiosité immédiate à découvrir l'autre donc c'est une bienveillance naturelle et c'est LA puissance de Coopaname. » (Marc, Porteur de projet)

La rupture de pratique dans la définition du projet professionnel, ainsi que l'autonomie laissée à chacun, constituent des difficultés qui sont parfois difficiles à surmonter. Plusieurs personnes nous ont fait part de leurs problèmes lorsqu'ils étaient confrontés à cette rupture pratique.

« Pendant un an, je me suis sentie... mal. J'étais habituée à travailler dans quelque chose de très cadré. Quand tu as un poste tu sais ce que tu dois faire. Avant, je savais précisément ce que je devais faire, c'était clairement défini et surtout j'étais très entourée. J'avais autour de moi des collègues, une direction...et là je suis arrivée dans un endroit où j'étais seule, toute seule. Le métier que j'avais appris et que je voulais faire, ce n'était plus possible ici. Tout cela était très déstabilisant pour moi. Il n'y avait pas d'orientation. C'était difficile. Il a fallu que je trouve quelque chose à quoi me raccrocher. » (Violaine, SP).

La rupture pratique requiert de réagir et de s'adapter à une situation nouvelle et inhabituelle qui, même si elle laisse entrevoir beaucoup de possibilités, peut mettre les individus en difficulté. Ils n'ont plus aucune certitude, et ont besoin de temps pour trouver leurs marques. En effet, s'il n'existe pas d'objectif unique, il n'existe pas non plus de chemin à suivre, de façon de procéder qui serait valable pour tous.

Toutefois, après quelques mois difficiles, même des personnes venues sans idée très précise sur ce qu'elles allaient faire ont naturellement trouvé leur place. Cela leur a paru évident.

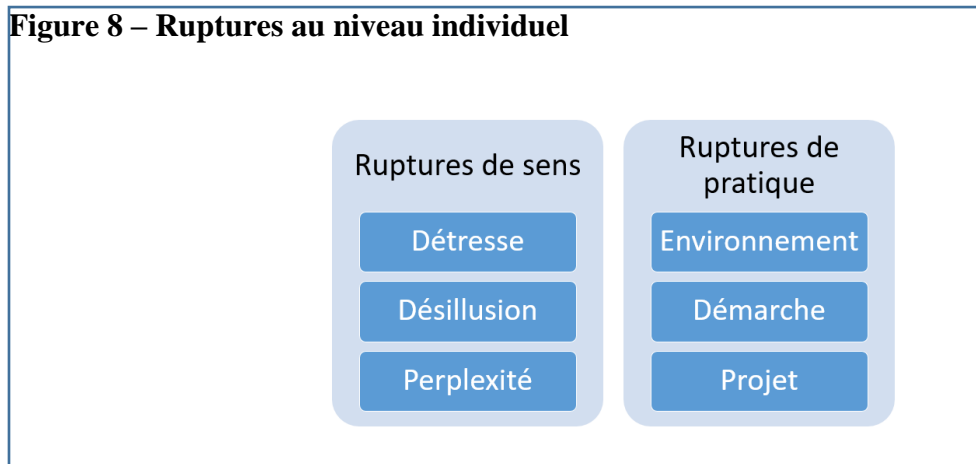
« Je me suis fait ma place, l'actuel poste, celui que j'occupe aujourd'hui. C'est ma petite histoire personnelle. J'arrivais d'un monde... Rien à voir ! On parlait rentabilité, etc. et là ce n'était pas le cas du tout. » (Denise, SP)

« Finalement tout ça est venu très naturellement, c'était juste évident, logique et cohérent » (José, ES)

Il arrive que les entrepreneurs développent des activités assez étonnantes, comme par exemple le philosophe-magicien. Même s'ils peuvent être regroupés sous des termes génériques tels que la formation ou le coaching, les projets sont tous différents. Il existe finalement autant de diversité d'activités que d'individus. Un grand nombre d'entre eux paraissent déroutants à ceux qui ne connaissent pas l'entreprise. Ils sont regroupés en catégories comme « pétrisseurs de mots », « manipulateurs d'informatique », « formateurs de tous poils », « assembleurs de relations humaines », « créateurs d'espaces à vivre » etc. (Plaquette de présentation). A Coopaname, la norme paraît être ce qui est justement hors norme ailleurs, tous les projets sont considérés également légitimes et ont leur place.

Nous proposons une représentation schématique des différents types de ruptures que nous avons identifiées (figure 8) :

Figure 8 – Ruptures au niveau individuel



Nous avons alors fait dialoguer les ruptures de sens et de pratique deux à deux, relativement à leur degré de proximité ou d'éloignement de l'individu (intrinsèque, extrinsèque, ou les deux).

- Détresse et environnement

Les ruptures sont ici externes à l'individu. La détresse concerne une rupture de sens par rapport à un contexte sur lequel l'individu considère avoir peu ou pas de contrôle. Il ne peut faire face à la difficulté. Son champ des possibles est restreint. L'environnement adresse une rupture de pratique qui concerne le cadre dans lequel se trouve l'acteur. Ici le champ des possibles est au contraire très, voire trop large.

Ces ruptures sont attachées à un changement de vision du monde. Dans l'une, les individus se voient contraints, victimes, et ils subissent une situation. Dans l'autre, ils peuvent être pleinement acteurs et ce changement les déstabilise.

- Désillusion et démarche

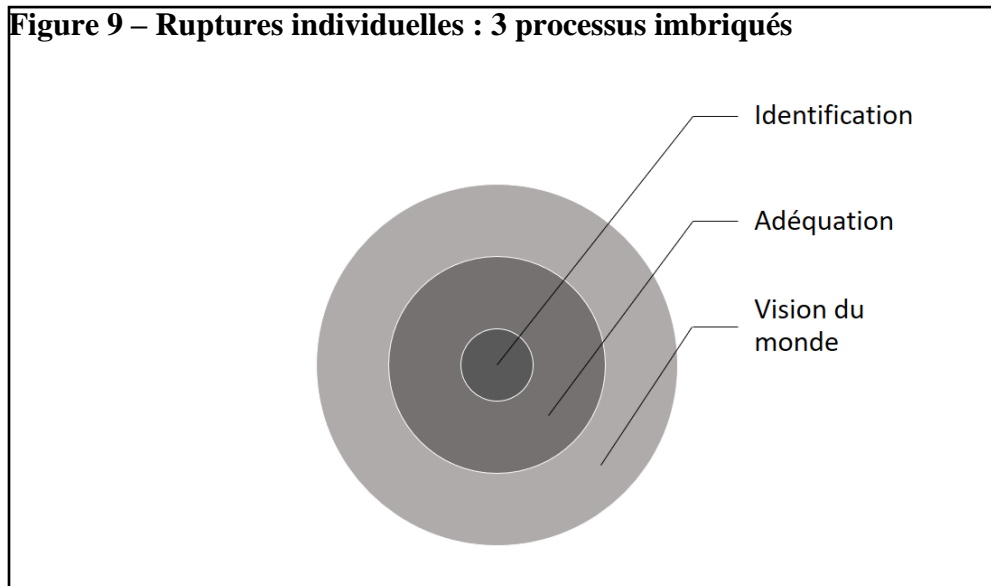
Ces ruptures se rapportent aux difficultés d'adéquation de différentes visions. La désillusion, rupture de sens, survient lorsqu'un individu change de perspective sur la réalité alors les personnes qui l'entourent gardent la façon de voir le monde qui était la sienne avant. La démarche, rupture pratique, concerne les difficultés éprouvées par un individu pour appréhender une autre façon de faire, que les autres ont acquise ou acquièrent de façon différente.

- Perplexité et projet

Il s'agit de ruptures intrinsèques à l'individu. La perplexité est une rupture de sens. C'est une difficulté que rencontre l'acteur lorsqu'il ne se reconnaît pas ou plus dans son travail. Il ne peut ou ne veut plus s'y identifier. Le projet, rupture pratique, révèle également l'importance de l'identification de l'individu à ce qu'il fait. Il exprime ce qu'il est à travers ce qu'il fait.

Notre analyse des différents types de rupture au niveau individuel montre qu'il est possible de les classer en fonction de la place occupée par la perspective du sens ou de la pratique. Toutefois, ce que nous observons est que ce n'est pas le dosage de l'une ou l'autre de ces dimensions qui compte mais plutôt leur imbrication dans trois processus que sont la vision du monde, l'adéquation et l'identification (figure x9).

Figure 9 – Ruptures individuelles : 3 processus imbriqués



D. Le bon sens au niveau individuel

Lorsqu'ils sont confrontés à une rupture de sens, les individus rejoignent l'entreprise dans le but de s'y épanouir professionnellement. Ils sont attachés à bien pratiquer leur métier, et à trouver ou retrouver une vie professionnelle et personnelle harmonieuses. Le jugement est donc central ici. Les coopanamiens revendiquent être dans une entreprise différente, à laquelle sont attachées des valeurs. Ils la voient d'ailleurs comme une communauté dans laquelle il fait bon vivre, et sont fiers d'en être membres. Aussi l'entreprise constitue-t-elle un nouveau cadre normatif, un « nouveau monde » (entretien), dans lequel ils ont envie de d'exercer leur métier. Les préoccupations d'ordre éthique, relatives au jugement, sont imbriquées avec des préoccupations d'ordre opérationnel. Il est question ici de faire bien ou faire le bien.

Les ruptures de pratique au niveau individuel adressent la réflexivité. Les entrepreneurs sont amenés à faire, défaire et refaire leur projet en permanence de façon à l'améliorer, à l'adapter à leur personnalité, et à développer certaines de leurs compétences. De même, les personnes chargées des fonctions support sont laissées libres de créer et recréer leur poste de travail de façon à servir au mieux les ES. La réflexivité est ici utilisée comme mode opératoire. Elle vise à faire ce qui convient de façon adéquate, mettant ainsi en relation les préoccupations de type opérationnel avec des préoccupations d'ordre éthique.

Le bon sens est dynamique. Il est ce qui permet à ces deux dimensions toujours imbriquées de se combiner et de s'influencer réciproquement. L'analyse de nos données nous a permis de voir que ce processus d'entrelacement et de tissage entre le sens commun, jugement, et le sens pratique, réflexivité, repose sur les interactions sociales des individus. Si nous les avons interrogé sur leur expérience personnelle, tous ont en effet mis en avant la dimension collective de leur tâtonnement, ainsi que l'importance de l'épanouissement professionnel centré sur des valeurs communes. Les coopanamiens se rencontrent, font connaissance, se soutiennent et s'entraident. Ils recherchent constamment de la cohérence, dans leur métier et dans la façon de le pratiquer. Ils veillent à respecter certaines valeurs, qu'ils appellent des valeurs humaines. Cette cohérence est centrale pour tous les individus.

Pour ce faire, ils ont recours aux interactions sociales. La dimension collective est leur manière d'assurer cette cohérence. Ils s'exposent aux autres de façon à être jugés. Ils montrent qui ils sont, quel a été leur parcours, partagent leurs problèmes et leurs succès. Cette attitude paraît inhabituelle dans une entreprise, mais elle est tout à fait normale à Coopaname. En procédant ainsi, les acteurs peuvent non seulement montrer qu'ils ont intégré le cadre normatif en vigueur, mais également ils s'assurent qu'ils agissent en respectant les normes particulières de la communauté. De la même manière, ils mènent leurs démarches individuelles dans un cadre

collectif, chacun intervenant dans la démarche des autres. Cela entraîne une harmonisation et uniformisation de la façon de procéder. La dynamique du bon sens repose ici dans les interrelations des individus qui développent des affinités. Ils sont dans un processus qui vise à affirmer leur identité par leur travail, à faire coïncider ce qu'ils sont avec ce qu'ils font. Ils s'alignent par leur façon de faire qu'ils cherchent à rendre la plus adéquate possible, et développent progressivement une nouvelle vision du monde qui leur permet d'élargir les possibles.

L'analyse des ruptures au niveau individuel nous a permis de mettre en lumière les liens et les interactions réciproques du jugement, qui se rapporte au sens, avec la réflexivité qui se rapporte à la pratique. Ces deux notions interagissent et se combinent par le bon sens, une dynamique collective basée sur les relations sociales, que les acteurs nomment la congruence ou la recherche de cohérence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Il entraîne une alternance de moments froids et de moments chauds.

E. Le niveau collectif

Notre analyse du niveau individuel dont nous venons de donner les résultats pour faciliter notre exposé a été menée à bien à distance du terrain. Nous reprenons maintenant le fil chronologique de notre exploration.

Nous avons vu que les cooanamiens sont extrêmement différents mais qu'ils travaillent à la fois à leur épanouissement professionnel et à adapter par le tâtonnement leurs projets de façon toujours collective. En effet, ils nouent des relations les uns avec les autres et restent dans l'entreprise alors qu'ils pourraient la quitter sans contrainte ni dommage pour leur activité.

L'immersion avait permis de constater qu'il y a presque autant de métiers que de cooanamiens. Chacun travaille à des heures différentes, certains ont des « heures de bureau », d'autres exercent le soir, le week-end ou la nuit. De plus, il n'existe ni lieu de production ni lieu de vente communs. Les entrepreneurs sont disséminés à travers Paris et sa banlieue, voire la province et l'étranger. Toutefois, ils assistent à des événements collectifs, très nombreux dans cette coopérative. Nous avons donc entrepris d'explorer la vie collective.

La vie collective à Coopaname est très riche mais elle s'avère délicate à expliquer. Aussi, nous en avons exposé les particularités de sa gouvernance dans le premier chapitre de notre enquête, dédié à la présentation de notre terrain empirique.

Si l'immersion nous a fait prendre conscience de la très grande diversité des individus, l'exploration a révélé que l'entreprise fourmille de collectifs. Il nous a été tout d'abord difficile de faire le point sur les collectifs, les groupes, les sous-groupes, les « vrais » collectifs et d'autres qui paraissent parfois un peu plus « officieux », les « anciens » et les « nouveaux », etc. Certains événements sont programmés de façon régulière, comme les « mensuelles », alors que d'autres ont lieu de façon plus sporadique. D'autres encore paraissent être mis en sommeil car certains collectifs semblent se former et disparaître constamment.

En outre, les termes utilisés comme *ateliers*, *formations* et *réunions* se sont s'avérés délicats à distinguer. La vie organisationnelle de cette coopérative est ainsi ancrée sur une multitude de « collectifs » qui constituent de petites communautés d'individus. Ceux que nous avons observé

fonctionner à échéances régulières et durant plusieurs mois nous ont fait prendre acte que nous avons été certainement une des personnes les mieux renseignées sur l'entreprise au moment de notre enquête terrain. Nous étions en effet régulièrement présents à toutes sortes de réunions. Ainsi nous pouvions voir les idées se propager, les problèmes apparaître et voir comment ils étaient gérés ou non. Cependant cette position privilégiée a nécessité de maintenir une participation intensive difficilement tenable sur une longue période, alors même que notre temps était presque entièrement consacré à notre enquête, ce qui n'était ni le cas des entrepreneurs qui devaient eux se concentrer sur leur projet, ni celui des salariés permanents qui les assistaient.

Nous n'avons pas compris au début de notre exploration que certains collectifs constituaient des réunions des instances de direction de l'entreprise alors que d'autres émanaient ou étaient supportés par des coopérateurs réunis par un même intérêt ou une préoccupation commune. Il nous est donc apparu indispensable au moment de l'analyse d'établir une typologie adaptée à notre étude. C'est pourquoi nous avons proposé une typologie des collectifs en fonction de deux critères. Le premier concerne l'accès et permet de qualifier un collectif d'ouvert ou de fermé. Le second concerne la présence ou non d'une caractéristique commune à tous les participants. Nous avons donc pu différencier les collectifs que nous avons appelés homogènes des collectifs mixtes.

Nous n'avons retenu pour la description que quelques-uns des collectifs que nous avons pu observer pendant plusieurs mois. Notre choix a été basé d'une part sur l'exhaustivité des données recueillies, et d'autre part sur la représentativité du collectif. La quantité des données recueillies pendant la phase d'exploration ne nous a pas permis en effet de procéder à une description exhaustive de toutes les réunions de collectifs auxquelles nous avons assisté. Pour effectuer l'analyse, à distance du terrain, nous avons toutefois utilisé l'intégralité de nos

données, notre collecte s'étant déroulée de façon simultanée tout au long de notre présence dans l'entreprise. Les collectifs se réunissent en effet à intervalles différents mais réguliers, chacun a un mode de fonctionnement propre.

En raison de la complexité de la vie collective à Coopaname, et pour être cohérent dans notre posture d'explorateur, nous avons décidé de procéder de façon progressive. Nous avons d'abord approché des collectifs ouverts, et ensuite seulement nous avons abordé des collectifs fermés. Cette façon d'explorer l'entreprise est d'ailleurs celle de tout nouvel entrant.

Avant de livrer notre analyse, nous souhaitons préalablement donner un aperçu de chaque collectif étudié afin que nos lecteurs puissent nous accompagner dans notre cheminement. Nous avons de nouveau rédigé une description dense de chaque collectif, basée sur l'ensemble de nos données, puis avons analysé ses récits. Ces descriptifs figurent en annexe 3).

a Les collectifs ouverts

Certains collectifs sont ouverts à tous. Il y a d'une part des collectifs ouverts mixtes et d'autre part des collectifs ouverts homogènes. Les collectifs mixtes (C1) sont fréquentés par tous les coopanamiens, sociétaires ou non, salariés ou non. Leur statut et leur niveau d'implication managériale dans l'entreprise importe peu. Nous nous attachons particulièrement dans notre étude aux collectifs les plus représentatifs de cette catégorie qui sont les réunions appelées « mensuelles ».

Lorsque des personnes réunies par une compétence particulière, un secteur d'activités particulier, un sujet spécifique ou un intérêt commun constituent un collectif ouvert, nous le

qualifions d'homogène (C2). Il existe à Coopaname de très nombreux collectifs de ce type. Nous en avons intégré une demi-douzaine dans notre étude, mais nous nous sommes particulièrement attachés à ceux d'entre eux qui se sont révélés plus pertinents. Le premier se nomme « collectif RH » pour relations humaines, le second a pour dénomination « le CCC » pour Collectif Communication Coopaname.

Les Collectifs Ouverts et Mixtes (C1) : Les « mensuelles »

Les coopanamiens se rencontrent tous les mois lors de réunions programmées. Ces évènements institutionnalisés sont appelés « mensuelles ». Comme il n'y a pas de lieu de production commun ni d'horaires de travail similaires, les participants viennent de toute la région parisienne. Les entrepreneurs-salariés sont majoritaires mais sont systématiquement présents également à ces réunions des porteurs de projets et des salariés-permanents chargés des fonctions mutualisées.

La discussion est animée par le chargé d'accompagnement local ou par le responsable d'établissement qui est souvent la même personne. Sont discutées lors des mensuelles toutes les questions ayant trait à l'entreprise, qu'elles concernent son fonctionnement ou bien son projet. Les salariés associés ou représentants du personnel donnent des « nouvelles », et parlent des discussions et des études qui sont en cours à travers la coopérative.

Il est possible d'aller à une ou plusieurs mensuelles, en fonction de ses envies et de ses disponibilités. Les mensuelles sont des évènements qui permettent aux coopanamiens de se rencontrer, de se connaître et de trouver des moyens de répondre à des questions précises. Pour les ES et les porteurs de projet, elles sont l'occasion d'obtenir des informations, de découvrir des opportunités, de mettre en place des synergies, de poser des questions et de trouver des

réponses. Pour les SP, elles sont également l'occasion de se tenir informés et d'informer, et de faire connaissance d'autres ES que ceux qu'ils accompagnent. Certaines personnes seront ensuite mises en relation de façon à développer l'entraide et favoriser les projets collectifs.

Nous nous sommes rendus à de très nombreuses mensuelles tout au long de notre exploration, en alternant horaires et lieux géographiques, car elles constituaient une excellente occasion d'observer le fonctionnement de la coopérative et de la vie collective. C'était également un très bon moyen de rencontrer des entrepreneurs autres que ceux qui venaient d'entrer. Comme il s'est avéré particulièrement difficile de maintenir le rythme et d'assister à toutes les mensuelles de l'entreprise pendant plusieurs mois, nous avons suivi plus particulièrement celles qui se déroulaient dans le même établissement.

Les Collectifs Ouverts et mixtes (C2) : les thématiques

Il existe un très grand nombre de collectifs thématiques à Coopaname, chacun regroupant des coopérateurs intéressés par un sujet, une problématique ou des compétences particulières partagées. Certains se constituent avec des entrepreneurs qui exercent dans un même secteur d'activité (collectif des métiers de l'écrit, de la communication ou des métiers du web, de traducteurs, de professionnels des relations humaines...), de compétences (assistance informatique, co-développement professionnel par exemple), ou qui souhaitent trouver des ressources nouvelles (réponse aux appels d'offres). Si nous en avons suivi plusieurs, collectant ainsi des données riches et abondantes, nous n'avons pas pu présumer lesquels nous pourrions observer dans la durée. Aussi, nous nous attachons ici particulièrement à deux d'entre eux, choisis en raison de l'exhaustivité de notre collecte ainsi que pour leur exemplarité de ce que nous avons observé dans les autres.

Nous avons suivi pendant plusieurs mois les collectifs *RH* (pour Relations Humaines) et le *Collectif Communication de Coopaname* (le CCC) dont nous avons souvent entendu parler lors des premières mensuelles auxquelles nous avons assisté. Suivre l'évolution d'un collectif et comprendre comment se crée et s'entretient une telle dynamique collective requiert en effet d'être autorisés à participer régulièrement aux réunions. C'est pourquoi nous avons vérifié au préalable que notre présence ne posait pas de problèmes aux participants. Nous avons été accueillis à leurs séances de travail pendant plusieurs mois, c'est-à-dire jusqu'à ce que nous ayons quitté l'entreprise.

b Les collectifs fermés

En mettant nos pas dans ceux des nouveaux entrants dans la coopérative, nous poursuivons notre exploration des collectifs en examinant ceux que nous proposons de qualifier « fermés », cette appellation étant uniquement destinée à faciliter l'exposé. Ces collectifs ne sont en effet pas accessibles à qui le souhaite, même si des autorisations temporaires et exceptionnelles sont parfois accordées en fonction de besoins ponctuels.

Ils peuvent être « homogènes », lorsqu'ils regroupent des coopérateurs qui proposent un produit ou un service commun, comme c'est le cas des collectifs de marque (C3), ou « mixtes » comme les collectifs d'instances et de gouvernance (C4) qui regroupent tous types de coopérateurs.

Collectifs fermés et homogènes (C3) : de marque

Les collectifs de marque sont le plus souvent éphémères car ils constituent un moyen simple de répondre à une commande spécifique d'un donneur d'ordre, plusieurs entrepreneurs se regroupant temporairement afin de proposer une offre conjointe. Certains sont toutefois pérennes, lorsqu'il s'agit d'ES qui ont décidé de regrouper leurs activités individuelles de façon à ce qu'elles soient complémentaires. Certains collectifs de marque constituent des organisations à part entière. Dans ce cas, il s'agit de plusieurs ES qui commercialisent, dans la durée, une offre commune. Ces collectifs de marque nous intéressent particulièrement car ils constituent des expériences de vie collective facilement appréhendables. Nous nous sommes intéressés à plusieurs d'entre eux, l'un appelé Novi, et un autre nommé Copi.

Notre examen des collectifs thématiques nous a permis de constater que différentes stratégies sont mises en place par les entrepreneurs pour tirer profit de la dynamique collective. Notre démarche a consisté à poursuivre notre exploration comme un coopanamien « ordinaire ». Nous avons observé qu'après s'être d'abord rencontré lors des réunions ouvertes, comme les mensuelles ou les collectifs thématiques, certains participants ont décidé de regrouper leurs activités sous un même nom de marque. Ils ont adopté ainsi un comportement opportuniste qui leur permettait de passer d'une activité individuelle à un projet collectif partagé, d'augmenter leurs revenus, de se diversifier, de donner plus d'élan à leur projet et de sécuriser leurs activités.

Lors de notre enquête, nous avons ainsi vu émerger «Novi» du collectif RH et « Copi » de la mensuelle de Nanterre. Ces collectifs comptent plusieurs coopérateurs ayant à peu près la même ancienneté dans l'entreprise. Celle-ci est de 4 ans à Novi et 2 ans à Copi. Ces groupes constituent des expériences originales dans la coopérative où il est plus habituel de trouver soit de très petites équipes, soit des groupes constitués de personnes associées ponctuellement sur un projet.

Les collectifs fermés mixtes (C4) : les instances

Observer les réunions de collectifs de gouvernance s'est avéré parfois délicat. Si nous avions été acceptés jusqu'ici à de nombreuses réunions, nous n'étions pas toujours tenus informés des lieux de rendez-vous prévus pour ces événements. Nous avons réalisé peu à peu que notre profil informatique d'accès au système d'informations de l'entreprise ne nous donnait pas accès à tout le contenu disponible.

N'ayant pas obtenu l'autorisation des membres du conseil d'administration d'observer leurs réunions, nous avons toutefois été accueillis à celles du comité d'entreprise, ainsi qu'au sein de plusieurs « commissions », « chantiers » et « nadhocs » que nous avons ainsi pu observer fonctionner. Nous avons également assisté à une assemblée générale des associés, ainsi qu'à une session d'« universités d'automne », ouvertes à tous. Aussi nous avons vu comment se prenaient les décisions liées à la gouvernance.

Nos données d'observations ont été complétées par la collecte de messages postés sur les forums ainsi que par des entretiens semi-directifs conduits auprès de 14 coopanamiens associés. Notre journal de thèse nous a également permis d'intégrer à notre étude nombres d'échanges informels recueillis quotidiennement.

Nous nous sommes contentés de prendre des notes sans avoir le loisir de réfléchir à ce que nous écrivions. Ce travail nous a demandé une grande concentration et nous avons pris soin de conserver la formulation des acteurs, de noter à la fois leurs échanges et leurs attitudes. Ce travail nous est devenu plus facile à mesure que nous l'avons pratiqué. Nous réaliserons par la suite que nous étions tellement attentifs à notre collecte que la plupart des concepts abordés lors des premières réunions auxquelles nous avons assisté nous sont totalement étrangers, voire

incompréhensibles. Nous avons dû entreprendre un travail de vérification et d'investigation par la suite afin de pouvoir exploiter nos données. Nous n'avons jamais interrompu les échanges, ne souhaitant pas attirer l'attention sur notre présence.

Nous observons que les personnes qui participent aux collectifs de gouvernance n'ont pas forcément d'expertise particulière dans les domaines de la gestion d'entreprise. Il s'agit d'associés volontaires, salariés permanents ou entrepreneurs salariés, qui ont présenté leur candidature et ont été élus par un vote en assemblée générale. En revanche, toutes les commissions et chantiers sont pris en charge par un ou deux animateurs mandataires sociaux, de façon bénévole, sur la base du volontariat. Les membres ne sont pas rémunérés.

Il arrive que certains membres du groupe soient absents lors de réunions, chacun ayant des obligations professionnelles et personnelles. Toutefois certains participent quand même à distance, en échangeant à différents moments en dehors des réunions avec certains des membres présents. Plusieurs chantiers ont d'ailleurs été menés à bien par des cooanamiens que nous avons rarement rencontrés lors des séances. Nous avons noté que nous retrouvions souvent les mêmes personnes au sein de plusieurs collectifs, et ce bien que le nombre d'associés (et donc de participants potentiels) ait pourtant fortement progressé tout au long de notre étude.

Les réunions d'instances de gouvernance adressent le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons retrouvé des collectifs plus ou moins formalisés ainsi qu'une participation fluctuante en fonction des groupes.

F Analyse de la vie collective

Nous avons procédé en deux étapes pour faire notre analyse. Dans un premier temps, nous avons repris toutes nos données, nos notes d'observations, retranscriptions de réunions, photos, ainsi que les données provenant d'archives de chaque collectif. Nous avons ainsi pu croiser nos données, aller en profondeur dans l'étude, et en rédiger une description dense (Geertz, 1973). Celles-ci figurent en annexe 3.

L'analyse s'est ensuite de nouveau attachée aux ruptures, conformément à notre méthodologie. C'est pourquoi, dans un second temps, nous nous sommes employés à identifier dans nos récits les ruptures qui avaient émergé. Nous nous sommes attachés à les faire ressortir dans l'ordre où elles se présentaient en passant en revue successivement chacun des quatre types de collectifs de notre étude. Nous avons noté des mots et des phrases, de façon désordonnée, notre but étant l'exhaustivité. Nous avons ainsi obtenu une liste de près d'une centaine d'items. Ceux à connotation négative faisaient référence à une rupture, une difficulté, et ceux à connotation positive concernaient la manière dont les individus avaient surmonté ces problèmes. Puis afin de les présenter telles qu'elles étaient vécues par les acteurs, nous avons recherché dans nos données des verbatim qui pouvaient les illustrer. Nous avons donc pris en compte l'évolution dans le temps et l'espace de chaque rupture, et ainsi étudié comment les acteurs les avaient gérées. Nous nous sommes ensuite attachés à trouver des concepts génériques sous lesquelles elles pouvaient être regroupées. Nous avons opté pour une catégorisation en entonnoir, allant du plus large au plus particulier. Nous avons mis ensemble les ruptures qui révélaient à la fois des conflits de sens et des conflits de pratique de même niveau.

Après avoir rappelé la typologie des collectifs que nous avons établie, nous allons dérouler notre analyse. Dans un premier temps, nous rendrons compte des cinq types de ruptures que nous avons identifiées. Nous les nommerons, les expliquerons et les illustrerons par des verbatim. Dans un second temps, nous verrons ce que cette analyse nous apprend sur le bon sens en contexte organisationnel. Ainsi, nous serons en mesure d'aborder les résultats de notre étude, et de répondre à nos questions de recherche.

Tableau 5 - Typologie des collectifs (rappel)

Collectifs	Mixtes	Homogènes
Ouverts	Les mensuelles	Les thématiques
Fermés	Les instances	Les marques

a Les ruptures

Le travail mené à bien ici a été de longue haleine. D'abord, nous avons une énorme quantité de données, très diverses. Ensuite, il nous a fallu choisir une logique afin de regrouper les items en catégories de ruptures ayant à la fois une cohérence interne et étant aussi cohérentes les unes avec les autres. La classification que nous proposons consiste en cinq types de ruptures que nous allons maintenant présenter.

La Compréhension

Nous avons ici ramassé ensemble les ruptures d'ordre général qui permettent d'approcher un collectif comme une entité particulière. Cette rupture concerne la compréhension qui permet de reconnaître que le collectif constitue un ensemble séparé du reste. Il y a un « dedans » et un « dehors » qui permet à chacun de se situer.

Il existe deux types de ruptures de compréhension. L'une est due au vocabulaire employé elle se rapporte au sens donné aux termes. L'autre est due au fait que l'entreprise est très particulière et veut le montrer, elle se rapporte à la pratique.

Les coopanamiens utilisent un jargon qui pose problème aux nouveaux pour comprendre et communiquer. Cela se perçoit très vite lorsque les coopérateurs nomment les choses ou les personnes. Le système d'information qui leur permet d'interagir est ainsi surnommé « la Stranette » (pour l'extranet). Les chargés d'accompagnement sont parfois appelés « officiers traitants » ou « honorables correspondants ». Celui qui « s'occupe un peu des finances » est l'un des directeurs généraux. Ils écrivent Coopanamaniens.ne.s ou Associés.e.s car les coopérateurs sont en majorité des femmes. Les réunions organisées aux heures de repas (petits déjeuners, déjeuners ou dîners) sont ainsi des moments « gastrosophiques » lors desquels se mêlent philosophie et gastronomie, en référence à Charles Fourier, philosophe du 19^e siècle. Certains groupes de travail émanant des instances dirigeantes sont nommés des « Nadhocs », d'autres des « chantiers »)

Les mots choisis visent à mettre les gens à l'aise, à les faire rire et à piquer leur curiosité. En outre, cela permet d'insister sur le fait qu'« ici ce n'est pas comme ailleurs ». A la question quel est le rôle du DG?, une personne répond : « le DG est celui qui voit la lune quand on montre le

doigt ». Il y a toujours des problèmes de compréhension dus au vocabulaire employé. De ce fait tous apprennent à se montrent vigilants lorsqu'ils s'expriment « On me dit que ce n'est pas une entreprise normale, enfin, elle n'est pas comme les autres ! » (Amélie, SP).

Afin de se démarquer des autres entreprises, l'usage de certains concepts qui y sont fréquemment utilisés, le langage de l'entreprise, comme par exemple « responsable », « obligatoire », ou même « fonction » est plus ou moins explicitement banni. Ainsi de façon générale, les coopanamiens refusent d'employer des termes qui selon eux font référence à la guerre comme « stratégie ». Certaines personnes, même présentes depuis longtemps à Coopaname, trouvent de ce fait l'entreprise dogmatique. Elles regrettent ainsi qu'une idéologie, associée à l'entreprise de type capitaliste, soit remplacée par une autre qui serait finalement également imposée. Des remarques sont gentiment faites aux nouveaux entrants lorsqu'ils s'expriment « nous on n'aime pas trop dire profiter ou tirer profit tu vois, parce qu'ici on n'exploite pas les gens ». D'autres personnes, présentes depuis plusieurs années, préviennent avant de parler comme le montre le verbatim suivant : « excusez-moi mais j'emploie le masculin par facilité ! Je ne veux pas me retrouver accrochée au mur ! » Parfois, certains interviennent pour signaler leur embarras : « me présenter comme responsable, moi, ça me gêne. Je préfère dire que j'anime ou que je m'occupe ».

Le vocabulaire est décalé et amusant, et il permet de présenter une autre réalité de ce que peut être une entreprise. Mais certains reprochent que « des mots communs [qui] sont utilisés sans savoir. ». Il y a bien ici un apprentissage, nécessaire à la fois pour le comprendre mais aussi pour savoir l'utiliser. Cela n'est pas qu'une question de temps ou de proximité avec

l'organisation car certains l'acquièrent rapidement et semblent s'y habituer facilement alors que d'autres paraissent ne jamais y parvenir totalement. Les ruptures de compréhension amènent des acteurs de l'entreprise à considérer qu'il y a un esprit de clan révélateur d'un clivage entre les coopérateurs.

La compréhension permet aux individus de savoir s'ils se situent dans ou hors de la communauté, et aussi à chacun d'établir selon ses propres critères si un autre individu en est ou non membre.

La communication

Cette rupture apparaît une fois que l'on est rentré dans un collectif, même si l'on ne se trouve que sur le seuil. La communication permet de trouver des points de repères grâce auxquels il est possible de s'orienter. Ils posent les bases de l'interaction entre l'individu et le groupe, ainsi qu'entre les membres de la communauté.

Bien que les coopérateurs soient libres de s'exprimer, de se contacter et de se rencontrer, il existe des ruptures de communication à Coopaname. Certains jugent qu'elle est mauvaise (sens), car il y en a trop ou pas assez. D'autres trouvent qu'elle peut être difficile en pratique.

D'un côté, il existe une profusion d'échanges et de documents qui émanent de tous les acteurs de l'entreprise, présents et passés. Par exemple le système d'information permet à tous de

communiquer avec tous. Comme tous types de messages remplissent les boîtes à lettres, plus personne ne les lit. Certains sont même totalement excédés d'être interrompus sans cesse et « débranchent ». Ils n'ont plus les informations qui pourraient les intéresser.

Il est difficile de faire le tri. Entraver la communication en limitant les moyens de communiquer ou restreindre les échanges à quelques personnes demande de faire du sur-mesure. D'abord, personne n'en a le temps, et ensuite, compte tenu de la diversité des personnes et des collectifs à Coopaname, un individu n'est pas en mesure de savoir ce qui est utile aux autres ou pas.

L'excès d'information pose plusieurs questions comme : De qui émane-t-elle ? Est-elle fiable ? En outre, chercher une information occasionne très souvent une perte de temps et d'énergie. De ce fait les individus, noyés, abandonnent leur quête, ou bien s'adressent à un ou plusieurs autres interlocuteurs pour obtenir une réponse. C'est pourquoi certains ont l'impression de répéter sans cesse la même chose « alors que tout est disponible : il suffit de chercher un peu ! ». Ils soulignent la nécessité d'avoir une attitude active, « d'aller à la pêche à l'info car c'est important pour se sentir pleinement partie prenante ».

Le manque d'information peut également être un problème. D'abord, certains déplorent le manque d'écrit à Coopaname. Les comptes-rendus de réunions ne sont par exemple pas toujours rédigés ou diffusés car cela requiert une charge de travail supplémentaire pour ceux qui se dévouent pour le faire. Ensuite, la mise à jour des informations n'est pas toujours assurée. Enormément d'informations circulent de façon informelle, notamment lorsqu'elles sont partagées oralement lors de rencontres.

L'excès comme le manque d'information entraîne que certains « passent à côté » ou fassent des erreurs. « Je n'ai pas eu connaissance de l'existence de groupes qui auraient pu m'intéresser mais je les ai découverts "par hasard" sur l'extranet plusieurs mois après ». D'autres encore s'épuisent

à obtenir l'information ou finissent par renoncer à la chercher. « J'ai posé la question plusieurs fois, de vive voix, par mail, et j'ai relancé par téléphone. Je n'ai jamais eu de réponse. » Toutefois, des efforts sont accomplis pour rédiger des documents de référence, même si ceux-ci ne sont ni homogènes ni régulièrement faits.

La communication pose des difficultés aux individus et au collectif lui-même. Il existe différents niveaux et moyens d'interaction qui permettent à chacun de s'orienter. Les relations face à face sont un moyen de communiquer essentiel, mais elles ne sont pas toujours possibles.

La participation

Nous continuons notre progression en regardant les ruptures qui apparaissent lorsque les individus sont membres d'un collectif. Ils ne sont plus dehors, ni sur le seuil. Cette rupture, que nous appelons la participation, concerne la place de l'individu dans le collectif. Elle concerne l'implication et le rôle des individus.

Les ruptures de participation tiennent aux différentes formes qu'elles peuvent revêtir (sens) ainsi qu'à ses fluctuations selon le moment, le lieu, le motif, etc. (pratique).

Participer peut se résumer à régler le service rendu pour la mise à disposition des moyens mutualisés, et éventuellement, si la personne est sociétaire, à abonder les fonds propres avec une part de son salaire. Mais l'éventail de ses formes est large puisqu'elle peut consister à assumer un mandat social (DG, Président, Membre du conseil d'administration), en passant par

animateur de collectif ou simple participant. Intervenir dans une discussion, soulever une question, poster un message etc. sont autant de façons de participer.

Il est observé qu'une grande majorité des coopérateurs est « silencieuse », à savoir qu'ils ne participent que de très loin. « Il y a beaucoup de gens que je n'ai jamais vus et que je ne verrai sans doute jamais. » Aussi, ce sont les mêmes personnes qui assument et cumulent plusieurs rôles et charges. Ils paraissent ainsi aux yeux de certains comme désireux de s'accaparer le pouvoir. « Il y a de l'entre-soi, c'est toujours les mêmes qui sont aux manettes ». Les personnes fortement impliquées quant à elles éprouvent souvent de grandes difficultés à tout mener de front. Elles connaissent des problèmes personnels et professionnels, se sentent submergées par la multitude des tâches à accomplir et sont souvent stressées par leurs responsabilités. Aussi, il y a de la méfiance entre les individus. Elle provient de part et d'autre, chacun soupçonnant l'autre de tirer profit de la situation. Certains étant vus comme des assistés qui se contentent de prendre et de critiquer, d'autres comme des personnes intolérantes et agressives.

La participation est toujours fluctuante. Si certains sont très actifs et impliqués à certains moments, ils se mettent en retrait temporairement ou plus durablement. Cela peut être dû à la charge de travail, au type d'activité menée à bien, comme à la disponibilité des individus. Néanmoins, certains trouvent moins d'intérêt à participer, ils en ont moins besoin ou moins envie, voire considèrent que cela leur fait courir des risques. Il est question par exemple d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, entre activité collective et activité individuelle, entre effort consenti et retour obtenu.

La rupture la plus forte concerne ici l'opacité de certains collectifs. « Il n'y a pas de repères clairs, on ne sait pas qui contacter, comment... J'ai envoyé un message mais jamais reçu de réponse. J'ai demandé comment faire pour participer, quels étaient les critères ou le profil... En fait j'ai juste été rejeté, juste parce que je suis moi. C'est extrêmement violent. Après, ces

personnes, moi je m'en méfie. Elles se mettent à part, il y a elles et les autres, les bons et les mauvais ».

La participation est extrêmement fluctuante. Parfois des réunions sont annulées au dernier moment faute d'un nombre suffisant de participants. « Moi ça me gonfle d'avoir perdu 1h30 dans les transports, d'avoir traversé tout Paris parce que d'autres n'ont pas pris la peine de prévenir de leur absence. C'est quand même le minimum de la politesse et du respect de passer un coup de fil ! Ça peut arriver à tout le monde d'avoir d'autres priorités à gérer ».

D'autres fois, le manque de régularité entraîne des retards dans le travail voire l'abandon de certaines tâches. Il arrive que des groupes disparaissent peu à peu. Parfois, ceux qui se sont impliqués estiment avoir gâché leur temps et sont en colère. Soit ils se découragent et se replient sur eux même, soit ils se regroupent et forment de nouveaux groupes en fonction des leurs besoins et de leurs affinités.

La participation révèle les difficultés qu'ont les individus pour trouver leur place dans un collectif. Elle est diverse et fluctuante. Ce qui pose problème est le manque de synchronisation des individus entre eux. Ces ruptures permettent cependant à de nouveaux collectifs d'émerger.

La compétence

Une fois membre d'un collectif, l'individu cherche à y être non seulement intégré mais aussi reconnu. Il est jugé en fonction de ce qu'il fait, et juge les autres également relativement à ce qu'ils font. Aussi la compétence nous est apparue comme une catégorie de rupture particulièrement pertinente.

La rupture de compétence trouve son origine dans une différence de jugement (sens) mais également elle se perçoit au travers de pratiques. Rappelons que, dans la coopérative, tous peuvent développer l'activité qu'ils souhaitent ainsi que prendre en charge différents rôles.

Néanmoins, si certains ne se sentent pas toujours totalement compétents car il leur manque des connaissances, du savoir-faire, du temps ou de l'expérience, d'autres sont perçus par les autres comme étant incompetents. Ainsi, certains ont du mal à s'affirmer et à s'estimer légitimes. Ils peuvent également ressentir que d'autres les empêchent de trouver leur place ou même les repoussent voire les rejettent. Il peut donc exister un clivage entre les individus induit par la compétence. Celui-ci est perçu ou se manifeste de plusieurs manières, sur la forme et sur le fond.

Sur la forme, nous avons noté que les propos sont parfois ambigus. Ils peuvent être considérés comme teintés d'humour et d'auto-dérision ou être perçus comme ironiques voire sarcastiques. Certains s'estiment agressés et s'ils ne réagissent pas eux-mêmes sur le champ, ce qui reste fréquent, des voix s'élèvent régulièrement spontanément pour dénoncer et défendre. « Qui es-tu pour juger ? » « Qu'est-ce que tu y connais de plus, toi ? ». Certains dénoncent l'arbitraire et l'absence de déontologie de certains, alors même qu'ils apprécient la liberté et l'autonomie laissées à chacun. « Ici n'importe qui peut créer un collectif et le piloter. On peut devenir associé, ce n'est pas compliqué. On s'entraide, on apprend sur le tas. Tout le monde fait des erreurs, ce n'est pas bien grave ».

L'amateurisme revendiqué n'est pas vu ici comme un problème mais comme un moyen de prendre en compte des choses particulières que des experts n'auraient même pas envisagées. Ainsi des opportunités sont découvertes et favorisent l'innovation. « On se réinterroge sans cesse, on se demande pourquoi on fait ça comme ça. Ça permet de ne rien figer, d'aller de l'avant ». Toutefois certains sont excédés par l'amateurisme qu'ils conçoivent comme une faute professionnelle « Une erreur comme ça c'est inadmissible ! Dans n'importe quelle autre boîte ça aurait été une faute professionnelle. »

Si certains s'estiment jugés incompetents, ils déplorent également être ainsi soumis à un contrôle. Ils considèrent qu'ils sont entravés par certains « psychopathes ou psychorigides », en étant aussi parfois ignorés ou privés de parole. « Finalement c'est celui qui a la plus grande gueule qui prend la parole » « Autant pisser dans un violon ».

D'une part il peut être difficile de s'intégrer dans un collectif, de s'approprier sa norme particulière et ses règles. Et d'autre part, il peut y avoir des barrières invisibles dressées par les membres de la communauté afin d'en empêcher l'entrée pour différentes raisons comme préserver leur travail, « protéger leur business » ou éviter d'être la cible des profiteurs, ou bien gagner en efficacité en « gardant le rythme », « se regrouper autour d'un objectif et avancer ».

La rupture compétence est liée aux difficultés qu'éprouvent les individus pour être reconnus et appréciés par les autres membres de la communauté. Elle est corrélée à la confiance qui est ressentie ou accordée. Elle révèle la qualité des relations entre les individus. Ceux qui se font confiance s'estiment réciproquement compétents et peuvent alors collaborer.

La formalisation

Le dernier type de rupture que nous avons constitué est celui qui regroupe les difficultés éprouvées par les individus afin d'assurer la stabilité de leurs relations entre membres d'une même communauté. Nous l'avons appelée la formalisation.

La formalisation est une rupture qui repose sur des différences de vision (sens) et de pratiques. Elle peut être la raison ou la conséquence d'une rupture. Il existe des collectifs où il y a peu ou pas de règles, d'autres où tout semble cadré. Si chaque configuration a des avantages, cela présente aussi des inconvénients.

L'absence de formalisation permet un brassage d'idées et de personnes. Le champ des possibles est ainsi très large. Les motivations des individus sont diverses, chacun participe à sa convenance et en fonction de ses besoins, de ses moyens et de ses envies. Les rencontres et les interactions permettent de découvrir des opportunités. Le potentiel d'innovation y est très important. Cependant un minimum de formalisation peut être nécessaire afin de gagner en efficacité et éviter de « brasser de l'air ». « On parle on parle et il ne se passe jamais rien ». « On sait qu'il y a des opportunités à saisir, des points à améliorer, mais c'est tout, on flotte ».

Les collectifs qui ne semblent pas régis par des règles dépendent ainsi de la bonne volonté et de la disponibilité d'un animateur qui se charge de proposer des rendez-vous, de réserver des lieux, voire de proposer un ordre du jour ou « une feuille de route ». De plus, ils sont plus ou moins fréquentés, par des personnes qui ne sont pas toujours les mêmes. Il n'est pas rare que ces collectifs soient « mis en sommeil » voire disparaissent faute de participants et surtout d'un animateur.

Dans le cas inverse c'est-à-dire lorsqu'il y a formalisation, alors il existe des règles explicites, inscrites dans des chartes ou des documents rédigés par les membres du collectif. Les individus peuvent décider de s'engager et de participer en connaissance de cause. « Comme tout lieu de partage et de vie il faut bien des règles pour ne pas que ça soit le chaos ! ».

Toutefois ne demeurent ensemble dans la durée que ceux qui acceptent de perdre ainsi une part d'autonomie et de liberté au profit de la collectivité. Ils estiment en retirer des avantages qu'ils considèrent équilibrés voire supérieurs. Lorsqu'il y a formalisation, alors toute nouvelle entrée ou sortie de personnes entraîne une reconfiguration du groupe mais n'impacte que très légèrement l'objectif commun ainsi que la façon de travailler ensemble. Un tri s'opère ainsi, certains entrant et d'autres sortant. Cela entraîne à la fois une homogénéisation des pratiques et des critères de jugement.

En recherchant l'efficacité ou la protection, les membres de ces collectifs formalisés tendent à s'isoler en constituant des entités particulières. Cela est particulièrement le cas des collectifs de marque dans lesquels les individus sont dépendants les uns des autres. La conséquence de la formalisation peut provoquer une rupture. En effet, le départ d'un seul membre cause l'éclatement du groupe dont la disparition peut entraîner de graves difficultés pour l'ensemble des participants. La marque commune n'est la propriété de personne, elle ne peut être reprise, échangée, ou cédée. « Il y a des drames, c'est très difficile de partager une marque ».

Les groupes très formalisés sont ainsi très fragiles et ne peuvent perdurer que par un ajustement constant des personnes et des pratiques. En ne pouvant pas accueillir de nouveaux membres, ils tendent à se figer. Pour rester souples, ils doivent parfois interrompre leur travail et prendre du recul.

Le type de rupture que nous avons nommé la formalisation se rapporte aux difficultés éprouvées par les communautés pour perdurer. Elles se logent dans le détail de l'organisation et du fonctionnement, et se perçoivent dans la durée.

Nous disposons désormais de 5 types de ruptures qui vont nous permettre d'approfondir notre analyse sur le bon sens en contexte organisationnel.

b Le bon sens au niveau collectif

Les ruptures que nous avons identifiées et que nous venons de passer en revue se sont révélées relatives d'une part au sens, avec des préoccupations de cohésion et d'adéquation des individus entre eux, et d'autre part à la pratique, avec des problèmes de cohérence et d'efficacité.

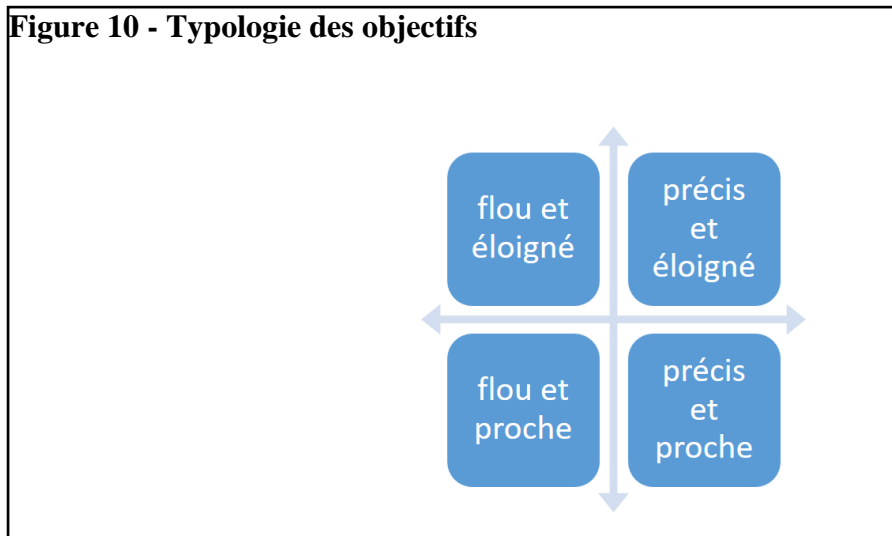
La dynamique du bon sens conjugue deux processus qui font intervenir chacune de ces dimensions, même si chacun met plutôt l'emphase sur l'une d'elles. D'une part, c'est par la cohésion et l'adéquation que les individus s'ajustent les uns avec les autres. Ce processus repose sur certaines affinités personnelles qu'ils vont découvrir, développer et entretenir relativement à un sens commun spécifique. La perspective est alors d'abord éthique. D'autre part, il y a un alignement des pratiques dans une recherche de cohérence et d'efficacité. La perspective est alors plutôt opérationnelle.

Nous voyons donc ici émerger deux processus essentiels du bon sens, que sont l'ajustement des individus et l'alignement des pratiques. Ces vues ne sont pas exclusives et font dialoguer les deux dimensions du bon sens, le sens commun, attaché au jugement, et le sens pratique, attaché à la réflexivité.

Effectivement il y a dans chaque rupture que nous avons identifiée, la compréhension, la communication, la participation, la compétence et la formalisation une interaction entre le sens et la pratique. En fonction du but qu'ils poursuivent, les individus vont s'approprier des mots, choisir des outils, adapter leur participation, développer des compétences et rejoindre des collectifs et s'organiser. Aussi ils vont emprunter des chemins toujours particuliers, accordant la prévalence tantôt au sens, tantôt à la pratique. Nous avons également observé que les communautés peuvent être ouvertes, fermées, en cours d'ouverture ou en cours de fermeture. Il existe donc plusieurs états. Ceux -ci dépendent de l'objectif poursuivi, la communauté passant d'un état à un autre afin d'y répondre.

La stratégie qu'un collectif met en œuvre pour atteindre une finalité dépend de deux critères. D'une part, elle dépend du degré de précision de l'objectif qui peut être précis ou au contraire assez flou. D'autre part, le temps disponible pour accomplir l'action et ainsi atteindre le but est variable. Il peut être proche ou plus éloigné dans le temps. Nous présentons cela sous forme de schéma (figure 10).

Figure 10 - Typologie des objectifs



Il existe donc quatre types d'objectifs au regard des critères que nous prenons en considération : flou et éloigné, précis et éloigné, flou et proche, et enfin précis et proche. Aussi nous allons étudier dans quel état se trouvent les collectifs en fonction des caractéristiques de l'objectif qu'ils poursuivent. Nous pourrions ainsi vérifier si certains états des collectifs se révèlent plus pertinents que d'autres pour adresser les objectifs. En attendant d'avoir la réponse à cette question, nous nommons les collectifs A, B, C et D afin de pouvoir les différencier (voir tableau 6 ci-après).

Tableau 6 - Typologie des collectifs en fonction des objectifs visés

	Eloigné	Proche
Flou	Collectif A	Collectif B
Précis	Collectif C	Collectif D

A chaque type d'objectif correspond une configuration particulière. Deux types de collectifs sont aisés à identifier. Il s'agit des communautés ouvertes et des communautés fermées.

En effet, nous avons observé que plus la tâche est floue et lointaine dans le temps, et plus les acteurs passent de temps à s'interroger sur des questions relatives au sens. Ils tendent à laisser de côté les aspects pratiques et précis. Ce sont les collectifs A, des communautés ouvertes. Elles sont de grande taille et regroupent des individus très hétérogènes. L'exemple type est, dans l'entreprise étudiée, la mensuelle. Toutefois d'autres collectifs peuvent avoir temporairement ces mêmes caractéristiques. Les acteurs prennent le temps de se rencontrer, d'échanger et de développer des affinités. Il y a une très forte réflexivité mais une inertie certaine, l'objectif étant parfois perdu de vue ou laissé de côté. Ce qui prime ici sont les discussions et les débats. Chacun intervient. Le débat est large et long, une multitude de particularités sont intégrées dans le processus.

Il y a dans un premier temps une circulation des individus qui vont et viennent, et apportent leurs idées. Puis certains décident de constituer ensemble une communauté (Collectif C) autour

d'un objectif plus précis sur lequel ils sont tombés d'accord. Ils ont développé une compréhension commune qui les met à part. Ils décident d'une communication particulière afin d'interagir. Chacun trouve sa place et participe à sa manière. Les membres du collectif se font confiance lorsqu'ils ont réussi à apprécier leur compétence. Ils s'organisent alors et construisent ensemble des normes, implicites et explicites. Ils ne coopèrent pleinement que lorsqu'ils ont constitué une communauté relativement fermée dans laquelle ils sont en confiance et où ils se sentent prêts à s'engager. Ces collectifs ont donc une tendance à la fermeture et à l'homogénéisation. Il s'agit dans notre cas d'étude par exemple des collectifs thématiques. Plus l'objectif est défini précisément et plus les communautés se ferment.

Cependant, chaque difficulté rencontrée remet en question l'état du collectif. Parfois ses membres changent. Il s'ouvre. Parfois encore l'objectif est divisé en sous-objectifs et il se crée des sous-groupes. Il se ferme. Nous observons qu'il y a soit une alternance de moments d'ouverture et de fermeture, soit une scission du collectif en plusieurs autres groupes qui ont chacun un objectif particulier.

Pour des objectifs précis à réaliser à court terme, les individus mettent l'accent sur le sens pratique. Ils ne s'interrogent pas sur l'objectif visé mais plutôt sur les moyens concrets à mettre en œuvre afin de l'atteindre. Cependant, ne poursuivent la coopération que ceux qui sont d'accord à la fois sur les deux aspects, finalité et moyens. Les individus qui ne sont pas en accord ne participent pas au processus. Ils se retirent d'eux-mêmes ou sont mis à l'écart. De ce fait, ces collectifs sont fermés et de petite taille (collectif D). Ils poursuivent leur travail sans faire état de difficultés particulières. Les individus sont focalisés sur leur tâche et paraissent faire face aux obstacles de façon pragmatique. Les aspects pratiques priment. Toutefois lorsqu'ils ne parviennent pas à surmonter une difficulté trop importante, alors le groupe est

brutalement stoppé et court le risque de se désagréger. Il s'agit typiquement des collectifs fermés comme par exemple les collectifs de marque.

Confrontées à un problème qui n'est pas surmonté rapidement, l'objectif est reconsidéré puisqu'il ne paraît pas pouvoir être atteint. Il est donc soudain moins précis. De même les moyens mis en œuvre ne sont plus aussi efficaces et doivent être réalignés avec l'objectif. Ce qui paraissait évident et était pris pour acquis doit être remis en question. C'est pourquoi ces communautés font une pause qui leur permet de s'ouvrir.

Elles changent ainsi d'état, passant de fermées à en cours d'ouverture. C'est le cas des collectifs B qui ont des objectifs proches et flous. Dans l'entreprise scrutée, il s'agit des collectifs d'instances.

L'ouverture peut se faire de plusieurs façons. Une des options est l'externalisation de la difficulté, alors prise en charge par un collectif éphémère qui se constitue pour l'étudier, ou alors elle est examinée selon des perspectives diverses par d'autres communautés déjà existantes. Elle est ainsi transportée d'un collectif à un autre. L'autre option consiste à ouvrir le groupe à des personnes qui pourraient lui apporter de l'aide. C'est ici la circulation des personnes qui apporte l'ouverture.

L'analyse des ruptures a également révélé que le bon sens est variable en fonction de facteurs spatio-temporels. En effet, il varie relativement à une sorte d'échelle graduée, propre à chaque individu et à chaque communauté, qu'ils utilisent comme « curseur » en fonction du moment. Il est un point d'équilibre qui, en se déplaçant, permet l'harmonie. Le tableau suivant (tableau 7) montre, pour chaque type de rupture identifiée, les caractéristiques de l'échelle concernée (ces deux extrêmes). Nous pouvons voir le bon sens apparaître comme sens de la mesure. Selon

chaque type de rupture, compréhension, communication, participation, compétence et formalisme, il permet de mesurer le degré respectivement d'appartenance, d'explicitation, d'implication, de confiance réciproque et de réglementation qui constituent autant d'échelles sur lesquelles les individus et les communautés se situent et situent les autres.

Tableau 7. Le bon sens, sens de la mesure

Type de rupture	Niveau faible	Niveau haut	Type d'échelle
Compréhension	En dehors de la communauté	Au centre de la communauté	Appartenance
Communication	Défaut d'information	Excès d'information	Explicitation
Participation	Satellite	Noyau dur	Implication
Compétence	Amateurisme	Expertise	Confiance réciproque
Formalisme	Formel	Informel	Règlementation

Les individus naviguent d'une communauté à une autre, et les modifient par leur présence. Ils y contribuent et s'y investissent de façon variable. Ils en retirent certains avantages et font face à des difficultés. Par cette circulation des individus, mais aussi en fonction du degré de précision

de la tâche à réaliser et des délais disponibles pour le faire, les communautés s'adaptent en changeant d'état. Elles ne sont jamais totalement figées. Elles peuvent être ouvertes ou fermées, mais elles ne peuvent être dans les deux états au même moment. Elles passent donc par des états successifs plus ou moins marqués et visibles. Lorsqu'elles sont fermées, elles tendent à s'ouvrir, alors que lorsqu'elles sont ouvertes, elles tendent à se fermer.

L'analyse des ruptures montre qu'il y a une dynamique provoquée par l'ajustement des individus entre eux dans leur recherche de cohésion et d'adéquation réciproque qui permet de faire sens. Le jugement est ainsi primordial. Cette dynamique repose également sur un processus d'alignement des pratiques visant plus de cohérence et d'efficacité. La réflexivité est essentielle pour contextualiser l'action.

Enfin, les ruptures ont révélé l'importance du sens de la mesure, comme s'il existait un moment décisif qui permettait d'établir quel est le niveau correct et au-delà ou en deçà duquel c'est insuffisant ou excessif, bon ou pas. Nous avons vu que les avis et les ressentis de chacun varient, et que les situations sont toujours particulières. Ce curseur, le sens de la mesure, est un repère variable mais néanmoins nécessaire. Il apparaît essentiel ne pas le figer une fois pour toutes, ou bien de façon arbitraire. Au contraire il doit pouvoir être déplacé. Ainsi la dynamique du bon sens reste assurée tant qu'il y a des interactions réciproques entre la cohésion et l'adéquation, préoccupations de sens, et l'efficacité et la cohérence, préoccupations de sens pratique. C'est pourquoi les communautés exclusivement ouvertes ou fermées ne peuvent perdurer. C'est le sens de la mesure qui leur permet de changer d'état.

La cohésion et l'adéquation relèvent du sens commun, alors que la cohérence et l'efficacité sont attachées au sens pratique. La dynamique du bon sens conjugue deux processus qui font

intervenir chacune de ces dimensions, même si chacun met plutôt l'emphase sur l'une d'elles. D'une part, c'est par la cohésion et l'adéquation que les individus s'ajustent les uns avec les autres. Ce processus repose sur certaines affinités personnelles qu'ils vont découvrir, développer et entretenir relativement à un sens commun spécifique. La perspective est alors d'abord éthique. D'autre part, il y a un alignement des pratiques dans une recherche de cohérence et d'efficacité. La perspective est alors plutôt opérationnelle. Nous voyons donc ici émerger deux processus essentiels du bon sens, qui sont l'ajustement des individus et l'alignement des pratiques. Ces vues ne sont pas exclusives et font dialoguer les deux dimensions du bon sens, le sens commun, attaché au jugement, et le sens pratique, attaché à la réflexivité.

Nous avons vu qu'en fonction du degré de précision de l'objectif à atteindre et du temps imparti pour y parvenir, certains états étaient plus pertinents que d'autres. Il apparaît donc nécessaire que les collectifs puissent passer d'un état à un autre afin de bénéficier de la dynamique du bon sens.

Quatrième partie : Résultats et réponse aux questions de recherche

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 1. Synthèse des résultats

L'analyse a mis à jour deux processus essentiels à la dynamique du bon sens. Le premier concerne l'ajustement des individus entre eux, et le second s'attache à l'alignement de leurs pratiques. Le bon sens n'est pas transcendant et n'existe pas « dans le vide », il est forcément incarné dans les individus. Nous allons donc nous intéresser à ces processus et montrer leurs interrelations.

L'analyse menée à bien au niveau individuel a établi les liens et les interactions réciproques du jugement, qui se rapporte au sens, avec la réflexivité qui se rapporte à la pratique. Nous avons vu que le bon sens est dynamique lorsqu'il y a une alternance de moments froids et de moments chauds. C'est cette succession qui permet de faire fonctionner le mécanisme du bon sens.

L'analyse conduite au niveau collectif a révélé que les communautés ont des objectifs divers en fonction desquels elles adoptent des logiques particulières. Si le résultat visé est la cohésion, les individus vont s'ajuster les uns aux autres dans une logique d'adéquation. Si le résultat visé est l'efficacité, les individus vont aligner leurs pratiques dans une logique de cohérence. En conséquence, les communautés changent d'état. Elles sont fermées ou ouvertes, s'ouvrent et se ferment. La dynamique du bon sens est alors assurée par ce mécanisme d'alternance.

Enfin, nous avons constaté que le bon sens est multiple et changeant. Il est multiple car il dépend de chaque individu et de chaque communauté, et il est changeant car, comme sens de la mesure, il permet de trouver le point d'équilibre sur différentes échelles de mesure qui peuvent provoquer des ruptures.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 1. Synthèse des résultats

1. L'ajustement des individus

L'imbrication du sens commun et du sens pratique est réalisée par les multiples interactions directes qui se déroulent entre les individus. Deux éléments apparaissent clefs dans le processus. D'abord, il existe une variété d'évènements qui autorisent l'interaction directe entre des acteurs très différents. Ensuite, ces nombreuses occasions de rencontres comportent une très grande part d'informel, ce qui permet aux acteurs de montrer à leur façon leur bon sens en action. Les individus se jugent mutuellement en fonction de ce qu'ils font. Le bon sens est alors incarné par l'acteur, jugé bon car ce qu'il fait est jugé bon. Un individu a ainsi la preuve qu'un autre possède ce qui est selon lui du bon sens, car il l'a jugé au travers de sa façon de faire.

Les interactions directes sont indispensables à la découverte et à l'évaluation du bon sens des uns et des autres. Le bon sens ne se décrète pas car il n'obéit pas à des règles explicites qui seraient figées, mais il se constate, chacun en prend la mesure. Les individus se font confiance à partir du moment où ils ont obtenu une preuve qui leur paraît suffisante que les autres membres disposent de ce qu'ils considèrent de bon sens. Ils co-construisent un cadre normatif spécifique à leur communauté, basé sur des normes implicites.

Chaque individu juge le bon sens des uns et des autres au travers d'un ensemble de pratiques, ce qui permet à chacun d'employer les critères de jugement qu'il considère pertinents. Le bon sens est toujours indissociable de l'acteur. Le bon sens montré et perçu est donc fondamental pour la constitution d'une communauté d'individus. Il est relatif à des critères de jugement spécifiques à chaque individu qui lui permettent d'évaluer. Aussi, il n'est pas possible de l'explicitier ou de le mesurer par des calculs arithmétiques ou des indicateurs. Il est fonction d'un ressenti, toujours contextuel. Le bon sens est un sens de la mesure qui est propre à chacun.

Nous avons vu que le sens de la mesure permet à chacun de placer et de déplacer son curseur du bon sens sur des échelles diverses, un point d'équilibre à partir duquel il considère qu'il y a

bon sens. De plus, il constitue un indicateur pour l'individu qui peut ainsi se situer en toutes circonstances et ainsi agir.

La cohésion de chaque communauté est assurée par un petit nombre d'individus auxquels les autres font particulièrement confiance car ils ont fait preuve de bon sens. La confiance est donc corrélée au jugement. Elle découle et influence le degré de proximité et d'affinité entre les acteurs. Plus les individus jugent bon leur bon sens réciproque et plus ils se font confiance. Les communautés perdurent et évoluent en fonction de ceux qui y incarnent le mieux ou le plus le bon sens aux yeux de tous les membres. Ils sont ceux que nous avons appelés les « noyaux durs », car ils en quelque sorte garants du bon sens d'une communauté.

Le bon sens repose sur des croyances, abstraites, qui procurent un cadre normatif à ceux qui croient en elles. Il est jugé sur l'ensemble des actes concrets. Il aide les individus à savoir s'ils peuvent se faire confiance et dans quelle mesure. En effet, les acteurs sont sans cesse confrontés à l'inattendu et à l'incertitude. Cela les contraint à faire des écarts par rapport à la norme. Toutefois, il est nécessaire de préserver sa légitimité et ainsi sa place dans la communauté. Faire preuve de bon sens aux yeux d'autrui permet de se ménager ensuite la possibilité de s'éloigner de la norme et d'innover dans ses pratiques tout en restant accepté comme membre du groupe. Plus le bon sens est incarné par l'acteur et plus sa marge d'action est large. Aussi, plus un individu incarne le bon sens d'une communauté et plus il est considéré légitime pour en faire évoluer les pratiques et par là même le cadre normatif.

Les normes explicites sont figées alors que le bon sens évolue, et elles ne sont pas forcément incarnées alors que le bon sens l'est obligatoirement. Les individus s'ajustent les uns avec les autres relativement au bon sens qu'ils se reconnaissent mutuellement. Plus le bon sens est jugé bon, plus ils se font confiance et se laissent la possibilité de s'éloigner des règles. Mais le bon sens dépend du sens de la mesure de chacun. Aussi chacun se situe diversement dans le groupe.

Certains se placent en marge de la communauté s'ils jugent que le bon sens n'est pas ou plus incarné dans les pratiques, d'autres sont mis à l'écart dès que les autres jugent qu'il n'y a pas ou plus de bon sens dans leur pratique. Le bon sens est donc un élément clef dynamique dans le processus d'ajustement des individus entre eux. Il permet à chacun de balancer continuellement des finalités avec des moyens ainsi qu'avec une façon de procéder.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 1. Synthèse des résultats

2. L’alignement des pratiques

Le sens pratique et le sens commun s'entremêlent par l'alignement des pratiques des individus. Les pratiques nécessitent d'être constamment réinterrogées afin d'être adaptées aux contextes toujours différents. Cela est valable aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif, pour des individus comme pour des communautés.

La réflexivité permet non seulement de surmonter des problèmes et d'avoir une pratique plus efficace, mais aussi que celle-ci soit plus cohérente. En ayant recours à la réflexivité, l'acteur peut réconcilier ce qu'il est avec ce qu'il fait et vice-versa. Cela requiert d'innover. En remettant en question ce qui paraît évident, il devient possible de vérifier qu'une façon de procéder est efficace ou d'en découvrir une autre qui serait plus pertinente et qui serait plus emprunte de bon sens. La réflexivité est un moyen de réinterroger ce qui a été fait en s'attachant au fondement de l'action. Elle permet de questionner : pourquoi procéder ainsi plutôt qu'autrement, de vérifier et revoir la cohérence entre balançant les moyens choisis, la façon dont ils sont mis en œuvre, ainsi que les finalités visées, et de remettre du bon sens au cœur de la pratique.

Nous avons vu que l'acteur se juge et est jugé par chaque membre de la communauté. Il doit veiller à aligner sa pratique avec celle des autres, de façon à en rester légitimement membre. Le bon sens est l'élément clef de la légitimité. C'est parce que sa pratique est considérée légitime que l'acteur est lui-même légitime au sein de sa communauté. Cependant, lorsqu'une difficulté se présente, les acteurs doivent adapter leur pratique. Il s'agit en quelque sorte d'une panne qui interrompt un processus jusque-là jamais remis en question. Celle-ci est surmontée par la mise en œuvre d'une façon de procéder nouvelle, une innovation. Il y aura donc un écart de pratique par rapport à une façon de faire admise, considérée comme évidente.

L'innovation a des conséquences attendues et inattendues, à court terme et à long terme. Elle sera jugée et à travers elle, l'acteur sera aussi jugé. Certains jugeront l'innovation bonne et donc emprunte de bon sens, ils aligneront alors leur pratique. D'autres en revanche porteront un

jugement négatif et reconnaîtront un bon sens différent. La communauté de départ peut ainsi se fragmenter.

C'est pourquoi il paraît nécessaire de maintenir des interactions directes entre les acteurs afin que ceux-ci puissent continuer à montrer et voir leur bon sens, même et surtout lorsque la pratique change ou doit changer. De ce fait, le bon sens de chacun compte dans le processus d'innovation. Si l'innovation est plus souvent portée par des individus considérés comme des garants du bon sens, elle est favorisée par la prise en compte de tous les membres de la communauté ainsi que de leurs spécificités. En étant co-construite, elle englobe de fait différents acteurs incarnant chacun différents bons sens, qui vont ensemble parvenir à un consensus.

Le processus d'innovation porté au niveau collectif s'enrichit des visions périphériques. Ainsi les problèmes sont décontextualisés et séparés de l'acteur qui y est confronté. Le questionnement de ceux qui se trouvent éloignés de la difficulté aide à la mettre à distance dans le temps et l'espace, et ainsi à (ré)explorer à la fois les finalités, les moyens et la façon de procéder. Le processus réflexif favorise particulièrement la créativité lorsqu'il est élargi au niveau collectif, et qu'il s'enrichit des visions périphériques. En outre, il impose de parvenir à un consensus ce qui évite aux individus qui y participent de mettre en doute la légitimité de l'innovation. Il permet aux individus d'aligner et de réaligner sans cesse leurs pratiques.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 1. Synthèse des résultats

3. Les différents états des organisations

Le bon sens est dynamique. Notre analyse a montré qu'il joue un rôle important dans l'adaptation et le compromis constant entre adéquation et efficacité, cohésion et cohérence. En faisant dialoguer ces différents concepts deux à deux, nous avons mis à jour quatre états différents des communautés : organisation ouverte, fermée, en cours d'ouverture et en cours de fermeture. Nous les passer en revue et observer quel est la dynamique particulière du bon sens dans chacun d'eux.

A. La cohésion et l'adéquation : L'organisation ouverte

L'organisation ouverte accueille une grande variété d'individus et donc de visions particulières. Les communautés ouvertes apparaissent comme des zones de confort dans lesquelles les individus se sentent plus enclins à s'ouvrir aux autres et à s'exprimer. L'atmosphère est détendue, les individus sont bienveillants et curieux. Ainsi, ils se découvrent, apprennent à se connaître, et peuvent commencer à développer des affinités qui les incitent ensuite à rejoindre ou à créer des collectifs. Ils se cooptent donc sur la base de leurs affinités personnelles, mais n'ont pas d'objectif de type opérationnel.

Chaque individu possède son bon sens. Les communautés ouvertes admettent tout le monde. Il y a donc autant de bon sens que d'individus. Au sein de ses communautés, il n'y a pas de tâche précise et concrète à réaliser. Cependant, elles sont l'occasion pour chacun de prendre la mesure du bon sens, d'élargir son jugement, de l'adapter et d'aller progressivement vers les uns ou les autres. Chaque individu peut ainsi prendre les moyens qui lui convienne et temps qui lui sera nécessaire pour juger le bon sens d'autrui, montrer le sien, et se positionner ensuite diversement

dans plusieurs communautés. Les communautés ouvertes permettent aux individus de s'éparpiller ce qui favorise les interactions variées. Toutefois, elles ne sont pas des lieux propices à la collaboration concrète.

B. La cohésion et l'efficacité : l'organisation fermée

L'organisation se ferme après une période de longues et nombreuses interactions, et une fois que chacun des membres de la communauté a apporté aux autres les preuves suffisantes qu'il possède du bon sens. Aussi, les individus ont développé une cohésion qui va de pair avec une confiance réciproque. La fermeture favorise la co-construction d'une vision commune qui permet de porter un jugement similaire sur ce qui est bon et ce qui ne l'est pas. Les individus peuvent ainsi s'atteler à des tâches à visée opérationnelle, de façon efficace et sans se poser des questions. Ils décident ensemble de règles et de principes destinés à régir leur organisation et établir la façon de procéder en vigueur.

Toutefois, il existe maintes façons de procéder dont certaines peuvent être plus efficaces selon le contexte, et les règles explicites ne peuvent s'appliquer aux situations spécifiques. Le bon sens attaché à un individu peut être en désaccord avec celui d'un autre individu car le sens de la mesure est propre à chacun.

Aussi, ils doivent entretenir des interactions directes fréquentes qui impliquent l'ensemble des membres de leur communauté afin de se prouver leur bon sens et d'entretenir la confiance. Pour ce faire, ils peuvent institutionnaliser des outils et des dispositifs à mobiliser régulièrement pour

pratiquer ensemble la réflexivité. Ainsi ils se renouvèlent leur confiance, renforcent leur cohésion en s'ajustant les uns aux autres. Ils peuvent aligner leurs pratiques et assurer la légitimité de leurs innovations.

Même dans les communautés fermées, la confiance n'est jamais définitive et ne suffit pas pour gérer l'imprévu et l'inattendu. La cohésion du groupe est sans cesse remise en question alors qu'elle est primordiale pour la survie de la communauté. En effet, les individus doivent tous accepter que certaines façons de procéder sont efficaces tandis que d'autres non. A défaut, la cohésion n'est plus garantie et la communauté se fragilise.

Le bon sens combine ici pleinement sens commun et sens pratique, mais si ces communautés paraissent plus solides, elles courent cependant le risque de ne pas évoluer et de se figer autour de certaines pratiques et certaines normes. Les individus ont tendance à gérer le quotidien de façon automatique, ce qui leur fait gagner du temps mais les empêche d'innover. Moins réflexifs, ils sont ainsi moins vigilants pour percevoir des signaux faibles qui leur permettraient d'anticiper certains écueils, et ne saisissent pas des opportunités qui pourraient apparaître. Les communautés fermées sont de petite taille car elles concernent des individus qui entretiennent une grande proximité. Cela limite la diversité de situations et de visions, et donc l'innovation.

C. La cohérence et l'efficacité : l'organisation en cours de fermeture

Les organisations qui tendent à se fermer sont des communautés ouvertes dont certains membres se regroupent dans un but pratique. Plus ils coopèrent, plus ils se montrent et apprécient leur bon sens. Tant que le groupe reste ouvert, des individus vont et viennent, se rapprochent ou s'éloignent. Ce qui compte est la recherche de cohérence entre des finalités qui restent discutées ainsi que sur le choix des moyens jugés efficaces à mettre en œuvre.

S'ils jugent que leurs bons sens individuels sont cohérents, ils les font converger au travers de leurs pratiques, fermant progressivement la communauté. Aussi, ne sont impliqués par la fermeture que certains individus. Lors de la fermeture, certaines personnes qui entretenaient une proximité avec les autres peuvent cependant s'éloigner et rejoindre d'autres communautés. Si certains ne sont pas admis ou que l'accès est contrôlé, de fait la communauté a tendance à se fermer sur elle-même. La tendance à la fermeture donne naissance à des sous-groupes temporaires destinés à travailler à des tâches précises. Parfois un nouveau collectif se crée.

Les individus se retrouvent alors entre personnes qui partagent le même bon sens, qui se font confiance. Ils peuvent donc poursuivre et intensifier leur coopération. En se fermant, les communautés s'isolent et se différencient en construisant un cadre normatif qui leur paraît cohérent pour avoir des pratiques qu'ils considèrent efficaces. Aussi, à force de se fragmenter en unités de plus petite taille réunissant des individus qui entretiennent une grande proximité, elles prennent le risque de disparaître car leur survie repose sur un nombre limité de personnes.

D. Cohérence et adéquation : organisations en cours d'ouverture

Pour qu'une organisation s'ouvre, elle a été nécessairement plus ou moins fermée. L'ouverture est rendue nécessaire lorsque des difficultés que les individus ne parviennent pas à surmonter surgissent. Ainsi, la réflexion est démultipliée par un effet de levier. Soit de nouveaux collectifs sont initiés afin de s'emparer de certains sujets, soit ceux-ci sont transportés dans un collectif existant. Il y a une grande diversité de personnes, de lieux, et de façons de pratiquer la réflexivité.

Cela permet d'avoir recours à une vision périphérique. Les difficultés sont mises à distance, elles sont décontextualisées et sont appréhendées de façons diverses. Les acteurs peuvent ainsi explorer d'autres possibles, relier le sens avec la pratique, aligner leur pratique et reconstruire la cohérence. Ils adoptent ainsi des pratiques plus adéquates qui conviennent à tous. En s'ouvrant, les communautés deviennent plus résilientes.

Grâce à l'ouverture, la réflexion est menée à bien collectivement. Cela présente trois avantages principaux. D'abord, cela permet à chacun de découvrir une plus grande variété de solutions. Ensuite, les individus peuvent proposer des innovations tout en vérifiant par leurs échanges que celles-ci restent dans des limites considérées acceptables. Enfin, la co-construction des nouvelles pratiques procure une légitimité qui est valable à minima pour tous ceux qui participent au processus réflexif.

Le bon sens peut ainsi évoluer en fonction des contextes et des personnes, dans le temps et l'espace. Les individus vérifient constamment l'alignement de leurs pratiques de façon à ce qu'elles restent empreintes de bon sens à leurs yeux mais aussi à ceux d'autrui. Le processus

réflexif mené à bien collectivement assure la légitimité des écarts de pratique nécessités par l'innovation.

Grâce à l’outil rupture que nous avons utilisé pour mener à bien notre analyse, nous avons mis à jour que la dynamique du bon sens résulte de deux processus récursifs qui sont l’un l’ajustement des individus et l’autre l’alignement des pratiques. Ainsi chaque communauté dispose-t-elle d’un bon sens spécifique, co-construit par ses membres qui évolue dans le temps et l’espace. Cette dynamique se perçoit dans les différents états par lesquels peut passer l’organisation.

Le bon sens est toujours présent dans le contexte de la vie organisationnelle car il est incorporé dans les individus. Cependant, il existe des conflits, des ruptures de sens et de pratiques, qui l’empêchent de s’exprimer pleinement voire qui le contraignent. Pour garder sa dynamique au bon sens, les organisations doivent pouvoir passer d’un état à un autre (fermé, ouvert, en cours d’ouverture et en cours de fermeture).

Le bon sens est multiple. Tout est une question de mesure, d’équilibre entre le sens pratique et le sens commun. Pour garder sa dynamique, le bon sens nécessite de ne pas rester dans un état mais de passer successivement de l’un à l’autre et surtout, d’éviter les états figés, c’est à dire totalement ouvert ou totalement fermé car ceux-ci reposent sur une seule des deux dimensions du bon sens. En accordant la prévalence au sens commun, les organisations tendent à rester improductives, alors qu’en accordant la prévalence au sens pratique, elles tendent à devenir fragiles. Forts de ces résultats, nous allons maintenant pouvoir répondre à nos questions de recherche.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 2. Réponse aux questions de recherche

L'enquête conduite visait à comprendre la dynamique du bon sens dans la vie organisationnelle. Notre revue de littérature a mis au jour deux perspectives du concept, la perspective éthique qui met l'emphase sur sens commun, et la perspective opérationnelle qui accorde plus d'importance au sens pratique. Chacun nous a permis d'identifier les deux caractéristiques fondamentales du bon sens, le jugement et la réflexivité, qui s'articulent ensemble dans la dynamique du bon sens. Nous avons été amenés à étudier deux questions préalables (Q1 : comment se constitue le jugement en contexte organisationnel ? et Q2 : comment cultive-t-o la réflexivité en contexte organisationnel ?) auxquelles il est apparu nécessaire de répondre d'abord. Nous allons ainsi entreprendre d'examiner successivement ces questions au regard des résultats de notre analyse, puis nous répondrons à notre question de recherche (Q 3 : quelle est la dynamique du bon sens en contexte organisationnel ?), qui porte sur l'articulation des deux premières.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 2. Réponse aux questions de recherche

1. Comment se constitue le jugement ?

Le jugement permet de faire la part des choses, de qualifier et d'évaluer si et dans quelle mesure elles sont bien, vraies, bonnes ou non. Nous pouvons émettre un jugement seulement à condition qu'un système de référence existe, le jugement ne pouvant pas se faire « dans le vide ».

Une même situation peut toutefois être jugée différemment en fonction de caractéristiques spatio-temporelles. Le jugement émis dépend des critères particuliers qui sont retenus, ainsi que de l'importance relative qui leur est accordée. Il est spécifique à chaque individu membre d'une communauté, et évolue différemment. Ce référentiel permet à chaque membre de la communauté de connaître la norme en vigueur à l'intérieur du groupe, de s'ajuster avec autrui et d'aligner ses pratiques avec celles des personnes qui appartiennent à sa communauté.

Le jugement porte sur des critères partagés, collectifs, qui permettent à chacun de se situer par rapport aux autres et de faire selon une logique spécifique, considérée rationnelle dans son groupe à ce moment-là. Aussi, nous avons mis à jour qu'il existe toujours des critères de jugement dont certains sont formels et d'autres sont informels. La norme peut être explicitée par un contrat ou une charte qui tentent de figer la norme. Cependant il existe également une grande part d'implicite qui permet l'adaptation contextuelle et dont le rôle est primordial. En son absence, la communauté n'est pas résiliente, elle se désagrège et peut disparaître.

Les interactions fréquentes entre les individus d'une communauté leur permettent de confronter leurs bons sens, c'est-à-dire à la fois leurs visions et leurs pratiques, leurs finalités et leurs moyens ainsi que leurs façons de procéder, et de forger un bon sens commun à partir de leurs échanges. Ensemble, ils construisent un référentiel commun normatif grâce auquel ils sont en mesure de s'ajuster. Ils peuvent ainsi émettre un jugement, agir et innover. S'ils n'ont pas développé des affinités, ils n'ont donc pas pu constituer leur bon sens.

Si le bon sens revêt surtout une dimension éthique, alors il adresse des valeurs qui restent vagues tant qu'elles ne sont pas mises en pratiques. Il faut que les individus puissent juger à leur façon le bon sens d'autrui. De ce fait, ce ne sont pas les règles explicites qui permettent le jugement. En revanche, l'informel joue un rôle très important car il permet à chacun de juger autrui selon ses propres critères. Notre étude montre que les affinités se construisent grâce aux relations personnelles, informelles qui se sont développées. Les communautés qui perdurent sont cimentées autour d'un ou plusieurs individus « noyaux durs », garant du bon sens de la communauté. Il est extrêmement difficile d'entrer dans une communauté ou d'en faire partie s'il n'existe pas de moments informels lors desquels les individus peuvent s'éparpiller afin de développer leurs affinités. L'organisation devient alors une communauté habitée par le bon sens.

Les résultats de notre analyse montrent que les individus appartiennent, en même temps ou successivement, à une multitude de communautés qui sont toutes différentes, en fonction des relations personnelles qu'ils développent. Le jugement se constitue ainsi collectivement entre personnes qui interagissent et ainsi parviennent à se connaître et à s'apprécier. Il se constitue d'autant mieux que des relations personnelles informelles se nouent. Le jugement se constitue au sein d'une communauté qui se ferme progressivement. Ne font pleinement partie de la communauté fermée que les personnes qui ont des affinités. Elles peuvent travailler ensemble car elles considèrent bonnes certaines règles, tacites et explicites, et certaines pratiques. L'innovation remet toujours en cause ce qui était évident, c'est pourquoi il est nécessaire d'entretenir les interactions directes entre les individus, en laissant une large part à l'informel. En effet, chacun dispose de son sens de la mesure et de ses critères de jugement pour évaluer le bon sens. Les interactions restent stériles tant qu'elles ne comportent pas une large part d'informel.

Nous avons également mis à jour qu'une communauté est d'autant plus fermée que ses membres partagent un objectif précis pratique. Ils s'accordent dans une perspective opérationnelle, leur but est de produire ensemble. Cependant, le bon sens doit évoluer afin de répondre aux exigences de la situation. Lorsque les collectifs s'attachent à des considérations pratiques, opérationnelles, les individus prennent conscience de leurs différences de compréhension, d'interprétation, et de leurs différentes échelles de valeurs. Ce n'est qu'à partir du moment où les affinités se révèlent qu'ils décident de se faire confiance. Il y a ainsi *confluence*.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 2. Réponse aux questions de recherche

2. Comment cultive-t-on la réflexivité ?

La réflexivité sert à s'adapter aux situations toujours particulières, à trouver constamment la façon de faire la plus pertinente. Elle permet l'innovation et le changement. C'est pourquoi, intégrée à part entière dans la gestion des organisations, elle contribue à les rendre plus performantes et plus résilientes.

Nous avons établi que la rupture survient lorsqu'il y a incohérence. Cette dernière concerne aussi bien des effets inattendus d'une action que l'impossibilité de saisir les tenants et les aboutissants d'une situation. Comme les ruptures ne peuvent être évitées, elles doivent être gérées. Notre étude montre qu'il existe deux façons de faire pour cultiver la réflexivité.

D'une part, il est possible de transformer les ruptures en pauses réflexives. Ainsi, il devient possible de transformer un moment potentiellement destructeur à court terme en un outil constructif pour la vie organisationnelle ainsi que pour les individus. D'autre part, la réflexivité peut être cultivée en étant intégrée dans des routines organisationnelles. Pratiquée de façon collective, elle permet à l'organisation de rester résiliente car elle favorise l'articulation de multiples éléments qui sont interconnectés, ainsi que d'élargir les possibles et d'innover en tenant compte de toutes les singularités.

Aussi nous qualifions la rupture de « rupture réflexive » car elle s'attache à examiner une situation de façon décontextualisée. Pour ce faire, elle requiert du temps afin de pouvoir prendre en compte la complexité des interactions. Le déplacement spatio-temporel de l'examen de la rupture, sous forme de rupture réflexive collective, permet d'embrasser l'interdépendance causale de tous les systèmes en présence. La difficulté est ainsi détachée du contexte où elle est apparue, et également des individus impliqués. L'examen est pris en charge à distance, et fait

intervenir de multiples individus qui l'enrichissent par leur vision périphérique. La rupture devient ainsi potentiellement fructueuse car elle est un vecteur d'innovation et de résilience.

La réflexivité est un outil organisationnel à part entière qui peut être cultivé de façon à renouer avec le bon sens. En ne s'interrompant pas que dans les moments de difficulté mais de façon régulière et organisée, les individus font des pauses qui leur permettent de prendre du recul, de temporiser, et de confronter leur bon sens avec celui d'autrui. Ils développent ainsi une autre façon de voir, une vision périphérique, qui concerne à la fois leur activité et leur épanouissement professionnel. Ils peuvent envisager qu'il existe d'autres façons de savoir et de procéder, qui tiennent compte à la fois du connu et de l'inconnu, du certain et de l'incertain, des conséquences à plus au moins long terme, ainsi que des choses qui peuvent paraître insignifiantes sur le moment. Ce moment est une occasion de tâtonner, c'est à dire de combiner et de balancer à la fois les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre afin d'y parvenir.

La réflexivité attachée au bon sens se cultive toujours collectivement pour deux raisons principales.

La première est qu'il est courant que l'acteur s'interrompe lorsqu'une difficulté surgit. Mais si l'on veut cultiver la réflexivité au quotidien dans l'entreprise et ainsi améliorer la résilience organisationnelle, il faut qu'elle fasse partie des dispositifs de gestion ordinaires. Aussi, l'exercice réflexif requiert-il une prise de recul sur des situations qui peuvent paraître anodines à l'acteur. Il est donc nécessaire que l'exercice soit provoqué par une autre personne.

La seconde raison pour cultiver la réflexivité collectivement est qu'elle est améliorée et pleinement créative lorsque participe au processus une variété d'individus qui ont des expériences et des visions différentes. Cela implique de laisser les individus s'éparpiller dans l'organisation. Pour ce faire, il faut laisser le temps et la possibilité de multiplier les moments

informels, et ne pas astreindre les individus à une seule et unique tâche. Ainsi se créent de multiples communautés ouvertes, peuplées d'individus différents.

Quatrième partie : Résultats et discussion

Chapitre 2. Réponse aux questions de recherche

3. Quelle est la dynamique du bon sens dans la vie organisationnelle ?

Le bon sens repose sur deux dimensions qui sont le jugement et la réflexivité. Nos résultats montrent que le jugement se constitue dans des communautés d'individus, plutôt fermées, qui partagent des préoccupations opérationnelles. Ils établissent leurs règles formelles et informelles en fonction des affinités qu'ils développent relativement à un but qu'ils souhaitent atteindre collectivement. Le bon sens est incarné. Il est montré et perçu, ce qui permet d'asseoir ces affinités et de développer et d'entretenir la confiance. Ainsi les individus s'ajustent continuellement les uns aux autres.

La réflexivité quant à elle peut être cultivée en étant institutionnalisée au niveau collectif, au travers de dispositifs spécifiques, et faire ainsi avantageusement partie intégrante des outils de gestion de la vie organisationnelle. Elle permet d'innover au quotidien, d'être plus vigilant pour transformer les écueils en opportunités et repérer précocement des occasions favorables.

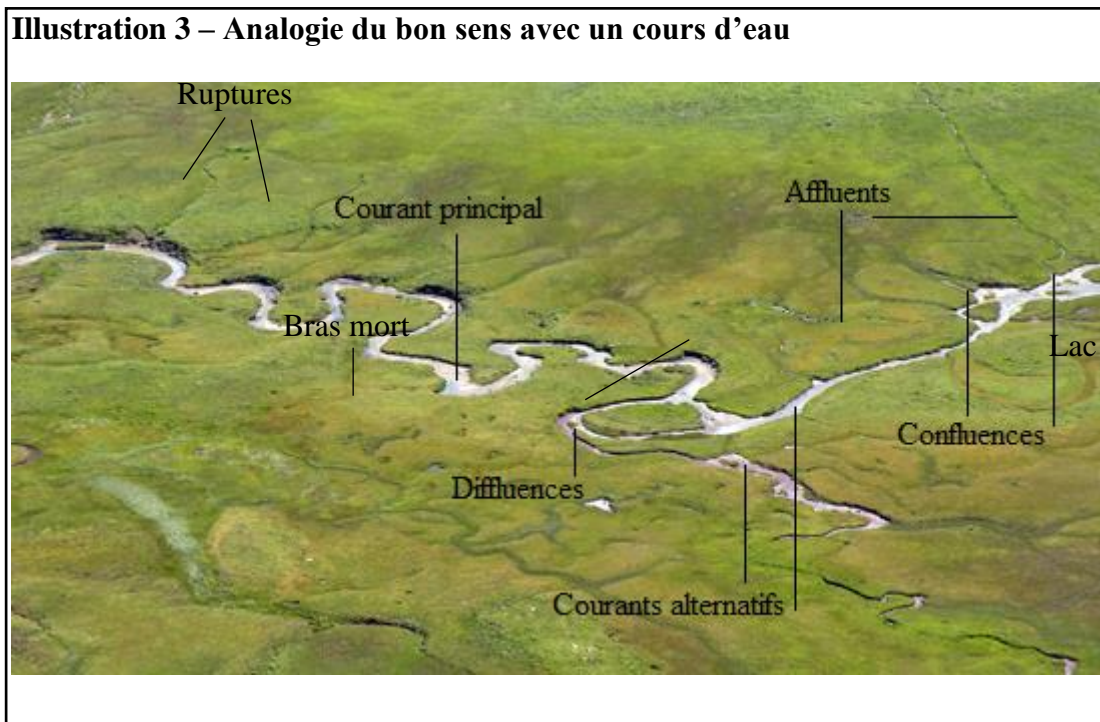
L'exploration du bon sens en contexte organisationnel propose de voir les organisations comme des entreprises-communautés (Mintzberg, 2008) qui peuvent se trouver dans quatre états différents.

La dynamique du bon sens dans la gestion de la vie organisationnelle résulte de la combinaison et l'interaction entre l'ajustement des individus et l'alignement de leurs pratiques grâce au jugement et la réflexivité. Elle nécessite à la fois des communautés ouvertes qui autorisent et favorisent l'innovation, et des communautés fermées, plus figées, dans lesquelles les individus se regroupent par affinités de jugement autour de personnes qui sont à leurs yeux garantes du bon sens. Toutefois, nous avons vu que les communautés ouvertes, lieux d'innovation, ne procurent pas un cadre adéquat à la réalisation de tâches opérationnelles. En outre, nos résultats montrent que les communautés fermées, lieux de production, demeurent fragiles.

Une communauté ne pouvant être à la fois ouverte et fermée, le bon sens est ce qui permet de passer d'un état à l'autre grâce au sens de la mesure qui contrebalance les conséquences extrêmes de chaque état tout en profitant de leurs avantages respectifs.

Le bon sens en contexte organisationnel repose sur deux dynamiques. L'une suppose que les communautés s'ouvrent et se ferment alternativement, ce que nous avons qualifié de tendance à l'ouverture et tendance à la fermeture. L'autre implique la circulation des individus dans plusieurs communautés. Ainsi il y a une « respiration » qui favorise la dynamique du bon sens.

Nous proposons d'illustrer cette dynamique du bon sens en recourant à la métaphore d'un cours d'eau comme le montre l'illustration ci-après (illustration 3).



Le bon sens est ici montré comme un système dynamique dont les rives représentent le sens commun. Elles dessinent le cadre de l'action. Le sens pratique est le courant d'eau dans lequel chacun suit son chemin. Il s'agit de deux processus interdépendants : la composition et le dessin des rives modifient le courant, qui lui-même les modèle.

La structure et la composition des rives jouent ici un rôle aussi important dans la dynamique que la force du courant qui se fait plus fort lorsqu'il y a confluence et moins fort lorsqu'il y a diffluence. Ce sont les frottements qui dessinent le cours d'eau, et le modifient constamment.

Les ruptures sont ici représentées par les virages et les changements de cap. La plupart sont de faible intensité. Le changement se perçoit dans le dessin des rives qui s'écartent ou se rapprochent, relativement au courant qui ralentit ou s'accélère. Un seul courant demeure cependant. Ces ruptures de faible intensité sont très nombreuses, elles modifient la rive mais n'interrompent pas l'écoulement. Le cours d'eau change également lorsqu'il est rejoint par des affluents. Les critères de jugement qui prédominaient ne sont plus les mêmes, le sens commun est modifié, les pratiques également.

Toutefois, il survient aussi des ruptures sévères qui empêchent l'eau de poursuivre sa descente. Le courant est bloqué, l'eau sort de son lit, de sa zone de confort. Si la berge est solide, il peut y avoir création d'un lac. Dans ce cas, rien ne paraît se passer jusqu'à ce que la pression sur un point de la berge soit suffisante pour permettre à un filet d'eau de s'immiscer et de reprendre sa course. D'autres fois, la pression de l'eau est forte. Des tourbillons se forment alors, et creusent les rives qui se désagrègent plus ou moins. A condition qu'il y ait assez d'eau au même endroit et que la composition de la rive le permette, alors des courants alternatifs peuvent se constituer. Le cours d'eau se fragmente en plusieurs courants qui poursuivent chacun leur propre chemin. Leurs rives sont alors différentes.

Ils peuvent ou non se rejoindre en aval, voire être rejoints par d'autres cours. D'autres fois ils se transforment en bras morts car leur débit est insuffisant.

Les ruptures, de faible intensité ou plus sévères, ne remettent pas en cause la dynamique globale mais la transforment. Le cours d'eau n'est pas droit, il serpente et son débit varie. Les tourbillons sont des moments de bouillonnement, les lacs de ralentissements. Ils constituent des pauses dans le courant d'où émanent de nouveaux chemins.

La métaphore du cours d'eau pour expliquer la dynamique du bon sens que nous avons choisie sert à montrer que celui-ci existe toujours d'une manière ou d'une autre dans la vie organisationnelle. Le sens commun, rive, repose sur le jugement qui se constitue entre des personnes, éléments liés interagissant. Sa solidité et sa résilience dépendent de l'emboîtement et de la proximité des individus-matériaux qui constituent comme une communauté fermée. De même, le sens pratique, courant, dépend de la réflexivité qui permet de contourner ou surmonter les obstacles. La rupture réflexive, est pour se faire un outil qui permet d'influencer la force et l'orientation du courant. Il se crée dans des moments de pause, d'ouverture, où confluences et diffluences sont possibles.

Le courant et la rive reposent sur des interactions qui constituent d'une part le sens commun, jugement et d'autre part le sens pratique, réflexivité. Un mécanisme dual de forces est à l'œuvre. Ces forces sont opposées et relatives l'une de l'autre, c'est ainsi qu'elles sont toujours en équilibre. Cependant le rapport de forces n'est jamais identique et le point d'équilibre doit pouvoir s'adapter constamment. Pour être motrices, conduire le changement et dynamiser l'innovation, elles ne peuvent être figées.

Pour conserver la dynamique du bon sens, il s'avère nécessaire de conserver ces deux états, ouvert et fermé afin de garder de la fluidité dans le processus. Pour ce faire il faut instaurer ce

que nous appelons une respiration, qui, comme un ressort, peut être étirée ou compressée en fonction du contexte et des aléas. Ainsi, le bon sens agit comme un levier pour la vie organisationnelle. Notre travail montre qu'il existe trois moyens d'en faciliter la dynamique.

Le premier consiste à laisser du temps pour des interactions informelles. Les individus peuvent ainsi se montrer leurs bons sens réciproques et les ajuster. Ils développent ainsi des affinités qui leur permettent de s'ajuster les uns aux autres et de se faire confiance. Ils sont ainsi en mesure d'aligner leurs pratiques et de savoir dans quelle mesure ils peuvent dévier de la norme pour innover tout en restant dans les limites qui leur confèrent leur légitimité.

Le deuxième propose d'institutionnaliser un rythme pour des moments de fermeture et d'autres d'ouverture, afin que ceux-ci s'enchaînent et soient récurrents. Pour ce faire, la rupture peut être considérée et utilisée pleinement comme un outil de gestion, à condition d'être prévue dans le système. Ainsi, elle peut être convoquée afin de montrer une logique, de constituer des lois et de poser des limites pour une vie organisationnelle qui n'est jamais totalement accomplie.

Enfin, une troisième condition est nécessaire au bon sens dans le contexte organisationnel. Elle consiste à laisser les individus s'éparpiller dans l'entreprise, y aller et y venir, et se regrouper au sein de plusieurs communautés afin de multiplier les interactions et le bouillonnement.

Nos résultats doivent maintenant être discutés au regard de la littérature en sciences de gestion. Leur apporter un regard critique permet de constater dans quelle mesure ils apparaissent conforter ou questionner certaines théories organisationnelles.

**Cinquième partie : Discussion, contributions et
limites de la recherche**

**Cinquième partie : Discussion des résultats,
contributions et limites de la recherche**

Chapitre 1. Discussion des résultats

Notre discussion a pour objectif de mettre en perspective les résultats que nous avons obtenus lors de notre exploration du bon sens dans la vie organisationnelle. D'abord, nous avons montré que le bon sens est comme un cours d'eau, alimenté par la pratique (eau) et guidé par le sens (berges). En raison de son caractère dyadique, le bon sens est multiple. Comme il existe une infinité de cours d'eau différents, il n'existe pas un bon sens mais plusieurs. Cette vue nous permet de prendre en considération toutes les théories du bon sens existant dans la littérature en sciences de gestion. Nous verrons qu'elles se complètent et s'enrichissent mutuellement plutôt qu'elles ne s'opposent.

Ensuite, nous avons vu que le bon sens n'est pas figé, il se modifie en permanence. Le cours d'eau n'est jamais identique de sa source à son embouchure. Il est un flux toujours instable, qui se déploie relativement au temps et à l'espace. Il change de rythme, de direction, de taille et de forme. Il existe des diffluences et des confluences. Aussi nous présenterons le bon sens comme une dynamique, un processus qui permet d'articuler entre elles ses deux dimensions, le sens commun et le sens pratique, dans une interaction permanente.

Enfin, le cours d'eau doit pouvoir toujours s'écouler de façon naturelle pour ne pas devenir immobile et se transformer en lac, ou alors déborder, sortir de son lit et se perdre. C'est pourquoi nos travaux révèlent que la dynamique du bon sens doit être prise en compte dans la gestion des organisations, car il présente un atout non seulement pour la vie quotidienne mais aussi dans les moments de crise. Il faut donc en prendre soin.

Après avoir discuté nos résultats, nous pourrons ensuite présenter les apports principaux de nos travaux pour la recherche sur les organisations, ainsi que leurs contributions managériales.

**Cinquième partie : Discussion, contributions et
limites de la recherche**

Chapitre 1 Discussion des résultats

1. Il existe des bons sens

Notre revue de littérature a révélé qu'il n'existe pas de théorie du bon sens dans les sciences des organisations. Même si nombre de théoriciens utilisent ce concept, ils ne lui confèrent pas le même sens. En outre, d'autres adressent le bon sens mais ne le nomment pas ainsi. Nous avons ainsi fait le constat à la fois d'une confusion et d'un manque de clarté, mais aussi d'une grande hétérogénéité de la littérature.

Nous avons décidé d'adosser notre recherche aux travaux de Bourdieu (1980) qui propose de voir le bon sens comme un concept double car il comporte deux dimensions, le sens pratique et le sens commun. En fonction de la prévalence qu'ils ont accordé au sens commun ou au sens pratique, les théoriciens des organisations ont développé des théories qui tendent à confronter des visions du bon sens plutôt qu'à les compléter. Le recours à Bourdieu nous a ainsi permis de recenser le bon sens dans les travaux existants, et d'en proposer un état de l'art en regroupant les théories en deux courants.

Un des courants a une perspective qui accorde la prévalence au sens commun, il est donc plutôt éthique. Ce qui est examiné est le jugement. L'autre place l'accent sur le sens pratique et est plus opérationnel. Il se concentre sur la réflexivité. Toutes les théories sur le bon sens relèvent chacune d'un dosage particulier entre les deux dimensions.

D'abord, nous avons recensé et examiné les travaux qui s'attachent principalement au bon sens comme sens commun. En appréhendant le bon sens comme raison, sagesse ou prudence, des théoriciens en ont proposé une interprétation plutôt positive pour la vie organisationnelle. En revanche, en considérant le bon sens comme vérité, d'autres théoriciens ont mis en avant les risques qu'il représente pour les organisations.

Le bon sens est formé d'évidences et de vérités non démontrées, indiscutables et non scientifiques, voire de foi (March, 1976). Il intègre l'intuition et les sentiments (Shotter et

Tsoukas, (2014). Il s'attache au particulier, à l'insignifiant et aux « riens », et intègre tout ce qui vient de la périphérie (Chia et McKay, 2013). Toutefois, en fonction du choix des différents éléments qui sont pris en considération pour établir le jugement, le bon sens peut être biaisé.

Le bon sens est cadre de référence. C'est un système normatif à partir duquel il est possible de raisonner. Il s'avère ainsi tout aussi légitime qu'un autre, qui serait plus scientifique (MacKay, Zundel et Alkirwi, 2014). Toutefois, en établissant ce qui est évident et n'a pas besoin d'être remis en question, il repose sur des croyances. Aussi, il peut rendre les individus myopes (Chikudate, 2002), voire constituer un moyen pernicieux de manipuler les individus (Alvesson et Deetz, 2000 ; Alvesson et Willmott, 2003, Willmott, 2013).

Nos résultats montrent qu'un sens commun existe toujours dans l'organisation car il est attaché et incorporé aux acteurs, grâce à leur jugement et à leur réflexivité. Cependant, la place qu'il occupe ou qui lui est laissée détermine l'organisation. Lorsqu'il a une importance prépondérante du sens commun par rapport au sens pratique, le bon sens est normatif. Ainsi il permet aux individus de se situer les uns par rapport aux autres, et d'adopter ou de refuser les manières de faire qui sont considérées légitimes, car jugées bonnes. Il canalise ainsi l'action qui ne peut dévier de la norme en vigueur.

En définissant ce qui normal, le bon sens pose les limites d'une organisation. Non seulement il permet de qualifier les pratiques de bonnes ou de mauvaises, mais aussi il permet de trier les individus, d'établir lesquels en sont membres et lesquels n'en sont pas membres. Comme il n'existe pas un bon sens mais une multitude, il existe des divergences de jugement et de pratique qui questionnent la norme. Admettre que le bon sens est unique et figé revient à l'assimiler à un dogme.

Nous avons également étudié les théories du bon sens qui mettent l'emphase sur le sens pratique plutôt que sur le sens commun. Comme intelligence pratique ou de la pratique, le bon sens est donc une attitude (Weick, 1998), une capacité situationnelle qui permet d'apporter une réponse adaptée aux circonstances toujours changeantes (MacKay, et al, 2014). Il est l'action appropriée à la situation (March et Olsen, 2004). Il laisse de la place à la ruse et à l'ingéniosité car il combine l'intuition, la clairvoyance, la feinte et un sens de l'opportunisme (Chia et Holt, 2009). Vu ainsi, le bon sens permet les pratiques déviantes et donc favorise l'innovation.

Trop souvent confondu avec la rationalité (Chia et Holt, 2008), le bon sens est un savoir qui émerge de ce qui nous apparaît de l'expérience et qui s'articule avec ce que nous savons de façon tacite et implicite (Nonaka et al, 2014). C'est ainsi l'ensemble des savoirs qui sont mobilisés pour l'action qui s'adapte de façon continue par l'interaction de savoirs théoriques, pratiques et moraux, sans qu'aucun ne prévale (Flyvbjerg, 2001). Le bon sens constitue une logique humaine parmi d'autres, qui permet à des individus de s'organiser ensemble dans la poursuite d'un objectif. Il varie ainsi en fonction de chaque communauté.

Nos travaux mettent en évidence qu'il existe autant de bons sens que d'organisations car il en est constitutif. Aussi, s'attacher au bon sens plaide pour une ontologie de l'organisation comme une communauté d'individus qui, en interagissant, s'alignent et s'ajustent constamment. Le bon sens permet aux individus de s'accorder entre eux, de développer des affinités qui leur permettent de s'impliquer et de s'engager pour constituer une communauté (Mintzberg, 2008), au sein de laquelle ils accordent leurs pratiques (Mintzberg, 1987).

Les relations et les interactions entre les membres d'une communauté, mais également entre un individu et le collectif, influencent la manière dont l'acteur est « présent à la situation » et se positionne face à elle (Weick, 1993). Nos résultats montrent que les individus sont tous différents mais qu'ils sont capables de s'arranger entre eux en fonction de la tâche qu'ils ont à

effectuer. Il n'existe ainsi pas qu'une seule façon de faire, pas plus qu'il n'y a de finalité identique, partagée par tous.

Toutefois, le bon sens est toujours une question de mesure. Ne considérer que le sens pratique entraîne systématiquement la disparition de la communauté. Les individus qui refusent certaines pratiques, qu'ils considèrent malsaines ou absurdes, sont mis ou se mettent à l'écart.

Le bon sens combine ainsi toujours le sens commun et le sens pratique, le jugement et la réflexivité. Leur interaction est permanente. Il a besoin de ces deux dimensions pour exister, mais il est nécessaire que celles-ci se complètent et s'équilibrent selon un dosage toujours redéfini. Non seulement le bon sens n'est pas figé, mais en plus il ne doit pas être exclusivement composé de l'une ou l'autre.

Nos travaux montrent que le bon sens plaide pour considérer une organisation d'abord comme une communauté de personnes. Le bon sens n'existe pas dans le vide, il est toujours attaché à un individu, et ce même si chacun possède son bon sens. Le bon sens émerge chemin faisant, il mêle subjectivité, interprétation et compréhension (Sandberg et Tsoukas, 2014). Le bon sens est immanent à l'individu mais aussi à la communauté.

Les acteurs s'engagent dans des communautés dans lesquelles ils se positionnent individuellement de façon spécifique. Nous avons vu qu'il existe plusieurs types de communautés dans lesquelles les individus s'engagent de façon plus ou moins forte. Ils peuvent être des personnes « noyau dur » dans certaines et ne se tenir qu'à la périphérie d'autres. Un même individu circule ainsi de façon spécifique originale, relativement à la raison d'être du collectif et de ses besoins et aspirations personnelles. De la même façon, un même acteur a donc

plusieurs engagements différents, en fonction d'objectifs et de valeurs différents, et ce dans plusieurs groupes.

S'il existe dans chaque communauté des leaders qui sont en quelque sorte garants du bon sens, il ne s'agit pas toujours des mêmes personnes. Tous les acteurs sont donc également importants pour la dynamique du bon sens, car ils jouent tous un rôle en faisant tenir ensemble les différentes communautés dans lesquelles ils sont engagés. Cela permet de composer avec autant de bons sens que compte l'organisation, et favorise sa résilience.

Nos travaux permettent d'établir que les théories existantes se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent. Elles montrent la diversité des perspectives existant sur le bon sens dans le contexte de la vie organisationnelle, qui est due aux différentes façons de doser le sens commun et le sens pratique. Les auteurs s'accordent pour considérer le bon sens comme un danger pour l'organisation dès lors qu'il est vu comme quasi exclusivement composé d'une des deux dimensions. En revanche, ceux qui l'acceptent comme une combinaison toujours renouvelée de sens commun et de sens pratique le perçoivent comme bénéfique pour les organisations.

Cela nous amène à aborder la deuxième partie de nos résultats qui s'attache à considérer le bon sens comme une dynamique.

**Cinquième partie : Discussion, contributions et
limites de la recherche**

Chapitre 1 Discussion des résultats

2 Le bon sens est une dynamique

Comme un cours d'eau qui sinue, changeant de forme, de vitesse, de direction, de température etc. entre le moment où il se constitue et le moment où il se jette dans la mer, le bon sens varie dans le temps et dans l'espace. Il est dynamique. Le bon sens plaide pour considérer l'entreprise comme un processus organisant toujours en train de se faire (Weick, 1979 ; Tsoukas et Chia, 2002), reposant sur les interactions d'individus occupés à tracer leur(s) chemin(s) (Chia et Holt, 2008).

L'exploration du bon sens que nous avons menée à bien montre que le bon sens n'est pas figé mais changeant. Il dépend de facteurs spatiaux-temporels car il est toujours attaché à des individus, membres d'une communauté, avec laquelle non seulement il évolue mais qu'il fait évoluer. De ce fait, il n'est jamais stable. C'est donc un processus dynamique, immanent, qui permet aux organisations de changer d'état.

Le principe d'immanence a deux aspects qui sont également importants dans le bon sens. D'une part, il permet de prendre en compte la temporalité. Ainsi, il intègre et combine le passé et le futur dans le présent (Chia 1999). En fonction de ce qui est intégré ou non dans le passé, celui-ci est modifié de façon à pouvoir, dans le présent, envisager d'autres futurs. Le bon sens se redéfinit continuellement. D'autre part, le bon sens est attaché à la personne. Il s'exprime, se perçoit et s'interprète en fonction d'un sens de la mesure propre à chacun. Aussi il ne peut être instrumentalisé. Il repose sur des caractéristiques humaines, notamment le jugement, les affinités et la sympathie, la légitimité et la confiance qui ne peuvent être intégrées dans des instruments de gestion puisqu'elles sont indissociables de l'acteur. Le sens de la mesure qui va de pair avec le bon sens est totalement subjectif, chacun possède le sien.

Le bon sens ne peut donc être subsumé ni à la rationalité instrumentale (Tsoukas & Cummings, 1997), ni à une logique causale (Van de Ven et Poole, 2005). Toutefois il faut qu'il existe, qu'il ait une consistance, afin de pouvoir être cassé et reconstruit. C'est pourquoi toute communauté est régie par des règles, explicites et tacites, qui édictent la manière d'agir. Elles fixent les normes, ce qu'il faut ou ne faut pas faire, ainsi que les sanctions. Or la manière de procéder ne peut pas totalement être figée car cela reviendrait à ne prendre en compte qu'une seule dimension du bon sens, ce qui, comme nous l'avons vu, entrave la dynamique et mènent la communauté au-devant de graves difficultés voire à sa perte.

Nos travaux montrent que ce ne sont pas les règles qui assurent la cohésion d'une communauté ni même ses pratiques, mais bien les affinités qui se créent entre des individus. À partir du moment où ils s'apportent la preuve réciproque par leurs actes qu'ils ont du bon sens, ils se font confiance. S'ils ne sont pas en mesure de percevoir et de montrer leur bon sens transpirer dans leurs pratiques, les acteurs ne peuvent pas se juger. Aussi, ils sont incapables d'évaluer dans quelle mesure et pour quoi ils peuvent se faire confiance, et de savoir s'ils jouent de façon acceptable avec la marge de manœuvre dont ils disposent.

Nous avons observé que la collaboration n'est pas automatique car les individus doivent s'accepter mutuellement au préalable. Leurs affinités leur permettent de construire, afin de réaliser chaque nouvelle tâche, une communauté bâtie d'abord sur des principes généraux, et ensuite seulement sur des règles. Adhérer à des principes reposant sur des valeurs permet d'avoir des règles plus souples. Ainsi, non seulement il est possible de les faire évoluer sans devoir constamment les réétudier, mais aussi de disposer d'une marge de manœuvre pour s'aligner et s'ajuster les uns avec les autres, et également avec l'environnement toujours particulier.

Que les règles soient tacites ou explicites ne fait pas une grande différence pour assurer la dynamique du bon sens. L'importance des règles tacites a été mise en lumière par les chercheurs, notamment en montrant que les acteurs les constituent ensemble et qu'ils les transforment (Crozier et Friedberg, 1977). Toutefois elles peuvent s'avérer plus contraignantes que des règles explicites, voire même être violentes pour les individus. En effet, nos résultats montrent que l'insuffisance ou le défaut de formalisation présentent autant de difficultés que l'excès. Soit les individus ne savent pas comment agir, comment être accepté ni quoi faire pour entrer ou rester dans une communauté, soit ils sont au contraire obligés de se conformer à des règles qu'ils ne comprennent ou n'acceptent pas.

Nous avons vu que plus la tâche à réaliser est proche dans le temps et est précise, plus il y a de règles qui régissent la vie collective. Le cadre normatif est figé. Cette configuration n'est possible que lorsque la communauté est éphémère ou temporairement fermée. A l'inverse, les communautés les plus résilientes et donc plus pérennes sont gérées par des principes directeurs collectivement approuvés par consensus, qui laissent de la place pour l'innovation. Chacun peut ainsi trouver sa place dans le groupe et procéder de la façon qui lui convient le mieux.

Inversement, les communautés peu formalisées, au sein desquelles les individus n'ont pas d'objectif précis auquel ils doivent répondre à court terme, tendent à ne pas agréger les individus. En étant trop ouvertes, elles peuvent ainsi s'étioler et disparaître. En revanche, elles constituent des lieux de rencontres informelles, élargis à une grande diversité de personnes, ce qui favorise et enrichit les débats. Des synergies inattendues peuvent ainsi se constituer lorsque certains individus décident de collaborer. Cependant, dans ce cas, ils se regroupent dans des communautés qui sont plutôt fermées.

Le bon sens doit, pour rester dynamique et ne pas être entravé, ne pas reposer exclusivement sur le sens commun ou sur le sens pratique. Il ne s'agit donc pas là de s'assurer d'un couplage

qui serait serré ou lâche (Weick, 1976 ; Tsoukas & Chia, 2002), mais plutôt de mettre en place une alternance qui favoriserait le passage d'un état à un autre. Le bon sens est comme un cours d'eau, toujours mobile, même si sa vitesse et sa direction varient. Il existe toujours des ruptures de terrain et d'alimentation. Aussi, nos résultats montrent que l'alternance peut être provoquée par une rupture qui deviendrait ainsi un outil organisationnel. Appartenant à plusieurs communautés en même temps, chacun navigue dans des lieux et des moments différents. De multiples temporalités existent et peuvent être combinées par les acteurs qui en jouent ainsi (Bouty et Gomez, 2015).

Tous les individus sont donc susceptibles d'intervenir dans le processus créatif, soit en étant à l'origine d'une rupture, soit en la provoquant, soit encore en participant à sa « réparation ». De même, le bouillonnement d'idées et les relations qui se nouent permettent à chaque individu d'établir et de faire siens les principes de base qui fondent la communauté et sur lesquels se construisent et reconstruisent les règles de la vie commune. C'est pourquoi, pour garder au bon sens sa dynamique, nous proposons d'intégrer la rupture dans les outils de gestion à part entière. Nous allons maintenant développer notre proposition.

**Cinquième partie : Discussion, contributions et
limites de la recherche**

Chapitre 1 Discussion des résultats

3. Prendre soin du bon sens

Le bon sens est multiple mais un bon sens est constitutif d'une communauté. Il est normal qu'il change car il résulte toujours d'un processus collectif qui dépend des individus qui composent la communauté. Comme le cours d'eau qui rencontre un rocher ou qui subit un manque d'eau, le bon sens se transforme. Après avoir surmonté une rupture, il ne revient pas dans son état initial. Ce ne sont donc pas seulement les interactions sociales qui façonnent le bon sens, mais aussi les ruptures. Si le rôle des interactions sociales n'est pas remis en question par notre étude comme nous allons le voir, nous proposons de montrer également l'intérêt des ruptures.

Nos travaux ont mis en évidence l'importance des interactions sociales, particulièrement perceptibles lors de ce que nous avons appelé les moments chauds. En cela, nos résultats rejoignent les conclusions des travaux de chercheurs tels que Maitlis et Christianson (2014) qui prolongent ceux de Weick (1993, 1995). Ces chercheurs établissent que c'est grâce aux interactions sociales qu'une communauté non seulement se constitue mais aussi qu'elle devient résiliente.

Ils mettent en évidence qu'il existe deux façons d'interagir. L'une dépend de la présence d'un leader, que nous avons appelé dans notre étude un « noyau dur », qui organise et contrôle le processus. Les interactions sont alors majoritairement « privées » et se déroulent en tête à tête. Elles s'assimilent aux communautés fermées, dans lesquelles se constitue le jugement, que nous avons mis en évidence.

L'autre manière d'interagir est, elle, portée par tous les participants. Dans cette configuration, les interactions les plus à même de créer du sens se tiennent dans des forums ouverts, animés, qui se prolongent dans le temps. Elles impliquent alors un grand nombre et une variété d'intervenants auxquels sont données énormément d'informations. Ce sont les communautés ouvertes, réflexives, dont nous avons vu le potentiel créatif.

Notre travail confirme que les individus se rejoignent toujours dans une perspective opérationnelle au sein de collectifs fermés, même lorsqu'ils ont des préoccupations de type éthique comme « se donner du droit » ou « construire de la protection sociale ». Les interactions visent à révéler et établir les affinités, et trouver un mode opératoire consensuel pour collaborer et innover. Elles sont indispensables aussi bien pour créer une vision commune que pour découvrir les moyens d'y parvenir.

Le bon sens est toujours incarné. Il permet aux individus d'appartenir à une communauté à travers des pratiques vues comme légitimes, acceptables et adéquates. Aussi il dépend et conforte la cohérence et la cohésion des acteurs organisationnels. Il n'est ainsi pas possible de faire abstraction de la dimension collective de l'action qui transpire dans les interactions sociales. Celles-ci nécessitent pour se produire des lieux et des moments dédiés.

Nos travaux mettent autant en lumière l'importance des interactions sociales (moments chauds) que celle des ruptures (moments froids). Il apparaît qu'ils sont indissociables et qu'ils s'alternent.

La rupture est un concept qui a une connotation négative. Elle est assimilée à un moment paroxysmique qui caractérise une situation de crise. Pour Weick (1993), une crise est un épisode cosmologique, venant de l'extérieur de l'organisation. Il considère que lorsque tout ce qui donne un sens ne fait plus sens, l'acteur sidéré ne peut agir. Dans les différents événements ayant entraîné des catastrophes qu'il relate et examine, Weick considère que les crises mettent à mal l'organisation dans laquelle il n'existe plus de mesures ni d'instruments de mesures pertinents.

Selon cette vue, la rupture signifie la fin de quelque chose, voire une catastrophe organisationnelle. Elle survient lorsque les tensions deviennent trop importantes, qu'elles ne

peuvent être gérées. De ce fait, les acteurs organisationnels cherchent à l'éviter, et tentent de la minimiser autant que possible, au risque de parfois l'ignorer. La gestion d'une crise vise la plupart du temps à revenir à la normale et à la stabilité. Cependant l'exploration du bon sens dans le contexte organisationnel démontre que l'équilibre parfait n'est jamais acquis. Il n'est ni possible, ni d'ailleurs souhaitable. De plus, il est irréalisable de revenir à l'état initial.

C'est pour cela que nous proposons de voir la rupture de façon positive, car elle déclenche la catharsis qui relance la dynamique du bon sens. Une difficulté peut ainsi être transformée en apprentissage plutôt que d'être assimilée à un échec.

Nos résultats montrent ainsi que la rupture, non seulement fait partie à part entière de la dynamique du bon sens, mais également, ils prouvent que la rupture peut être profitable, en particulier s'il l'on n'attend pas qu'elle s'impose d'elle-même depuis l'extérieur de l'organisation. La rupture peut être exploitée avantageusement car elle révèle des opportunités. Elle présente en effet deux avantages qui se complètent. D'une part, elle constitue un événement, un moment réflexif qui offre l'occasion d'innover, et d'autre part elle permet de mettre à jour des déséquilibres de fond jusque-là invisibles et qui ne paraissaient pas poser de problème.

Si Sandberg et Tsoukas (2011) proposent d'utiliser la rupture comme un outil méthodologique à la disposition du chercheur, nos travaux établissent qu'elle peut également avantageusement être un outil de gestion pour la vie organisationnelle. Pour construire et adapter le sens (Weick, 1993), il faut en effet sans cesse pouvoir le casser. Nous proposons de voir la (re)construction du sens comme la réparation qui intervient après la crise, et la rupture comme un moyen de prévention, donc qui se produit avant, et qui permet d'atténuer la crise ou d'en révéler des opportunités.

Pratiquer la rupture s'apprend, au niveau individuel comme au niveau collectif. Cela sous-entend à la fois de porter attention aux ruptures qui émergent, mais aussi de provoquer des ruptures.

Pour ce qui concerne les ruptures émergentes, les individus comme les organisations peuvent apprendre à rester attentifs à ce qui se passe de façon à percevoir les transformations. Ils doivent prendre en compte toutes les interruptions (Weick, 2003), tous les doutes et les incertitudes, et ne pas agir dans l'urgence. En s'ouvrant dans le temps et l'espace, ils peuvent prendre en considération d'autres façons de faire et d'autres façons de voir, ainsi qu'intégrer une vision à long terme. Ainsi, il doit exister des lieux de rencontres et de débats où peut se tenir ce que Weick appelle la conversation vivante.

Pour ce qui concerne les ruptures provoquées, celles-ci peuvent être institutionnalisées de deux façons. D'une part, elles peuvent être ancrées dans des dispositifs comme des méthodes, des outils ou des exercices pratiqués régulièrement. Elles font alors partie de la vie quotidienne, banale et ordinaire de l'organisation. D'autre part, elles peuvent donner lieu à des événements réguliers, conçus comme des parenthèses dans la vie organisationnelle comme par exemple des journées d'études auxquelles sont associées tous les membres de l'organisation mais aussi des personnes extérieures. Celles-ci sont donc plus exceptionnelles, ce qui n'empêche pas leur régularité. Nos résultats prouvent que les deux types de ruptures se complètent et doivent être utilisés afin de maintenir le bon sens au cœur de l'organisation, et d'entretenir sa dynamique.

Après avoir confronté nos résultats avec la littérature sur le bon sens en sciences de gestion, et les avoir discutés, nous sommes désormais en mesure de conclure notre recherche en montrant nos contributions à la recherche ainsi que pour les organisations.

Nous allons ici procéder à la synthèse de notre travail de recherche sur l'exploration du bon sens dans les organisations. Ensuite, nous exposerons notre contribution aux théories organisationnelles et passerons en revue ses apports managériaux. Enfin, nous en montrerons les limites.

Cinquième partie : Discussion, contribution et limites de la recherche

Chapitre 2. Contributions

Notre thèse propose d'assimiler métaphoriquement le bon sens à un cours d'eau. L'une de ses dimensions, le sens commun est symbolisé par la rive, et l'autre, le sens pratique est le courant, chacune modèle étant modelée par l'autre. Ce processus constitue le système dynamique du bon sens.

Afin de mettre à jour la dynamique du bon sens dans le contexte de la vie organisationnelle, nous avons examiné ce qui se passe lorsqu'il y a rupture, que la rive et le courant changent. Nous nous sommes employés à observer et analyser ce que font et comment font les individus lorsque se produisent des ruptures légères ou des ruptures sévères. Ainsi nous avons mis à jour comment ils rééquilibrent constamment le sens commun et le sens pratique dans la dynamique du bon sens.

Nous avons examiné s'il existait une seule dynamique ou des dynamiques différentes, et donc différents moyens pour surmonter la rupture. Notre objectif final étant d'étudier comment s'opérait la reprise de la dynamique par une balance entre force constitutive du jugement et force de la réflexivité. Nous avons découvert que le rééquilibrage entre le sens pratique et le sens commun dans la dynamique du bon sens résulte d'un rapport de force toujours différent entre ces deux notions.

Nous avons obtenu des résultats qui entraînent des recommandations pour la recherche et pour les praticiens.

Cinquième partie : Discussion, contribution et limites de la recherche

Chapitre 2. Contributions

1. Contributions pour la recherche

Nous pensons pouvoir contribuer à la recherche organisationnelle de deux façons. La première est pratique. Elle propose d'intégrer le bon sens dans une méthode destinée aux théoriciens étudiant les organisations. Notre seconde contribution pour la recherche est à visée théorique. Elle propose de voir les organisations comme des communautés toujours en mouvement, passant alternativement d'un état fermé à un état ouvert. Dans cette vue, le bon sens est particulièrement nécessaire pour provoquer l'ouverture, pour assurer la fermeture, et pour gérer la transition d'un état à l'autre.

A Contribution à visée pratique

L'exploration que nous avons menée à bien du bon sens dans le contexte de la vie organisationnelle nous a procuré une vision qui nous incite à plaider pour ne pas limiter l'étude au changement dans la vie organisationnelle, comme si celui-ci était un objet à part entière, mais à tenir compte aussi du mouvement qui le permet et l'accompagne. Nos travaux montrent en effet que ces deux aspects ne peuvent pas être dissociés car les organisations passent d'un état à l'autre en s'ouvrant et en se fermant. L'étude de la vie organisationnelle nécessite d'employer une méthodologie adaptée à rechercher des processus.

Pour ce faire nous avons proposé d'illustrer notre démarche de recherche en l'assimilant à une plongée, composée de trois paliers successifs : l'immersion, l'exploration et la remontée. Elle consiste à faire un mouvement qui consiste à zoomer puis à dé-zoomer de la vie organisationnelle comme préconisé par Nicolini (2009).

Zoomer permet de s'intéresser aux micro processus à l'œuvre (Tsoukas et Chia, 2002 : 568). Nos travaux confortent les propos de ces auteurs qui insistent pour inclure dans l'étude de la vie organisationnelle les conséquences et les implications possibles du changement qui ne sont pas toujours visibles ou prévisibles. En examinant chaque détail, celles-ci peuvent apparaître et donc être appréhendées.

Approcher au plus près des « grains » de la vie organisationnelle dévoile comment le changement a été planifié mais surtout comment il s'accomplit. Traduits en action, ces micro processus rendent visible comment l'organisation s'est modifiée et adaptée. De cette façon le changement organisationnel n'est pas considéré comme un fait accompli. Il revêt un caractère créatif dynamique. Nous avons ainsi pu vérifier que le changement se constitue d'une multitude de micro processus d'improvisation et d'adaptation au contexte, et qu'il est assuré par l'ensemble des acteurs. Il s'agit effectivement de s'intéresser aux acteurs en situation, de les observer et de combiner au moment de l'analyse plusieurs perspectives, notamment la leur.

Dé-zoomer permet ensuite d'avoir une vision plus globale de la vie organisationnelle, de relier des faits et des processus qui semblaient éloignés voire isolés les uns des autres. Ainsi il devient possible de partir des faits tels qu'ils se sont produits, en prenant en compte tous les éléments, et de comprendre les causes et la logique des acteurs en situation. Ainsi nous avons vu que le changement ne se décrète pas mais qu'il survient continuellement. L'innovation émane des multiples acteurs qui gèrent au quotidien les divers problèmes qu'ils rencontrent. Elle se fait à la périphérie.

Nos travaux confortent ceux de chercheurs tels que Chia et Holt (2007) sur ce qu'ils nomment "Peripheral Awareness", Chia (2008) « peripheral vision » ou « peripheral blindness (Pina e

Cunha & Chia, 2007). Cette vision périphérique autorise à prendre en compte ce qui est vague, inarticulé et invisible, mais qui est potentiellement fécond en potentialités. Ainsi il est possible d'améliorer la compréhension de ce qui se produit en prenant pour l'étude différents points de vue. Cela passe par une minutieuse observation du terrain, en prenant en compte les dires d'une population même microscopique.

Tout se passe à la périphérie car il est plus aisé d'y critiquer une rationalité et d'y percevoir les incohérences entre la pratique et les valeurs prônées. C'est là que se trouve la diversité. Il y a des liens inextricables entre différentes vies de chacun, c'est le point de convergence qu'on trouve dans l'imagination, les clefs pour l'avenir, en s'ouvrant aux expériences et aux idées des autres. La périphérie libère l'imagination et fait émerger les potentialités. Les individus situés à la périphérie des organisations ont quelque chose à montrer et à apporter au savoir qui n'est ni universel, ni général. L'innovation va de la périphérie vers le centre. Le mouvement émerge d'abord des besoins pratiques.

B Contributions à visée théorique

Notre travail de recherche nous paraît contribuer à la recherche sur les organisations sur plusieurs points. D'abord, la contribution majeure de notre travail concerne la façon d'appréhender la rupture. Nous avons montré que la rupture est inhérente au bon sens. Cette rupture est ici mise à profit car elle est saisie comme une rupture réflexive qui constitue un outil de gestion à part entière et peut contribuer de façon positive à la vie organisationnelle. Les

travaux antérieurs, notamment de Weick (1993) s'attachent en effet à considérer la rupture comme une crise, un « épisode cosmologique », qui viendrait attaquer l'organisation depuis l'extérieur, la fragiliser voire la détruire. Ses recherches visent à étudier comment l'éviter, la surmonter et/ou s'en remettre.

Nos travaux procurent un autre éclairage sur celle-ci. La rupture ou crise peut être éminemment constructive lorsqu'elle survient de l'intérieur. Elle s'avère d'ailleurs nécessaire voire indispensable à la vie organisationnelle car elle fait naître l'innovation et rend l'entreprise plus résiliente. L'attention managériale est dirigée vers l'intérieur de l'entreprise qui évolue de façon offensive et opportuniste.

Si nombre de recherches en management s'intéressent à la rupture en montrant d'un point de vue managérial comment l'éviter ou bien encore la gérer (voir par exemple Lagadec et Al. 2010), d'autres théoriciens ont une vision différente et considèrent que ce phénomène de rupture s'inscrit dans un registre positif et volontaire. Dans cette vision, la crise apporte une opportunité d'évolution de l'organisation. Elle est vue comme un élément qui déclenche un processus de transformation. La rupture permettrait de dépasser des contraintes qui empêchent l'innovation et le changement. Cette approche positive montre qu'elle est plus porteuse que des tentatives d'ajustement et de transformation. Cependant cette vue offensive implique un changement de paradigme qui prendrait le contre-pied de la précédente.

Notre travail ne vise pas à prendre parti pour l'une ou l'autre ces perspectives qui nous paraissent excessives car elles sont focalisées sur la rupture. En se concentrant sur l'aspect constructif ou destructeur de la rupture, les théoriciens semblent laisser de côté la seconde

dimension du bon sens, la constitution du jugement, qui est nécessaire et complémentaire à sa dynamique. Notre travail propose ainsi une vue plus nuancée de la rupture.

La rupture est un moment à priori difficile qui ne peut être résolue que grâce au collectif. C'est en décontextualisant la rupture et en l'apportant à d'autres que les acteurs peuvent découvrir et saisir des opportunités dont ils n'avaient pas conscience, combiner différemment certains éléments. En intégrant dans le processus tous les acteurs de l'organisation, l'entreprise bénéficie de la vision périphérique qui permet l'innovation. Ensemble, les acteurs innove et élabore des produits, des pratiques nouvelles, voire des organisations proposant d'autres modèles organisationnels qui peuvent laisser plus de place au bon sens.

En plus d'encourager et de favoriser l'innovation, l'organisation devient plus solide. Elle se compose de multiples communautés qui sont encastrées les unes dans les autres comme des poupées gigognes, et qui tiennent ensemble car certains individus font office d'« attaches parisiennes » car ils appartiennent à plusieurs d'entre elles.

Enfin, nous espérons avoir contribué à la recherche sur les organisations pour deux autres raisons. D'abord, nous avons mené à bien une étude de cas d'une entreprise extrême, à notre avis la plus différente possible du modèle organisationnel généralement rencontré pour des entreprises de cette taille. Notre choix nous a permis de voir une réalité diverse qui nous a amené à découvrir que d'autres modèles d'entreprises étaient possibles, qui laissaient plus de place au bon sens. Ainsi, nous avons pu promouvoir le dialogue et remettre des idées constamment en question. Nous n'avons pas recherché LA vérité, mais tenté d'en saisir sa complexité et sa multiplicité.

Nous avons aussi procédé à notre recherche en passant plusieurs années en compagnie des recherchés. Aussi nous avons pu collecter des données en abondance et sans nous préoccuper de tenir des délais courts, voire insuffisants, qui nous auraient empêchés de mener à bien une recherche compréhensive en nous laissant porter par notre terrain empirique. Cela nous a permis de tenir ensuite un discours théorique en connexion avec la vie réelle. Des initiatives multiples d'organisations communautés prospèrent en France comme ailleurs, et demandent pour les étudier d'accepter de laisser en chemin nos outils habituels de recherche pour en concevoir d'autres, totalement sur-mesure, qui s'avèrent plus pertinents.

Nous sommes conscients que cette exploration a constitué une opportunité fantastique de faire de la recherche, mais qu'il nous sera vraisemblablement impossible de réitérer une telle étude à l'avenir, la méthode que nous avons employée exigeant du temps et des moyens exceptionnellement mobilisables pour les chercheurs. Elle devra donc être adaptée, ce qui ne devrait pas poser de problème aux chercheurs expérimentés.

**Cinquième partie : Discussion, contributions et
limites de la recherche**

Chapitre 2. Contributions

2. Contributions managériales

Notre argument est de proposer que le bon sens soit pris en compte comme un élément essentiel de la vie organisationnelle pour deux raisons. D'une part il est constitutif de l'organisation comme communauté. Il est attaché à l'humain. Il est incarné par les individus qui doivent avoir la possibilité d'interagir directement afin de voir et montrer leur bon sens. D'autre part il permet un mode de fonctionnement et d'organisation adapté non seulement à la vie ordinaire quotidienne, mais également lorsque celle-ci est ébranlée ou traversée par des crises. Il permet en effet d'adresser les ruptures de façon constructive.

Le management des organisations n'accorde pas toujours autant d'importance ni de soin pour prévenir ou atténuer les crises qui se produisent à l'extérieur qu'à celles qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Afin que les entreprises soient pérennes et performantes, les préoccupations habituelles du management consistent à se prémunir de menaces et d'effets délétères dus à la conjoncture ou à la concurrence par exemple.

Les acteurs organisationnels n'ont cependant pas la maîtrise de tout ce qui se passe et ne peuvent pas non plus anticiper tout ce qui survient. Dans cette optique, ils ont un management de type protectionniste, offensif ou défensif, pensé en opposition avec les autres entreprises, avec l'environnement, voire vis-à-vis de leurs salariés. Ils courent ainsi un risque non négligeable d'être surpris et pris au dépourvu, d'être sidérés et incapables d'agir et de réagir.

Intégrer toutes les ruptures et accorder de l'importance à toutes celles qui surviennent de l'intérieur même de l'organisation permet de passer à management ouvert, compréhensif et précautionneux, qui repose sur le consensus, permet d'innover et de saisir des opportunités. Cette vue peut paraître sans doute paradoxale. Toutefois, aucune communauté ne peut perdurer si personne n'a envie de s'y impliquer, d'en faire partie, et d'en assumer la gestion. Cela

demande de prévoir la gestion de la rupture dans le système managérial. Elle peut ainsi être convoquée régulièrement, et aussi à tout moment dès que le besoin s'en fait sentir.

Pour parvenir à en tirer profit et la rendre positive pour l'organisation, la rupture doit faire partie des outils de gestion de la vie quotidienne organisationnelle. Il ne s'agit pas de sans cesse bousculer les individus mais de les accompagner à collectivement pratiquer la réflexivité. Le caractère collectif contrebalance la mise en lumière des désaccords ou des difficultés. Il permet la sympathie et l'empathie, favorise les alliances et l'entraide.

Les pratiques se forment et se partagent entre des personnes qui souhaitent aller vers une vie meilleure, qu'ils élaborent ensemble en s'ancrant sur de valeurs et des préoccupations partagées. Pour ce faire les organisations doivent proposer des endroits réflexifs qui imposent le dialogue permanent et le débat, et où il est possible de se rencontrer, de contester mais également de proposer. Cela nécessite d'accepter de perdre du temps à court terme pour un profit à plus long terme. Il n'est ni quantifiable ni qualifiable, mais il est nécessaire. Ce n'est pas parce que ça ne marche pas à court terme que ce n'est pas une bonne idée. Inversement lorsque l'on obtient de très bons résultats à court terme, les conséquences à long terme peuvent s'avérer dramatiques.

Le bon sens comporte le sens de la mesure, différent pour chaque individu et pour chaque communauté. Il nécessite de progresser à petits pas. Les changements brutaux sont proscrits. Les décisions doivent être prises à plusieurs, par consensus. La durée des débats apparaît secondaire. En outre, il est important d'y associer largement les membres de la communauté ce qui peut s'avérer difficile en pratique.

Néanmoins, nous avons vu qu'il existe, au sein d'une même organisation, une multitude de communautés parmi lesquelles les individus évoluent. Toutes ne sont pas en lien avec le travail. Elles peuvent relever d'une passion (la musique, le sport...), d'un besoin commun (covoiturage, cours de langues...), comme être simplement de convivialité (« pots »). En participant à plusieurs communautés en même temps, les individus partagent leurs problèmes et leurs succès, leurs points de vue, leurs avis. Cela plaide pour laisser à tous le temps et la possibilité de circuler au sein de l'organisation. Ainsi, ils peuvent développer et entretenir des relations directes et informelles, et participer même indirectement aux décisions.

De ce fait, il apparaît très important de ne pas s'attacher à codifier la vie organisationnelle, à définir des règles, tacites ou explicites, destinées à la gérer. De même, figer les tâches et le comportement des individus entrave le bon sens. Il semble plus constructif en revanche de plutôt s'attacher à définir, énoncer et expliquer certains principes, adossés à des valeurs. En fonction de ces principes qui eux ne changent pas, les individus restent libres de circuler, d'aller et venir, de faire des essais et des erreurs. Ainsi, non seulement chacun s'ajuste et s'aligne avec le bon sens de la communauté, mais aussi celui-ci est modifié par le bon sens de chacun. Il reste donc totalement dynamique.

La rupture réflexive est une façon de procéder qui peut être mobilisée sans raison particulière grâce à des rencontres et des interactions directes entre des individus. Elle peut également être favorisée régulièrement par des exercices collaboratifs variés qui imposent aux acteurs de s'interrompre temporairement afin de prendre du recul sur leur pratique, et plus globalement sur leur vie, afin de renouer ou renforcer le sens et la pratique. Enfin, elle est aussi cultivée par une attitude qui admet que tous peuvent faire état d'un événement qui semble devoir être exposé et non minimisé, complexifié plutôt que simplifié.

C'est en élargissant la réflexion, on la rendant collective et en y consacrant du temps qu'elle peut être convoquée et utilisée à des fins constructives. Pour que la rupture implique une valeur d'apprentissage, elle doit être gérée collectivement. Elle nécessite en effet de quitter un mode de pensée établi qui paraît rationnel et une logique d'action qui paraît évidente, et donc un bon sens. C'est en confrontant les bons sens que les acteurs s'ajustent et alignent leurs pratiques, et qu'ils co-construisent constamment leur bon sens.

Il est fondamental d'associer tous les individus à la dynamique du bon sens, particulièrement les salariés qui se trouvent ou qui sont perçus comme étant à la périphérie, car c'est là que tout se passe et que toutes les innovations émergent. Les individus les plus avisés sont ceux qui font preuve de bon sens. Celui-ci ne découle pas d'un statut ou d'un métier particulier. Il est constamment remis en cause au travers du jugement qui est porté sur les actes. Le bon sens est un processus qui permet d'agir de façon avisée (sens pratique) aussi bien que de devenir avisé (sens commun). Les deux dimensions s'acquièrent de concert et le caractère dynamique ne perdure que si aucun de ces deux processus n'est contraint. Aussi le bon sens est perpétuellement questionné.

**Cinquième partie : Discussion, Contributions et
limites de la recherche**

Chapitre 3. Limites de la recherche

Nous avons évoqué les apports de notre recherche et devons également aborder ses limites. Deux points nous semblent particulièrement importants ici. La première limite concerne notre démarche empirique. Elle consiste dans le choix de notre cas. La seconde adresse la nature même du concept dual de bon sens.

Notre recherche a consisté en une étude de type exploratoire. Dans ce but, l'étude empirique a été menée à bien à partir d'un cas extrême, paradigmatique, afin de nous procurer une vision claire du processus à l'œuvre. Cependant notre terrain est une entreprise atypique de taille modeste (moins de 1000 employés). En outre, il ne s'agit pas d'une structure productive au sens strict car la production à proprement parler se tient hors de l'entreprise. Cependant nous avons procédé à notre collecte en suivant une démarche sur-mesure qui pourrait être utilisée de nouveau afin d'étudier le bon sens dans d'autres entreprises. Ainsi, un travail de comparaison pourrait être entrepris, qui permettrait de nuancer nos résultats.

La question de la transférabilité de nos résultats apparaît comme une des limites méthodologiques de notre recherche. L'approche épistémologique naturaliste que nous avons endossée ne s'intéresse pas à la possibilité de généraliser les résultats mais plutôt de pouvoir les transférer d'un contexte à un autre. Elle prend en compte le degré de similitude entre deux contextes, ce qui implique que les variations chronologiques et situationnelles ne soient pas attachées aux conclusions.

C'est pourquoi nous avons vraiment pris le temps d'aller partout, de ne rien laisser de côté. Nous avons réalisé une collecte exhaustive, sans présumer des résultats. Nous avons intégré les points de vue des multiples acteurs, et pris en compte leur variabilité et leurs ambivalences.

Ainsi nous avons disposé, pour mener à bien l'analyse, d'un grand nombre de contextes particuliers.

Grâce à la granulométrie très fine que nous avons utilisée pour notre étude, en zoomant pour être au plus près des acteurs, nous avons pu établir que les ruptures qui se produisent dans cette entreprise sont les mêmes que celles qui se produisent au sein de toutes les entreprises. Elles sont résolues de manière similaire. Mais à Coopaname, elles sont montrées et la démarche est pour ainsi dire publique, là où ailleurs elles sont cachées ou invisibles.

S'il est évident que notre terrain empirique diffère des entreprises classiques autant par son organisation, sa forme juridique, son but ou sa mission, ainsi par son management, elle est une entreprise comme les autres. Nous pensons que nos résultats peuvent être transférés, mais qu'il faut éviter de les plaquer brutalement.

La seconde limite de notre recherche consiste dans le fait que le bon sens n'a jamais été recherché en tant que tel. Les recherches en management les plus proches se sont consacrées sur les crises de sens ou dans les crises comme pointé par Maitlis et Sonenshein (2010). Les crises ont été étudiées particulièrement dans les organisations à haute fiabilité (HRO¹²) car elles peuvent avoir des répercussions extrêmement néfastes non seulement pour l'entreprise mais aussi pour l'environnement et la société.

¹² High Reliability Organization

Il existe de nombreux travaux qui suivent ceux de Weick depuis 1988. Morel (2013) étudie les centrales nucléaires, les avions et les porte-avions, les sous-marins nucléaires, ou encore les blocs opératoires. Les travaux de Lagadec (2008) concernent également les risques de type environnementaux qu'il qualifie de majeurs.

En plus de nous assurer que nos résultats peuvent être transférés à d'autres entreprises plus classiques, nous pensons que d'autres études pourraient être réalisés, plus particulièrement dans les entreprises HRO, afin de voir si et dans quelle mesure la dynamique du bon sens peut s'y exprimer alors qu'elle semble y être formidablement contrainte. En effet, dans ces organisations, le droit à l'erreur paraît ne pas avoir sa place tant l'erreur peut être fatale. Les tâches sont définies précisément, le travail est codifié et les individus obéissent à des procédures. Malgré toutes les précautions prises, des problèmes surviennent et demandent du bon sens pour être résolus.

Or nous savons que le bon sens est pluriel, qu'il est changeant, et qu'il est indispensable à la vie organisationnelle. Il pourrait donc être intéressant de mener une étude dans une entreprise HRO, type de terrain privilégié des premiers théoriciens du sens. Ainsi nous pourrions vérifier et peut être nuancer nos résultats.

Conclusion

Notre recherche sur le bon sens dans l'organisation est née d'un étonnement. Nous avons été interpellés par le fait que plus de bon sens est constamment réclamé par tous les acteurs de la vie organisationnelle. Alors même que le bon sens apparaît nécessaire, il semble absent à la fois des entreprises mais aussi dans une certaine mesure de la recherche en sciences de gestion.

Il nous a été difficile de trouver une cohérence parmi les théories organisationnelles qui adressaient le bon sens. Nous avons réussi, grâce aux travaux de Bourdieu (1980) qui propose de voir le bon sens comme un concept dyadique, reposant sur deux dimensions, le sens commun et le sens pratique, à identifier deux perspectives du bon sens dans la littérature. Chaque perspective met l'accent sur le sens commun ou sur le sens pratique.

Les théoriciens s'accordent à considérer le bon sens comme négatif pour la vie des organisations dès lors qu'il incorpore trop exclusivement une seule de ses deux dimensions au dépend de l'autre. Inversement, ils concèdent que le bon sens est positif à partir du moment où il comporte effectivement les deux dimensions. Aussi, nous avons pu montrer que les théories se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent.

Nous avons entrepris l'exploration du bon sens dans une entreprise paradigmatique où il semblait particulièrement briller. Notre étude a été conduite en adoptant un positionnement épistémologique de type naturaliste. Elle a comporté trois phases. L'immersion a consisté à nous acclimater à notre milieu et à nous y fondre, les enquêtés s'habituant à notre présence. Ensuite, nous avons exploré l'entreprise. Pour cela, nous y avons vécu plusieurs années, au

milieu des observés, et avons collecté une énorme quantité de données. Finalement, nous sommes remontés dans notre laboratoire afin d'y conduire l'analyse et enfin rédiger notre thèse.

Nous avons eu recours à une métaphore pour expliciter le bon sens en le comparant à un cours d'eau dont les berges, assimilées au sens commun, sont en interaction permanente avec l'eau, assimilée au sens pratique. Les deux dimensions du bon sens, comme les berges et l'eau, dépendent l'une de l'autre et se façonnent réciproquement.

Comme il existe une multitude de cours d'eau, le bon sens est pluriel. Comme le cours d'eau, le bon sens évolue constamment et ne revient jamais dans son état initial après avoir rencontré une rupture. Il est dynamique. Enfin, nous avons vu l'importance à la fois de la berge, sens commun, qui ne doit pas être trop solide ou rigide, et de l'eau, sens pratique, qui voit son débit varier au gré des affluences et des confluences. Le bon sens emprunte des chemins étranges, que nous proposons de nommer ainsi en référence aux « strange routes » de Mintzberg (1988).

Si le parcours de l'eau est contenu par un chenal, construction naturelle ou artificielle, alors le courant s'accélère. Il s'agit d'une organisation fermée. Dans ce cas, le sens commun est figé et le sens pratique, totalement contraint, peut s'avérer incontrôlable. Le courant devient fort, aussi l'eau peut déborder au moindre changement de cap. En outre, lorsqu'un barrage se dresse en travers du cours d'eau, celui-ci se transforme en lac, masse d'eau inerte. L'eau doit trouver des endroits malléables et créer des fissures pour poursuivre sa course. Le courant ne reprend de l'intensité que lorsqu'il y a suffisamment d'eau pour agrandir des fissures et s'y engouffrer.

Si au contraire, les berges, sens commun, sont fragiles ou poreuses, l'eau (sens pratique) est faible. Il s'agit d'une organisation ouverte. Le lit du cours d'eau est large et s'élargit encore, l'eau s'infiltrant dans la moindre anfractuosités. Cela forme un delta. Le cours d'eau se divise en plusieurs courants, particuliers mais faibles, qui tendent à s'embourber. Si certains

disparaissent et deviennent des bras morts, d'autres regagnent cependant de l'intensité en étant alimentés par des affluents et en reconstruisant des berges. Ils se ferment.

Le bon sens garde sa dynamique et montre sa puissance créatrice dès lors qu'il y a rupture. A condition de la gérer de façon collective, elle peut se révéler particulièrement positive pour les organisations.

Le bon sens est une question de mesure, attachée à tout être humain. De ce fait, l'humain ne peut être totalement remplacé par des outils, des systèmes ou des méthodes. Notre recherche plaide pour voir les entreprises avant tout comme des communautés d'êtres humains, dont le succès et la pérennité ne peuvent être assurés que par le bon sens.

Bibliographie

Alvesson, Mats, 'Organizations, Culture, and Ideology', *International Studies of Management & Organization*, 1987, 4–18

Alvesson, Mats, and Stanley Deetz, *Doing Critical Management Research* (Sage, 2000)

Alvesson, Mats, and Hugh Willmott, *Studying Management Critically* (London: Sage, 2003)

Alvesson, Mats, and André Spicer, 'A Stupidity-Based Theory of Organizations.', *Journal of Management Studies*, 49 (2012), 1194–1220

Avenier, Marie-José, and Marie Laure Gavard-Perret, 'Inscrire Son Projet de Recherche Dans Un Cadre épistémologique', in *Méthodologie de La Recherche En Sciences de Gestion: Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse* (Montreuil: Pearson, 2012), pp. 11–62

Barrett, Frank J, 'Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvisation as a Self-Organizing System', *The Aesthetics of Organization*, 2000, 228–45

Baum, J. Robert, Barbara Bird, and Sheetal Singh, 'The practical intelligence of entrepreneurs: Antecedents and a link with new venture growth', *Personnel Psychology*, 2011, 397–425

Berry, Michel, 'Une Technologie Invisible-L'impact Des Instruments de Gestion Sur L'évolution Des Systèmes Humains', 1983

Bourdieu, Pierre, *Le sens Pratique*. (Paris : Editions de Minuit, 1980).

Bouty, Isabelle, Marie-Léandre Gomez in: Garud, Raghu, Simpson, Barbara, Langley, Ann, and Tsoukas, Haridimos, 'Creativity at Work: Generating Useful Novelty in Haute Cuisine Restaurants', *The Emergence of Novelty in Organizations*, 2015, 216–42

Chia, Robert, 'Enhancing Entrepreneurial Learning through Peripheral Vision', *Entrepreneurial Learning: Conceptual Frameworks and Applications*, Routledge, London, 2008, 27–43

Chia, Robert, 'The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization', *Organization*, 3 (1996), 31–59
<<https://doi.org/10.1177/135050849631003>>

Chia, Robert C. H., *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*, De Gruyter Studies in Organization, 77 (Berlin ; New York: Walter de Gruyter, 1996)

Chia, Robert C. H, and Robin Holt, *Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action* (Cambridge: Cambridge Univ Press, 2009)

Chia, Robert, and Ian W. King, 'The Organizational Structuring of Novelty', *Organization*, 5 (1998), 461–78 <<https://doi.org/10.1177/135050849854002>>

Chia, Robert, and Miguel Pina e Cunha, 'Using Teams to Avoid Peripheral Blindness', *Long Range Planning*, 2007, 40 edition, pp. 559–73

Chikudate, Nobuyuki, 'COLLECTIVE MYOPIA AND DISCIPLINARY POWER BEHIND THE SCENES OF UNETHICAL PRACTICES: A DIAGNOSTIC THEORY ON JAPANESE ORGANIZATION.', *Journal of Management Studies*, 39 (2002), 289–307

Clegg, Stewart R., Martin Kornberger, and Carl Rhodes, 'Learning/Becoming/Organizing', *Organization*, 12 (2005), 147–67 <<https://doi.org/10.1177/1350508405051186>>

Crozier, Michel, and Erhard Friedberg, *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective* (Paris: Éd. du Seuil, 1977)

Deetz, Stanley, 'Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resource Management', *Studying Management Critically*, 2003, 23–45

Delvolvé, Nathalie., and Stéphane Veyer, 'La Quête Du Droit : Approche de L'instauration D'une Représentation Du Personnel Dans Une Coopérative D'activités et D'emploi' (presented at the « Economie sociale : les frontières se sont elles déplacées ? », 23e colloque de l'ADDES, Paris, 2010)

Dictionnaire de L'académie Française

Drapéri, Jean-François, *La république coopérative: [théories et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles]*, Droit et économie sociale et solidaire (Bruxelles: Larcier, 2012)

Filby, Ivan, and Hugh Willmott, 'Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth', *Organization Studies*, 9 (1988), 335–49 <<https://doi.org/10.1177/017084068800900303>>

Flyvbjerg, Bent, *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again* (Cambridge university press, 2001)

Flyvbjerg, Bent, Todd Landman, and Sanford Schram, *Real Social Science: Applied Phronesis* (Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2012)

Howard, Philip K., 'The Death of Common Sense (adapted From)' (New York, 30 January 1995), Us News 6 World Report edition, pp. 57–61

Izak, Michal, 'The Foolishness of Wisdom: Towards an Inclusive Approach to Wisdom in Organization', *Scandinavian Journal of Management*, 29 (2013), 108—115

Kessler, Eric H., and James Russell Bailey, eds., *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom* (Los Angeles: Sage Publications, 2007)

Küpers, Wendelin, and David J. Pauleen, eds., *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization, and Integral Business Practice*, The Practical Wisdom in Leadership and Organization Series (Burlington: Gower, 2013)

Lagadec, Patrick, Patrick Artus, Jean-René Bachelet, and Philippe Baralon, *Ruptures Créatrices* (Ed. d'organisation, 2000)

Lincoln, Y. S., and E. G. Guba, 'Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports' (presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans LA, 1988)

Lincoln, Yvonna S., *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1985)

Lorino, Philippe, 'L'activité Collective, Processus Organisant. Un Processus Discursif Fondé Sur Le Langage Pragmatiste Des Habitudes.', *Activités*, 10 (2013), 221–42

Lorino, Philippe, Tricard, Benoît, & Clot, Yves (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: The dialogical mediated inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.

Mackay, David, Mike Zundel, and Mazin Alkirwi, 'Exploring the Practical Wisdom of Mētis for Management Learning', *Management Learning*, 45 (2014), 418–36
<<https://doi.org/10.1177/1350507614541197>>

Mackay, R. Bradley, and Robert Chia, 'Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco Automotive.', *Academy of Management Journal*, 56 (2013), 208–30

Maitlis, Sally, and Marlys Christianson, 'Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward', *The Academy of Management Annals*, 8 (2014), 57–125
<<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>>

Maitlis, Sally, and Scott Sonenshein, 'Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988)', *Journal of Management Studies*, 47 (2010), 551–80

March, James G, 'The Technology of Foolishness', *Ambiguity and Choice in Organizations*, 69 (1976), 81

McLaren, Patricia Genoe, and Jean Helms Mills, 'Appropriation, Manipulation, and Silence: A Critical Hermeneutic Analysis of the Management Textbook as a Tool of the Corporate Discourse', *Management & Organizational History*, 5 (2010), 408–27
<<https://doi.org/10.1177/1744935909360818>>

Mintzberg, Henry, 'Crafting Strategy', *The McKinsey Quarterly*, Summer 1988

Mintzberg, Henry, 'Rebuilding Companies as Communities.', *Harvard Business Review*, 87 (2009), 140–43

Morel, Christian, *Les Décisions Absurdes: Comment Les éviter* (Gallimard, 2013), II

Nicolini, Davide, 'Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections', *Organization Studies*, 30 (2009), 1391–1418
<<https://doi.org/10.1177/0170840609349875>>

Nonaka, Ikujiro, Robert Chia, Robin Holt, and Vesa Peltokorpi, 'Wisdom, Management and Organization', *Management Learning*, 45 (2014), 365–76
<<https://doi.org/10.1177/1350507614542901>>

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi, 'The Wise Leader.', *Harvard Business Review*, 5 (2011), 58–67

Nonaka, I., and R. Toyama, 'Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (phronesis)', *Industrial and Corporate Change*, 16 (2007), 371–94
<<https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>>

Pettigrew, Andrew M, 'Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes', *Research Methods in Information Systems*, 1985, 53–78

Pettigrew, Andrew M., 'Longitudinal field research on change: Theory and practice.', *Organization Science*, 1 (1990), 267–92

Rausch, Erwin, Nicholas P Salter, and Scott Highhouse, 'Assessing Managers' Common Sense Using Situational Judgment Tests', *Management Decision*, 47 (2009), 392–98

Rousseau, François, 'L'organisation Militante', *Revue RECMA*, 2007, 44–66

Sandberg, Jörgen, and Haridimos Tsoukas, 'Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality.', *Academy of Management Review*, 36 (2011), 338–60

Shotter, John, and Haridimos Tsoukas, 'Performing Phronesis: On the Way to Engaged Judgment', *Management Learning*, 45 (2014), 377–96
<<https://doi.org/10.1177/1350507614541196>>

Stake, Robert E., 'Qualitative Case Studies', in *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 2005, pp. 443–66

Suchman, Lucille Alice, *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication* (Cambridge [Cambridgeshire] ; New York: Cambridge University Press, 1987)

Suddaby, Roy, Cynthia Hardy, and Quy Nguyen Huy, 'Introduction to Special Topic Forum: Where Are the New Theories of Organization?', *Academy of Management Review*, 36 (2011), 236–46

Tsoukas, Haridimos, 'Refining common sense: Types of knowledge in management studies.', *Journal of Management Studies*, 31 (1994), 761–80

Tsoukas, Haridimos, and Stephen Cummings, 'Marginalization and Recovery: The Emergence of Aristotelian Themes in Organization Studies.', *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 18 (1997), 655

Tsoukas, Haridimos, and Mary Jo Hatch, 'Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity', *Human Relations*, 54 (2001), 979–1013
<<https://doi.org/10.1177/0018726701548001>>

Van de Ven, Andrew H., and Marshall Scott Poole, 'Alternative Approaches for Studying Organizational Change', *Organization Studies*, 26 (2005), 1377–1404
<<https://doi.org/10.1177/0170840605056907>>

Van Maanen, John., Jesper B. Sørensen, and Terence R. Michell, 'The interplay between theory and method', *Academy of Management Review*, 32 (2007), 1145–54

Villette, Michel, 'Ethnographie dans l'entreprise', *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 117 (2014), 4 <<https://doi.org/10.3917/geco.117.0004>>

Weick, Karl E., *Sensemaking in Organizations* (Sage, 1995), III

Weick, Karl E., 'The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise', *Organizational Wisdom and Executive Courage*, 1998, 40–64

Weick, Karl E., 'The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster.', *Administrative Science Quarterly*, 1993, 628–52

Weick, Karl E., 'Theory and Practice in the Real World', *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 2003, 453–75

Willmott, Hugh, "'The Substitution of One Piece of Nonsense for Another": Reflections on Resistance, Gaming, and Subjugation', *Journal of Management Studies*, 50 (2013), 443–73 <<https://doi.org/10.1111/joms.12019>>

Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian, and Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 6th ed (Hoboken, N.J. : [Chichester, England: Wiley ; Wiley, distributor], 2009)

Yanow, Dvora, and Haridimos Tsoukas, 'What Is Reflection-In-Action? A Phenomenological Account.', *Journal of Management Studies*, 46 (2009), 1339

Table des figures, tableaux, illustrations

Type	Nom	Intitulé	Page
Figures	Fig.1	Les questions de recherche	79
	Fig. 2	Les phases de la recherche	117
	Fig. 3	Page d'accueil du site de l'entreprise	131
	Fig. 4	Gouvernance de Coopaname	145
	Fig. 5	Evolution des ratios à Coopaname (2007-2014)	151
	Fig. 6	Typologie des collectifs	156
	Fig. 7	Démarche d'entrée à Coopaname	177
	Fig. 8	Ruptures au niveau individuel	222
	Fig. 9	Ruptures individuelles : 3 processus imbriqués	224
	Fig. 10	Typologie des objectifs	251

Tableaux	Tab. 1	Les données de l'enquête	123
	Tab. 2	Statuts des coopérateurs	148
	Tab. 3	Vision synthétique des différentes dimensions du bon sens	170
	Tab. 4	Familles de ruptures	194
	Tab. 5	Typologie des collectifs (rappel)	237
	Tab. 6	Typologie des collectifs en fonction des objectifs visés	252
	Tab. 7	Le bon sens, sens de la mesure	255
Illustrations	Ill. 1	L'approche éthique et l'approche opérationnelle : des perspectives renversées du bon sens.	25
	Ill. 2	Analogie du bon sens avec le tissage	65
	Ill. 3	Analogie du bon sens avec un cours d'eau	289

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Plaquette de présentation de l'entreprise.....	i
Annexe 2 : Les données	xix
Guide d'entretien	xx
Coopérateurs interrogés en face à face	xxii
Détail des données collectées :.....	xxiii
Annexe 3 : Les récits	xxvi
Phase 1. Immersion - 1 ^{er} pallier	xxvi
Premier rendez-vous.....	xxvi
Réunion d'information collective.....	xxvii
Journée d'accueil.....	xxix
Phase 1. Immersion - 2 ^{ème} pallier.....	xxxiv
Atelier démarrage de projet.....	xxxiv
Atelier communication.....	xxxvi

Atelier prix de revient	xxxviii
Atelier démarche commerciale.....	xliii
Atelier point d'étape.....	xlvi
Phase 2. Exploration	xlvi
Les mensuelles (collectifs ouverts mixtes).....	xlvi
Les collectifs thématiques (collectifs Ouverts Homogènes)	li
Le Collectif RH	li
Le CCC : Le Collectif Communication de Coopaname	liv
Les collectifs de marque (Collectifs fermés homogènes)	lix
Novi	lix
Copi	lx
Les collectifs fermés mixtes (C4) : instances.....	lxii
Le Comité d'Entreprise	lxiv
La Commission Vie démocratique, éducation populaire et communication interne	lxv
Un chantier : la newsletter	lxvii
Un Nadhoc	lxviii

Annexe 1 : Plaquette de présentation de l'entreprise



Coopaname
faire société

L'Économie Sociale et Solidaire

Entreprises qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale

- 10 % du PIB
- 10 % des emplois en France.
- 200 000 entreprises et structures et 2,35 millions de salariés

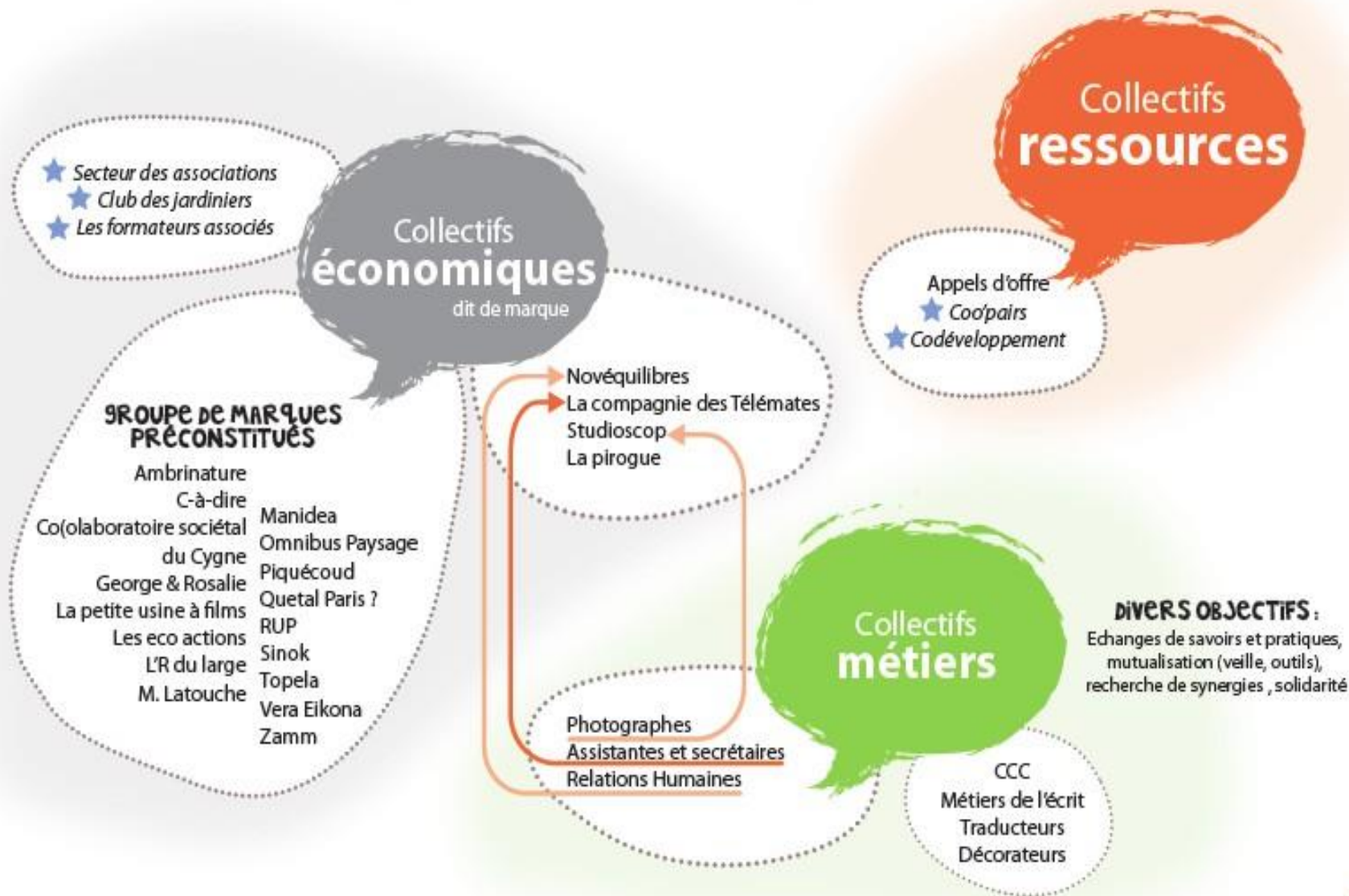


Les CAE

- Une forme marginale et peu connue de création d'emploi qui existe depuis 20 ans !
- Possibilité d'y **tester, développer et pérenniser** son activité
- 2 valeurs : la **mutualisation** et la **coopération**



LES COLLECTIFS



- Emanation d'un collectif de marque à partir d'un collectif métier
- Transformation d'une marque individuelle en marque collective par renfort à partir d'un collectif métier
- ★ Collectifs en cours de constitution

La coopération mène aux coopérations !

- Les CAE Sont des **sociétés de personnes et non de capitaux**
la Scop (société coopérative de production) est une entreprise à capital variable de type SARL ou SA qui pratique **la démocratie économique, selon le principe une personne = une voix.**

Elle est régie par des **règles de solidarité, de partage équitable du pouvoir** et des résultats et de responsabilité envers la communauté.

- Des collaborations souples ou encore de véritables coopérations se développent pouvant aboutir à la **création de marques communes.**

Les CAE sont ouvertes à tous

- Il n'y a **pas de sélection des projets** selon des critères de rentabilité économique, aucune discrimination.
- Tout professionnel peut intégrer librement la coopérative, y apporter son **savoir-faire** et y **développer de manière autonome** une activité économique qui lui permettra de s'y salarier.
- Les CAE généralistes et les CAE spécialisées (métiers du bâtiment, artistique ...)

Coopaname

- Lancée en 2004
- 700 personnes, 700 activités, 1 coopérative de production (Scop)
- Pas de création d'entreprise mais
 - elles en partagent une,
 - elles la construisent ensemble,
 - elles y sont salariées puis associées,
 - elles se protègent mutuellement la pratique de leurs métiers.



Une coopérative « multi-activités »

13

artisans
menuisiers,
tapissières,
bricoleurs
à domicile...

26

créateurs d'espaces
à vivre
décorateurs, paysagistes...

58

pétrisseurs de mots
journalistes,
rédacteurs,
correcteurs,
télésecrétaires,
biographes,
animateurs
d'ateliers d'écriture...

54

assembleurs de relations
humaines
coachs, thérapeutes,
sophrologues, consultantes...

23

e-commerçants
faire-part,
scrapbooking...

77

manipulateurs d'informatique
spécialistes des logiciels libres,
webdesigneuses, développeurs,
installateurs et réparateurs...

19

traducteurs
anglais,
créole haïtien,
Italien...

62

formateurs
de tout poil

500 coopérateurs
et vous ?

Inscrivez ici votre métier :

23

inventeurs d'images
photographes, infographistes,
réalisatrices, monteurs...

1

philosophe
magicien

71

créateurs
de mode,
de bijoux et
d'accessoires

Le statut d'entrepreneur salarié

- Tous les aspects administratifs, comptables, fiscaux, assurantiels ou juridiques de l'activité sont **mutualisés à l'échelle de la coopérative**.
- Juridiquement, c'est en **salarié(e) de la coopérative** que le(la) coopanamien(ne) pratique son activité.
- Professionnellement et économiquement, chacun(e) est bien **entrepreneur(e)** de son propre projet :

Démarchant sous **sa marque commerciale sa clientèle**

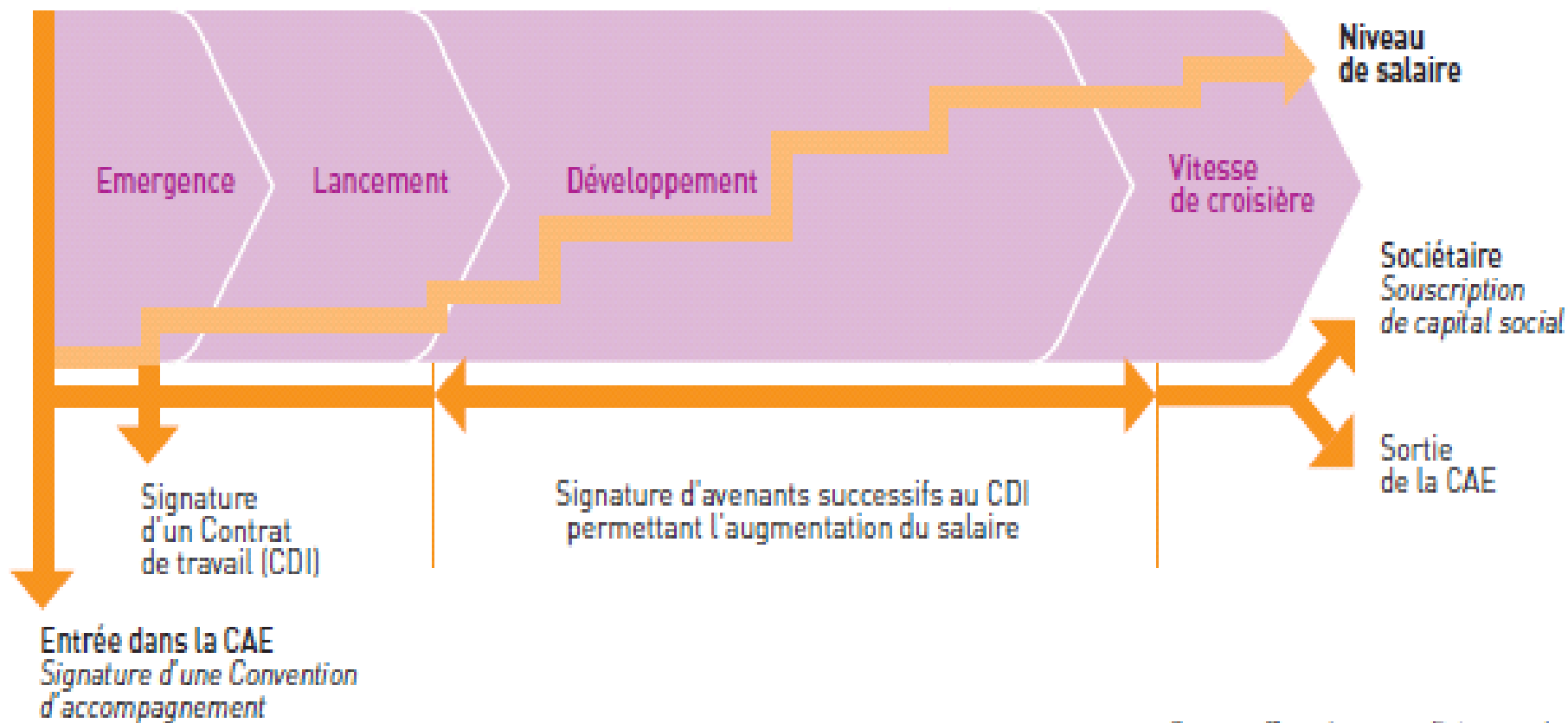
Finançant sur le **chiffre d'affaires** de son activité son **salaire** ainsi que les cotisations sociales afférentes, les frais professionnels et la participation aux fonctions mutualisées de la coopérative

Pourquoi entreprendre à Coopaname ?

- Ne pas être **isolé(e)**
- Pouvoir se **concentrer sur la commercialisation** de ses produits et services
- **Sécuriser** sa démarche entrepreneuriale
- Se procurer une **couverture sociale**
- **Mutualiser** certaines charges
- **Développer des collaborations** professionnelles et des fonctionnements de réseaux
- **Améliorer** dans la durée ses compétences et son parcours professionnel
- Travailler dans un environnement **souple et convivial**
- Se familiariser avec la **démarche coopérative** et devenir **associé**

Outre les avantages pratiques, la plupart des entrepreneur(e)s décident, une fois leur activité rodée, de **rester dans la coopérative et de devenir associé(e)s.**

LE PARCOURS D'UN ENTREPRENEUR AU SEIN D'UNE CAE



Source : Coopérer pour Entreprendre





PIMENTS
DONNE UN AVENIR À TON EMPLOI

Accompagnement individuel et collectif

- Double accompagnement
 - Par un chargé d'accompagnement sur les questions transversales de l'entrepreneuriat,
 - Par un.e entrepreneur.e-salarié.e sur le métier et les savoir-faire d'entrepreneur.e.s
- Le compagnonnage
Cela consiste en l'organisation de rencontres avec des Coopaname.s expérimenté.e.s qui partagent leurs bonnes pratiques et leur savoir-faire.
- Les formations individuelles
- Les formations collectives



Un cadre convivial et coopératif

- Participation aux Mensuelles
- Repas partagés entre jeunes entrepreneurs
- Co-working est un espace de travail commun, situé dans les locaux de Coopaname à Nanterre, où les jeunes porteurs de projet peuvent échanger sur des problématiques particulières, des bonnes pratiques.
- Ateliers Test



PIMENTS
DONNE UN AVENIR À TON EMPLOI

- Si ège soci al :
3/ 7 rue Albert Marquet – 75020 Paris 01 43
71 82 69 coop@coopaname.coop
www.coopaname.coop

- Sur l e 92 :
2 avenue Felix Faure – 92000 Nanterre
Interlocuteur : Romain Truchi
06.08.18.51.72 rt@coopaname.coop



Annexe 2 : Les données

Guide d'entretien

Niveau individuel

- 1) Comment es-tu arrivé à Coopaname ?
- 2) Quelle a été ta démarche ensuite, une fois membre de l'entreprise ?
- 3) Comment s'est passé ton intégration ?
 - As-tu eu des doutes et comment les as-tu gérés ?
 - As-tu rencontré des difficultés ou bien cela a t'il été facile de t'intégrer
 - A quels ateliers as-tu participé ? As-tu suivi des formations ? Quelqu'un te les a-t-il conseillées ?
- 4) Avec du recul, penses-tu avoir optimisé ta démarche d'intégration ? Que suggèrerais-tu à un nouvel entrant ?

Niveau collectif

- 5) Comment se connaît-on à Coopaname ?
- 6) La vie collective à Coopaname c'est quoi ? Appartiens-tu à un groupe ? Comment ça se passe ?
- 7) Est-ce qu'on pourrait mieux faire concernant cette vie collective ?
- 8) Que penses-tu de l'accompagnement aujourd'hui et quelles sont les pistes à suivre pour l'améliorer à ton avis ?

9) Qu'est-ce que l'accompagnement collectif ? Peux-tu me parler des expériences de parrainage qui sont testées actuellement ?

Niveau organisationnel

11) Qu'est-ce qui est facile à Coopaname ? Qu'est ce qui est difficile ?

12) Parles-tu de ton appartenance à Coopaname ? Est-ce facile ?

13) Es-tu sociétaire ? Pourquoi ?

14) T'es-tu intéressé aux élections des IRP ? Qu'en attends-tu ?

15) Y-a-t-il de la dissonance à Coopaname ? Comment s'exprime-t-elle ? Comment est-elle gérée ?

16) As-tu noté des tensions ? Entre des idées ? Entre des personnes ?

17) Quelles sont les valeurs mises en avant à Coopaname ? Sont-elles appliquées concrètement ? Sont-elles communément partagées ?

Vérification et synthèse

18) Est-ce ce qui t'a fait venir à Coopaname qui t'y fait rester ? Qu'est-ce qui te ferait partir ?

19) Comment imagines-tu Coopaname dans 5 ans ? Et toi, comment te vois-tu dans 5 ans ?

Répondants interrogés en face à face

Statut			
Non-salariés	Salariés	Dont Sociétaires	Dont Mandataires
3	16	12	5
Fonction			
Entrepreneurs		Salarié permanents	
Sous convention	Salariés	Accompagnement	Fonctions support
3	5	5	6
Ancienneté			
< 1an	1 an < 3 ans	3 ans < 5 ans	5 ans >
2	7	6	4
Age			
< 30 ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	> 50 ans
2	4	8	5
Sexe			
Femmes		Hommes	
10		9	

Détail des données collectées :

Type de donnée		Source	Caractéristiques
<p><u>Archives</u></p> <p>(>450 pages)</p> <p>Internes à l'entreprise:</p> <p>Externes à l'entreprise</p>	<p>- rapports et enquêtes</p> <p>- rapports sociétaux</p> <p>- livrets d'information</p> <p>- supports de communication écrits</p> <p>- vidéos et podcasts d' interviews</p> <p>- articles de la presse</p> <p>- livres sur l'entreprise</p>	<p>- Intranet de l'entreprise et site Web</p> <p>- Collecte de plaquettes et autres supports.</p> <p>- Sites web de la presse (Le monde, Libération, Le parisien...)</p> <p>- Sites web de stations de radio et de TV (France Inter, France culture, France 3...)</p> <p>- sites web institutionnels (polemploi, CGScop...)</p>	<p>- Lecture/observation/écoute</p> <p>- Copies, notes et/ou résumés</p> <p>- Retranscriptions lorsque cela était possible</p> <p>- Ajout aux catalogues des données concernés</p>

		- Itunes & Dailymotion	
<u>Echanges écrits</u>	Emails et messages postés sur les forums	<ul style="list-style-type: none"> - Liens disponibles sur l'intranet (accès personnel fourni) - Messages postés par le personnel de l'entreprise - Emails reçus de la part de personnes au courant de notre recherche (réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> - Copies d'écrans - Lecture et stockage dans les catalogues de données. - Mise à jour du journal de thèse.
<u>Observations</u> (>400 heures - 175pages)			
Réunions régulières et groupes ad-hoc	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions mensuelles dans les cinq établissements - Réunions d'instances 	<p>Participation directe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Petits déjeuners, déjeuners et dîners de travail. - Conseils et assemblée générale. - Equipe des représentants du personnel et les élections (campagne et vote) 	<p>Exploration et observation conjointes de l' intranet et des réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notes sur ce qui est dit, par qui, ainsi que ce qui se passe - Mise à jour du journal de thèse. <p>Exploration et observation continue du site afin de voir les réactions, les comptes rendus officiels et les documents de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparaison des compte rendus avec nos notes personnelles
Evènements variés	<ul style="list-style-type: none"> - Fête de Noel - Universités d'automneA - Visites de F. Hollande, B. Hammon 		

Annexe 3 : Les récits

Phase 1. Immersion - 1^{er} pallier

Premier rendez-vous

Notre premier rendez-vous est fixé au lundi matin 5 décembre 2011. Nous rencontrons Stéphane Veyer, Directeur Général, Les locaux se situent dans un sous-sol d'HLM. Depuis la rue, nous apercevons une boîte à lettre sur laquelle est collée une petite affiche indiquant « C'est là » (observation). Sur la porte, deux autres panneaux « si cette porte est fermée, passez par derrière » et « entrez sans frapper » (observation). L'endroit où se situe Coopaname nous paraît inhabituel pour une entreprise. La signalétique est également surprenante.

Nous entrons et nous trouvons dans une grande salle. Il y a quelques fauteuils, une plante verte, et de grandes tables. Il n'existe pas d'accueil. Une personne surgit et s'enquiert de notre présence. Elle nous annonce que « Stéphane » n'est pas encore arrivé et nous invite à patienter. Pendant notre attente, nous avons le loisir d'examiner les lieux. Nous apercevons une cuisine, et constatons que la grande salle se prolonge à l'arrière du bâtiment. Les pièces sont séparées par de grands rideaux blancs. Nous sommes vraiment étonnés par ce que nous voyons car nous nous attendions à trouver une entreprise de près de 500 personnes.

Monsieur Veyer entre et se présente. Il nous propose un café et va le servir dans la cuisine où trône une cafetière pleine. Il nous propose de nous tutoyer. Notre thème de recherche l'inspire. Il dit qu'il n'existe pas à sa connaissance de théorie générale des coopératives. Dans ces entreprises, on est à la fois acteur et théoricien. Pour lui, la réconciliation de ces deux mondes peut se faire dans le bon sens. « Ici, on ne sépare pas le monde des savants du reste du monde ! » (entretien). Il nous parle longuement de la cohérence, une obsession à Coopaname, où « On essaie toujours d'éviter les décalages entre ce qu'on dit et ce qu'on fait » (entretien).

Monsieur Veyer explique que le principe de Coopaname repose sur la remise en question du lien de subordination existant dans tout contrat de travail. Il dit que les créateurs de la

coopérative ont eu envie d'emprunter ce qu'il appelle « *une troisième voie* » qui constituerait une alternative au capitalisme et au communisme. Elle vise à avoir un rapport au travail d'autonomie dans un cadre collectif, qui seul pourrait permettre une liberté d'émancipation. La crise a permis selon lui de remettre en avant des théories qui paraissaient, avant la crise, complètement saugrenues.

Il nous informe que nous avons l'autorisation de conduire notre recherche à Coopaname, à deux conditions : d'une part, que nous demandions à chaque fois aux personnes présentes si elles sont d'accord pour que nous assistions aux réunions, et, d'autre part, que nous prenions des initiatives : « *Personne ici ne te prendra par la main, nous n'en n'avons pas le temps* » (entretien).

Suite à cet entretien, nous contactons le secrétariat afin de nous inscrire à une réunion d'informations collective qui a lieu tous les mois au sein de chaque établissement.

Réunion d'information collective

Le 25 Janvier 2012, nous découvrons l'établissement de Nanterre. Il se trouve dans une rue résidentielle, au rez-de-chaussée d'un groupe d'immeuble HLM. Nous reconnaissons sur la boîte à lettre l'autocollant Coopaname. Nous apprendrons que l'immeuble appartient à la mairie de Nanterre et n'héberge qu'une seule entreprise, les autres locaux étant destinés à l'habitation.

Une personne nous accueille. Elle se présente : « *Jeanne, la personne chargée de cet établissement* » (observations). Nous expliquons que Monsieur Veyer a donné son accord pour notre travail de recherche, et demandons aux participants s'ils acceptent que nous restions parmi eux. Nous demandons également l'autorisation d'enregistrer la réunion, ce qui nous est accordé.

Comme dans l'établissement parisien que nous avons vu, les locaux sont dépouillés. L'appartement se compose de trois pièces. Plusieurs tables sont placées de façon à constituer une grande table de réunion. Le seul matériel présent est une imprimante, un fax, et un tableau blanc.

La réunion est structurée de la façon suivante : d'abord un tour de table où chacun se présente et explique pourquoi il est là. Quelques questions sont parfois ponctuellement posées par Jeanne ou par les autres participants pour demander des précisions.

Jeanne donne d'abord des informations sur Coopaname. Elle explique ce qu'est une CAE, comment cela fonctionne, et pourquoi il peut être intéressant pour les porteurs de projets d'y entrer. Nous avons déjà exposé ses éléments généraux au chapitre précédent. Jeanne s'attarde ensuite longuement sur le déroulement de l'entrée dans l'entreprise. Celle-ci est progressive, elle se fait après des entretiens successifs. Il s'agit de faire connaissance et de vérifier que le porteur de projet ainsi que l'accompagnant pourront travailler ensemble, qu'ils en ont envie. Le parcours et les diplômes sont vérifiés, puis les chargés d'accompagnement en discutent entre eux.

« C'est au feeling et à l'habitude, car ce n'est pas parce qu'on pose sa candidature qu'on entre. On baigne dans un bain entrepreneurial où tout le monde prospecte ; il faut réinventer une prospection à taille humaine, il n'existe pas de manuel. On peut en parler, on est dans le partage. La collaboration est plus intéressante que la compétition. On est dans un échange. Ici, on y trouve ce que l'on apporte » (Observation).

Entrer à Coopaname est un choix dont la décision appartient à la fois au porteur de projet et à son interlocuteur. Si le candidat doit vérifier de son côté qu'il a envie de faire partie de cette entreprise, le coopanamien qui le reçoit peut également se prononcer. Il ne le fait pas directement ni sur le champ. C'est lors d'un autre entretien que la décision sera prise, de façon conjointe, après discussion. Cette façon de procéder nous paraît inhabituelle.

En effet, dans toute procédure de recrutement, les deux parties (entreprise et candidat) peuvent théoriquement choisir ou non de travailler ensemble. Cependant, la décision finale de retenir un candidat appartient très souvent à l'entreprise qui choisit parmi un ensemble de candidats. A Coopaname, nous observons que la décision appartient à la fois au candidat et à la personne qui la recrute. Il n'existe pas de liens hiérarchiques. Les gens doivent être sûrs de s'être bien compris et bien choisis. Ils doivent établir une réelle relation de confiance entre eux. Celle-ci se construit par des échanges et notamment des rendez-vous.

La durée moyenne est d'un mois et demi avant de rentrer réellement dans l'entreprise. Toutefois, cette moyenne arithmétique n'est pas très pertinente car elle ne prend pas en compte ceux qui essaient de rentrer, souvent pendant plusieurs mois, et qui abandonnent. En outre, certains ont déjà exercé à Coopaname, l'ont quittée, puis y reviennent. Leur seconde entrée est dans ce cas immédiate ce qui peut biaiser la moyenne.

A l'issue de la réunion, nous avons une discussion avec Jeanne. Elle nous prévient : entreprendre de suivre le parcours des personnes rencontrées lors de cette réunion d'information comme nous en avons l'intention est risqué. En effet, il est possible qu'aucun des porteurs de projet présents aujourd'hui à la réunion n'entre dans l'entreprise. Si certains le font, cela peut prendre plusieurs mois, et nous courrons le risque qu'il décide de renoncer. C'est pourquoi elle nous recommande de nous joindre à un groupe de nouveaux arrivants.

Journée d'accueil

La Journée d'accueil du 25 février 2012 se tient au siège social de Coopaname, appelé « la Salamandre » car cet animal est dessiné sur le mur du bâtiment voisin. Il s'agit d'un immeuble qui abrite plusieurs entreprises. Coopaname occupe une partie du premier étage. Des travaux d'aménagement y sont en cours. Malgré la poussière et le bruit, l'endroit est plus moderne et plus accueillant que les autres établissements que nous avons fréquentés jusque-là. Il n'existe cependant aucun lieu particulier dédié à l'accueil. Il suffit de sonner à l'interphone et de pousser la porte.

Le DG accueille les participants, distribue boissons et biscuits. Il inscrit sur le tableau son numéro de téléphone portable ce qui nous surprend. Un tour de table commence. Nous observons que certains se présentent en détail alors que d'autres se contentent d'annoncer leur nom et leur métier. Nous constatons que sont présentes à cette occasion à la fois des personnes qui désirent lancer une activité et des salariés chargés des fonctions mutualisées. Nous observerons très souvent la présence conjointe de porteurs de projet, d'entrepreneurs salariés (ES) et de salariés permanents (SP) aux réunions.

Stéphane Veyer présente le fonctionnement de Coopaname. « Qui fait quoi ? » Nous sommes assez déçus par ses propos. Il utilise des expressions comme « Untel est chargé de faire tourner la boutique », « c'est le gentil organisateur ». En outre, il n'indique aucune règle. Il n'emploie pas le terme « obligation ». Celui-ci ne semble pas faire partie du vocabulaire utilisé ici. Nous constatons en revanche que le terme « incitation » est très souvent employé. Cette réunion donne le ton : au-delà des mots-jargon que l'on peut trouver dans d'autres entreprises, nous remarquons que les mots du langage courant dans les entreprises ne sont pas utilisés. On ne parle jamais de poste, de mission, de responsabilité, de tâche, etc...

La singularité de Coopaname est de nouveau mise en avant, son histoire et sa raison d'être sont expliquées. Il insiste et répète que cette organisation repose sur le désir des gens qui la composent de faire autrement qu'ailleurs. Une partie de l'intervention de Mr Veyer est pédagogique : il met le fonctionnement de la CAE en perspective par un bref rappel de l'histoire des coopératives en France et en Europe.

Stéphane Veyer explique comment fonctionnent l'accompagnement et l'administration. Il distribue des documents : le livret d'accueil et le « kit à se former ». Il pointe les différentes affectations des établissements parisiens et précise que tous les locaux sont disponibles le weekend pour ceux qui en auraient besoin, « Il suffit de demander une clef. » Il parle des autres établissements (Le Mans) et de coopératives « sœurs » (à Rouen Scoop 276, et à Grenoble, VA pour Vecteur Activités).

Il présente l'équipe des gens qui travaillent dans la structure, « qui animent, dirigent, comptent... ». Evoque ceux qu'il qualifie avec humour les « inclassables ». Au lieu de donner leur statut, ou leur nom de poste, il énumère les raisons pour lesquelles il peut être nécessaire de les contacter. Les points déjà abordés lors de la réunion d'information à laquelle nous avons assisté précédemment, appelée en interne une « infocoll » (pour réunion d'information collective), sont à nouveau abordés. Nous ne pas les répétons donc pas ici, mais nous observons cependant que les termes choisis et les phrases sont identiques.

La question de l'accompagnement est abordée de façon un peu étonnante : « À quoi sert le chargé d'accompagnement ? Et comment s'en sert - on ? ». Il est précisé que cette personne doit connaître aussi bien le projet professionnel que le projet de vie de ceux qu'elle accompagne.

Stéphane Veyer insiste ensuite sur des choses qu'il qualifie d'« essentielles », et demande d'être vigilant pour qu'elles soient respectées. Il s'agit « d'avoir un bon esprit, et de faire attention à autrui ».

Pour ce qui concerne la vie de la coopérative, il prévient qu'il se passe toujours quelque chose. C'est ouvert librement à tout le monde, chacun peut intervenir, proposer et faire. Il propose donc à chacun de trouver sa façon d'être coopanamiens. Il déconseille toutefois de participer à tout mais avec modération.

« L'excès n'a jamais beaucoup de sens. Chacun fait en fonction de ses disponibilités et de ses besoins : on se fait sa coopérative à soi » (observations).

Il indique que les événements sont annoncés via le système d'information auquel tous ont accès. Il précise qu'il est souhaitable de s'inscrire lorsque l'on va participer, et de prévenir (et se désinscrire éventuellement) si l'on ne peut pas y assister. Pour lui, il s'agit d'une question de politesse plus que d'obligation voire d'organisation. Tout ce qui est proposé est fait par des Coopanamiens qui s'investissent. Il ne met pas en avant des raisons liées par exemple aux coûts, tout étant libre et gratuit, mais plutôt de respecter l'implication des individus. Nous apprenons à ce moment que nous disposerons également d'un accès à l'extranet, le système d'information de la coopérative.

L'accent est mis sur les formations récurrentes et les formations ponctuelles qui existent dans l'entreprise. Certaines font partie de ce qui est appelé « les ateliers du parcours d'entrée », alors que d'autres portent sur les échanges sur un métier, un secteur, un projet, etc. D'autres encore s'adressent à des personnes habitant dans un même secteur géographique. Il prévient qu'il est possible d'assister à un même atelier plusieurs fois.

Les rencontres sont toujours des moments d'échange, et l'information n'est pas seulement descendante, c'est-à-dire qu'elle n'émane pas seulement de ou des animateurs. En effet, si on connaît déjà le sujet dont il va être question, on peut « apporter son expérience ». Si ces ateliers ne sont pas obligatoires, ils sont toutefois fortement conseillés. Outre présenter différentes techniques, ils sont utiles aux nouveaux entrants car ils permettent d'apporter des réponses à maintes questions que ceux-ci se posent.

« Ils servent à traduire, à échanger sur sa façon d'orienter par exemple. » (Observations)

Les personnes qui assistent à ces ateliers partagent les mêmes types de préoccupations. Elles souhaitent développer une activité, exercer un métier. Toutefois, chacun a son point de vue personnel et des préoccupations qui lui sont spécifiques. Ainsi, les rencontres permettent de s'entraider, « de valider avec d'autres ». Ce ne sont pas des ateliers de formation à proprement parler, mais plutôt des modes de réflexion et d'échanges adaptés au projet. C'est un cheminement, des travaux faits en groupe, qui permettent à ceux qui y assistent de s'enrichir immédiatement.

Il existe également des formations collectives « qui sortent de l'ordinaire », utiles pour se motiver ou se remotiver. Celles-ci sont d'ailleurs considérées comme plus efficaces si elles sont suivies par les porteurs de projet après un certain temps passé à expérimenter. Elles concernent la pratique de l'entreprenariat. D'autres formations existent, qui sont plus particulièrement destinées à « se construire ensemble ». Elles sont utiles surtout au début du parcours, car elles visent à prendre conscience ce que l'on a déjà fait. Elles aident les entrepreneurs à aller de l'avant, « à trouver du sens ».

Enfin, il y a d'autres évènements récurrents à Coopaname, qui ne sont pas réellement des formations mais qui sont aussi des moments de vie coopérative. Ainsi, il existe des « réunions mensuelles » dans chaque établissement. Même si on est rattaché à un des établissements, il est possible de se rendre à la mensuelle que l'on souhaite. Celles-ci ne sont bien sûr pas obligatoires. On n'y parle des projets en cours, des enjeux, de ce qui se passe. Ce n'est pas le même programme à chaque fois. « Il y a environ deux heures de discussion, puis on grignote ensemble ».

L'accent est toutefois mis sur l'intérêt pour chacun d'être proactif : Si toutes les informations sont généralement disponibles, elles ne sont pas envoyées aux coopérateurs. Aussi, c'est à chacun de les chercher, notamment sur l'Extranet.

Le DG insiste encore pour montrer que Coopaname ne fonctionne pas comme une entreprise classique. Il aborde à plusieurs reprises le sujet du travail et du lien de subordination attaché au salariat qu'il estime aujourd'hui souvent être biaisé.

« Il arrive assez fréquemment qu'une personne rejoigne la coopérative car elle travaille avec certaines sociétés qui refusent de salarier certains travailleurs, et se dédouanent de verser un

salaires pour les prestations qu'elles achètent. Or la coopérative n'a pas vocation à se substituer à des entreprises qui n'assument pas leurs responsabilités. » (Observations)

Enfin, Mr Veyer aborde le sujet éminemment pratique de la facturation, qui se fait via l'Extranet. Toutes les factures sont faites par la coopérative, l'entrepreneur ne facture jamais directement. Il remplit un formulaire qui est envoyé à la comptable. C'est elle qui « fabrique » la facture notamment en y insérant le logo de l'entrepreneur. Elle se contente de reprendre les éléments de tarifs qui lui sont transmis et ne s'occupe que de la mise en forme, des aspects légaux et administratifs. Pour plus de clarté, le DG décrit le cheminement d'une facture, et décrit le travail des personnes chargées de la comptabilité. Aussi, pour être payé rapidement, il faut s'astreindre à un certain formalisme. Les salariés chargés des fonctions support ont déjà beaucoup de travail et « il faut les ménager ».

Après un moment de questions et de réponses, les conventions d'accompagnement sont signées puis remises aux porteurs de projets. Différents formulaires administratifs comme les attestations d'assurance leur sont remis. Ils sont désormais coopanamiens.

Phase 1.Immersion - 2ème pallier

Atelier démarrage de projet

L'atelier « démarrage de projet » consiste à balayer les projets et à mettre en évidence les différentes étapes à franchir dans le parcours coopanamien. « *Il permet de relier son activité à son éthique personnelle* ». L'atelier aide à poser un diagnostic du projet, c'est le point de départ. Il est destiné à identifier les points qui restent à éclaircir. Chaque participant va exposer son projet aux autres, grâce à une méthode, un outil, qui permet de structurer l'explication.

Cet outil consiste en trois étapes. La première est un exercice à faire deux à deux. « *Dire tout ce qu'il y a à dire afin de vérifier que vous avez réfléchi aux étapes qui vont vous amener au but ultime. Le but peut être plein d'autres choses que le développement d'une activité (je rentre pourquoi, mon projet de vie, comment vous vous projetez dans Coopaname, quel salaire vous visez...)* » La deuxième étape consiste à faire une présentation croisée afin de dire "voilà où j'en suis". « *L'intérêt est de vérifier que les choses que l'on veut dire ont été bien entendues, donc de se connaître mieux. C'est un moment de prise de parole où l'on choisit les mots qu'on emploie.* »

Le tour de table effectué permet de lister de nombreux problèmes. En effet les participants font part de leurs difficultés, de leurs échecs, et des doutes qui les assaillent. Nous observons également un changement dans les propos tenus par l'animateur qui est en charge de l'atelier. Jusque-là, le discours portait sur une vision, des conditions de travail et un métier adaptés et choisis, modulables. Cet atelier constitue le début des choses concrètes, il concerne la mise en œuvre. Le message délivré est très différent. Les participants sont prévenus : « *Ça va être dur, très dur* ». Après ces échanges, ils semblent hébétés. Ils ont commencé par parler de leur projet, souvent avec volubilité. En se projetant dans le futur imaginé, ils s'y trouvaient déjà. Puis en utilisant l'outil proposé, ils se retrouvent confrontés brutalement avec la réalité, toutes les difficultés qui séparent le moment présent de l'aboutissement de leur projet.

Le dernier exercice proposé consiste à faire un diagnostic du point de départ. De très nombreuses questions se succèdent :

- *Est-ce qu'un marché existe ?*
- *Quel est mon secteur ?*
- *Y-a-t-il de la concurrence et l'ai-je déjà étudiée ?*
- *Est-ce que ce que font les concurrents est ce que je fais, moi ?*
- *Comment puis-je me différencier ?*
- *Ai-je les conditions financières pour pouvoir tranquillement développer mon projet ? et le temps ?*
- *Ai-je des besoins matériels - dès le début ?*
- *Est-ce que mes prestations sont prêtes si demain je rencontre un prospect ?*

L'animateur rassure les participants. Il indique qu'il est tout à fait normal qu'ils n'aient pas aujourd'hui la réponse à toutes ces questions car chaque projet a des forces et des faiblesses qu'il faut anticiper. Appréhender leur projet sous différents angles permet de les faire apparaître. Ces questions sont utiles aux futurs entrepreneurs qui sont ainsi en mesure de prendre conscience et d'identifier les écueils et les opportunités clef dans le projet. À Coopaname, il est tout à fait possible de revoir son projet et de l'adapter. Les accompagnants sont là pour aider, pour signaler, pour alerter. De plus il est tout à fait possible d'envisager d'utiliser des compétences que l'on a acquises, même si on elles ne sont légitimées par aucun diplôme. Parfois en effet, il arrive que le porteur de projet développe une activité très différente de celle qu'il avait l'intention de lancer à son arrivée. Dernière indication fournie par l'animateur, personne n'adressera aucun reproche à l'entrepreneur, *« au contraire, tout sera mis en œuvre pour vous aider »*.

L'accent est placé sur *« l'intérêt formidable d'avoir un public qui connaît vos problèmes et sait combien des conseils avisés peuvent aider »*. L'animateur recommande aux participants de prendre part à la vie collective lors des très nombreux événements collectifs ont lieu dans tous les établissements de Coopaname. Ils constituent des occasions de rencontre et d'échange entre des personnes qui connaissent les mêmes difficultés. Il conseille aussi de suivre les formations dispensées au sein de la coopérative. *« Coopaname est un endroit humain où l'on peut parler à tous. Même si chacun a un référent, un chargé d'accompagnement, les autres sont là aussi. »*

Atelier communication

Nous nous rendons ensuite à un atelier faisant partie du parcours d'entrée intitulé « communication ». Il se déroule dans l'établissement secondaire d'Aubervilliers. Contrairement aux autres lieux déjà visités, il est placé dans un bâtiment hébergeant uniquement des entreprises. Nous retrouvons une partie « salle de réunion », des endroits « bureaux », et toujours une cuisine plus ou moins bien équipée.

L'objectif de l'atelier est en effet de travailler sa présentation. Déclarant d'emblée n'avoir aucune compétence particulière en communication, l'animatrice indique que cette formation est basée sur l'éducation par les pairs. L'animatrice pointe le lien réciproque fort qu'il y a entre l'identité professionnelle et la valeur professionnelle. « *La communication doit être adaptée à la fois à ce que tu fais et à ce que tu es. Ton premier vecteur de communication, c'est toi !* »

Elle conseille aux porteurs de projet de fortement mettre en avant leur propre singularité, et de veiller à être intègre. « *Il est indispensable d'être sincère [...] Il faut être vrai pour que ça marche !* »

Comme lors du premier atelier suivi, nous observons que plusieurs exercices sont proposés aux participants. Ils visent à nouveau à les amener à se poser des questions, mais celles-ci portent désormais sur eux-mêmes plutôt que sur leur projet. Il s'agit d'effectuer une introspection, même si ce mot n'est jamais prononcé.

Après chaque exercice, les porteurs de projet sont incités à dire comment ils ont vécu ce moment en faisant part des difficultés ainsi que des émotions qu'ils ont ressenties. Chacun commente à la fois sa prestation mais aussi celle des autres, les commentaires croisés amenant les présents à découvrir que leur discours demande à être amélioré. Puis ils travaillent ensemble à déterminer les éléments forts d'un bon discours de communication. L'animateur souligne le fait que leur message doit surtout avoir du sens. Il pointe l'importance de la relation étroite existant entre le porteur de projet et le projet lui-même : « *Il faut dire qui nous sommes, et montrer notre*

expérience et notre expertise. Cela permet de justifier sa compétence. Il est indispensable d'être convaincu pour convaincre. »

Tous admettent qu'il est parfois plus aisé d'être honnête et sincère lorsque l'on est dans une posture d'entrepreneur plutôt que dans celle de salarié « classique », sous contrat de travail avec une entreprise. L'exercice réalisé permet aux porteurs de projet de comprendre qu'ils peuvent donner un côté personnel et spécifique à leur communication. Ils ont la possibilité de réellement mettre en relief l'apport de la prestation qu'ils souhaitent vendre, d'expliquer « *à quoi ça sert* »

L'animatrice énumère comme l'a fait l'animateur du premier atelier toutes les formations qui existent à Coopaname. Sans obliger les participants à les suivre, elle souligne que celles-ci sont toutefois fortement recommandées. Certaines permettent de « *se construire ensemble* », afin de mieux s'intégrer dans la coopérative et d'en tirer profit. D'autres servent à « *passer à l'action quand on a des blocages* ». Enfin, elle les incite à s'inscrire à l'atelier « *autobiographie raisonnée* » car il permet « *de revenir sur son parcours, de mettre en lumière une logique et de trouver un sens* ».

Atelier prix de revient

Nous poursuivons notre immersion en suivant un autre atelier du cycle parcours d'entrée, intitulé « Prix de revient ». Il a lieu dans l'établissement du 13^{ième} arrondissement, « à Jenner ».

Cet atelier est aussi appelé « le juste prix ». Il consiste à utiliser un outil développé en interne sur la base de constats empiriques afin d'attirer l'attention des porteurs de projet sur des notions comptables telles que la productivité et le seuil de rentabilité. À Coopaname, un entrepreneur salarié (ES) est à la fois l'employeur et le salarié : le prix de vente n'est pas le prix de revient plus la valeur ajoutée. Les charges employeurs sont à soustraire du prix facturé. *« Un ES ne touche donc pas que le chiffre d'affaires moins quelques frais. Il faut intégrer cette notion. Même si on le sait, dans la pratique, il y a réellement besoin de cet atelier pour savoir quels prix on peut pratiquer. »*

Cet atelier sert à se confronter à la réalité. L'objectif est d'arriver à trouver sa propre cohérence. L'outil consiste en un exercice qui permet aux porteurs de projets d'être en prise directe avec une vision de l'avenir, de faire la part des choses entre ce qu'ils vont s'autoriser ou pas. Les accompagnants constatent dans bien des cas que les porteurs de projet appréhendent mal la réalité. C'est pourquoi il leur est proposé de travailler leurs prix à l'aide de cet outil, conçu sur la base de l'expérience, en examinant comment les chiffres « vibrent et sonnent ».

Le raisonnement a comme point de départ le salaire annuel que chacun désire tirer de son activité. *« Votre salaire constitue l'entretien de votre force de travail, ce n'est pas un élément contributif de votre rentabilité. » Le projet doit absolument être cohérent, tout doit coïncider, être ajusté parfaitement. « Ce que l'on se propose de faire et de vendre doit être cohérent avec la personne que l'on est. »*

L'animateur indique qu'il existe aussi un atelier nommé « l'autobiographie raisonnée », décrit comme un processus d'auto-formation. L'intérêt sert à travailler les différents aspects du projet. Cette démarche se distingue du bilan de compétences car elle dépasse largement les éléments d'un CV, et diffère également de la pure autobiographie. *« Elle se limite aux faits sociaux objectifs, sans pénétrer dans ce qui relève de l'intime. L'objectif n'est pas d'analyser de quelle*

façon chacun représente son itinéraire mais de permettre à chacun d'identifier ses propres éléments de cohérence. » (Documents internes)

L'animateur dit qu'à Coopaname, le savoir et le savoir-faire de chacun sont loin de se limiter à des diplômes et des expériences professionnelles. Les expériences sociales (la vie associative, les voyages, les hobbies, etc.) sont considérées comme bien plus significatives car elles reflètent les vrais choix des individus. Ainsi, appréhender conjointement parcours professionnel et expériences sociales met en lumière toute la richesse du parcours de chacun, en montre la cohérence, donne des pistes d'évolution. Les formations permettent de travailler la confiance en soi et en son projet, de découvrir des compétences sous-exploitées et des lacunes. Ainsi le porteur de projet peut-il se sentir légitime dans l'activité qu'il développe, et cela peut influencer également son rapport avec l'entreprise. L'entrepreneur découvre ou vérifie également, grâce à cette réflexion sur lui-même, son attachement au projet politique de la coopérative. Il peut devenir militant, sociétaire, voire mandataire social et prendre part de façon active à la gestion de l'entreprise.

Nous constatons que l'extranet de l'entreprise présente d'ailleurs l'autobiographie raisonnée de façon militante, en expliquant ce qui la sépare des méthodes et techniques largement diffusées dans les entreprises :

« La société cherche à nous réduire par des techniques comme le CV ou le bilan de compétences qui réduisent l'individu à des diplômes et des postes occupés ; les outils d'évaluation et d'orientation se contentent souvent de lister des compétences professionnelles. Ce sont des « experts », consultants en reclassement, formation et/ou création d'entreprise qui vous disent ce que vous devez faire... » (Extranet)

L'atelier consiste à partir de ce qu'idéalement l'entrepreneur compte tirer comme revenu annuel de son activité. Calculer le seuil de rentabilité permet de sortir de l'intentionnalité et de se confronter à la réalité du terrain. *« Soyons raisonnables et essayons de nous rapprocher du réel. »*

Les participants s'emploient à étudier leur situation personnelle en utilisant pour faire leurs calculs l'outil présenté. Ils interrogent souvent l'animateur afin d'obtenir de l'aide et de vérifier leurs calculs. Certains participants sont proche de la panique lorsqu'ils observent que leur projet doit absolument être totalement remanié. Tel quel, il n'est pas viable. D'autres s'avouent

franchement découragés, car leurs simulations démontrent que tout ce qu'ils ont fait jusqu'à présent est revoir. D'autres encore remettent en cause l'outil proposé, et semblent douter du bienfondé de l'exercice. Pour ces derniers, les résultats chiffrés obtenus ne paraissent pas pertinents car ils n'intègrent pas certaines spécificités de leur projet. L'animateur reconnaît d'ailleurs que pour certaines activités, il faut retravailler les chiffres avec son chargé d'accompagnement. Il faut faire des calculs « sur mesure ». Nous observons qu'aucun participant n'est totalement serein car personne n'est ni satisfait ni rassuré par les chiffres qu'il a sous les yeux.

L'exercice se poursuit par le calcul du taux horaire et de la productivité. « *Combien d'heures faudra-t-il travailler et vendre pour atteindre son objectif ? Est-ce réalisable ?* ». L'animateur propose à chacun des participants de comparer le taux horaire calculé avec celui qu'il avait envisagé de facturer. Plusieurs porteurs de projet sont à nouveau réellement surpris par les chiffres qu'ils obtiennent.

L'animateur rassure les participants. Il leur rappelle qu'il s'agit d'un exercice destiné à leur laisser entrevoir des ordres de grandeurs qui donnent des informations plus précises. Il précise que tout est à créer. Il faut avoir une vision idéale de ses attentes et ses choix de vie. « *Cet exercice permet de comprendre ce que l'on vaut* ». Sachant qu'il ne peut pas accepter de travailler en dessous d'un certain prix, l'entrepreneur va, dans la négociation commerciale, être motivé pour trouver des arguments. La qualité a un prix et en avoir conscience permet d'asseoir son expertise, c'est un argument commercial. Il explique que les entrepreneurs veulent être reconnus à travers la valorisation de leur expertise. « *On n'est pas ici pour s'exploiter soi-même* ».

À Coopaname il est justement possible de revoir son prix jusqu'au moment où on arrive à trouver sa cohérence. L'entrepreneur rejoint la coopérative très en amont du lancement de son projet, il est accompagné et conseillé dans sa démarche. Le projet va pouvoir être revu, voire totalement transformé. Il n'y a aucune obligation de poursuivre une démarche. Si le projet se révèle trop délicat à mettre en œuvre, trop contraignant ou risqué, trop peu rentable, le porteur de projet est libre d'explorer d'autres pistes. Cela dépend également de son envie. Plusieurs personnes exercent d'ailleurs une activité différente de celle pour laquelle elles avaient rejoint la coopérative, par envie ou par opportunité.

L'animateur souligne que l'expérience montre qu'on ne peut absolument pas présumer de la réussite d'un projet. Des personnes arrivent et tâtonnent longtemps avant de finalement connaître une réussite inattendue, qui les surprend eux-mêmes autant que les accompagnants. *« Il n'y a pas de profil d'entrepreneur type, ni de projet type. Il n'existe aucun gage de réussite. Tout dépend de la façon de faire, des idées, des rencontres »*. Certains arrivent d'ailleurs parfois totalement déprimés à Coopaname et connaissent une période de doute, alors que d'autres sont enthousiastes et ont déjà un projet très avancé.

Il reste maintenant à vérifier par chacun les prix pratiqués par la concurrence sur son marché, et à étudier quelle stratégie de valorisation mettre en avant pour soutenir ses prix. Cela nécessite de collecter des informations supplémentaires. Les participants sont incités à poursuivre leur réflexion, seuls et aussi en compagnie de leur accompagnant. *« Le côté financier de l'activité est bien sûr crucial. Il faut donc l'envisager au plus tôt car cela conditionne tout le reste, le contenu du projet, la communication, et par là même, votre vie d'entrepreneur »*.

Nous notons que les participants sont bien moins souriants en sortant de l'atelier que lorsqu'ils sont arrivés. Mais, si certains ont l'air passablement accablés, la majorité des porteurs de projet semble impatiente d'affiner son projet à la lumière de ces nouveaux éléments. Ils ont déjà pu tester une hypothèse et disposent désormais d'un outil pour en tester de nouvelles. Ils sont ainsi en mesure de faire le tri entre les différentes options qui se présentent et de faire leurs choix en connaissance de cause.

Pour tous les projets passés en revue lors de cet atelier, les prix de vente envisagés par les porteurs de projet sont à revoir à la hausse, parfois de façon très importante. Cela implique pour certains de reconsidérer le contenu de leur proposition, leur cible, ainsi que leur positionnement global. Nous prenons note de plusieurs échanges desquels il ressort que les porteurs de projets sont en fin de compte soulagés d'avoir concrètement réalisé que leur projet n'était pas encore prêt. Même si cela est douloureux, il vaut mieux avoir pris conscience des problèmes en amont. Certains reconnaissent qu'il leur faut encore beaucoup travailler, mais qu'ils ont en quelque sorte évité le pire, c'est-à-dire de lancer une activité non pérenne qui les laisse rapidement épuisés et sans ressources.

L'animateur est factuel, il ne fait aucune démonstration, ne donne pas de leçon, ne juge pas, mais il aborde sans détour la question financière. Il partage son expérience et propose de voir cet exercice comme un révélateur. Nous observons qu'il ne présume pas de la faisabilité d'un

projet, de l'intérêt d'une activité, ni des capacités des personnes. Conscient de l'effet produit par cet atelier sur les participants, il les rassure régulièrement et leur recommande de poursuivre l'exercice, seul ou accompagné, rappelant que tout sera fait pour les aider. « *Si l'activité apparaît non viable, il faut la repenser voire l'abandonner* ».

Atelier démarche commerciale

L'atelier démarche commerciale dure une journée complète et se tient à l'établissement de Nanterre. L'objectif aujourd'hui consiste à identifier ce qu'il est nécessaire d'acquérir afin de commencer sa démarche commerciale, de « *trouver la recette de la démarche commerciale idéale* ». Un discours ne s'improvisant pas, il faut le préparer et l'argumenter. Nous observons à nouveau que l'emphase est placée par l'animatrice sur la personnalité de chaque entrepreneur : « *Ce que l'on vend, ce que le client va retenir, c'est ce que vous êtes.* »

Elle précise d'abord qu'il est important d'avoir le moral et d'acquérir des capacités d'endurance. Pour cela, elle indique qu'il faut savoir s'organiser et prospecter continuellement. « *L'organisation doit être pensée afin d'éviter que les entrepreneurs ne s'exploitent eux-mêmes, en travaillant soirs et weekend* ». Le travail de prospection est en effet difficile mais nécessaire, du plus il peut être compliqué de tenir dans le temps. « *A Coopaname on prône le bien-être au travail. Or le juste milieu est parfois difficile à trouver, c'est par l'organisation que l'on peut y arriver* ».

L'animatrice insiste sur l'importance des ressources de chacun, mais elle souligne également qu'il existe de nombreuses ressources disponibles en interne. Elle présente ce qui est appelé à Coopaname des « collectifs ». « *Ce sont des groupes de personnes qui se constituent autour d'un sujet précis ou d'un intérêt partagé* ». Il s'agit de réseauter, de rencontrer d'autres salariés, de bénéficier de leur expérience, de comparer les prix...

Elle n'indique pas de marche à suivre particulière afin de rejoindre les collectifs qui existent, et conseille à chacun de trouver sa propre façon de faire. Elle dit : « *Au début il faut aller surtout là où on se sent bien.* »

Nous observons que les entrepreneurs présents à cette formation ont réellement avancé dans leur projet, même si certains ne sont à Coopaname que depuis quelques semaines. Nous constatons que les conseils reçus lors de ateliers précédents ont globalement été mis en œuvre. Bien que très différents, les projets tendent à se ressembler dans leurs structuration et

organisation. Les porteurs de projet que nous retrouvons ponctuellement se révèlent toujours plus sûrs d'eux. Ils semblent avoir quitté la posture de porteur d'idée et deviennent véritablement acteurs de leur projet. Les exercices effectués, l'accompagnement des chargés d'accompagnement, des animateurs ou même des autres porteurs de projet paraissent avoir porté leurs fruits.

Nous notons cependant que tous n'avancent pas au même rythme. En outre, nous voyons que certains aspects des projets ne sont pas encore définitivement fixés. Le nom de marque change, parfois c'est le périmètre de la clientèle visée qui est modifié, et l'offre est aussi revue. Les entrepreneurs adaptent et revoient systématiquement l'ensemble de leur projet après chaque atelier. Le fait de les suivre pas à pas dans leur démarche permet de voir qu'ils ont parfaitement conscience désormais que chaque modification d'un des aspects implique d'adapter les autres aspects. Bien que ce terme ne soit jamais employé, ils font du « marketing mix ». Certains déclinent d'ailleurs maintenant leur proposition commerciale en plusieurs offres spécifiques, selon qu'ils adressent des entreprises ou des particuliers par exemple.

Atelier point d'étape

Quelques semaines plus tard a lieu l'atelier conclusif de ce cycle destiné aux nouveaux entrants. Une fois encore, nous observons que les participants ne sont pas les mêmes personnes que nous avons rencontrées lors des précédents ateliers. D'une part, ceux-ci sont organisés de façon récurrente toute l'année, et d'autre part, chacun est libre de les suivre à son rythme. Les « nouveaux entrants » n'ont pas la même ancienneté dans l'entreprise, et il arrive aussi que certains coopanamiens éprouvent le besoin de refaire une de ces formations.

L'animateur est le même que lors du premier atelier « Démarrage de projet ». Il propose de faire à nouveaux des exercices. Ceux-ci révèlent que les participants sont désormais en action. Ils s'emploient à concrétiser leur idée de départ et à l'adapter en fonction des contraintes qu'ils ont pu identifier, notamment grâce aux ateliers suivis. S'ils abordent les nombreux problèmes qu'ils ont rencontré récemment, ils font également état de nombreuses opportunités qu'ils ont saisies grâce à des rencontres avec d'autres coopanamiens. Certains envisagent d'inclure à leur proposition individuelle une offre commune. D'autres constituent des équipes qui se réunissent autour de préoccupations similaires. D'autres encore participent à des collectifs « métier » afin de s'épauler mutuellement dans leur démarche entrepreneuriale.

Toutefois, les exercices pratiqués lors de cet atelier montrent que si les porteurs de projet ont pour une grande part d'entre eux avancé dans leur projet, il leur faut poursuivre leurs efforts. L'activité n'est finalement jamais figée définitivement, elle peut évoluer, et chaque modification impacte l'ensemble. Les entrepreneurs devront rester vigilants afin de rester cohérents.

Phase 2. Exploration

Les mensuelles (collectifs ouverts mixtes)

•Présentation

Les coopanamiens se rencontrent tous les mois lors de réunions programmées. Ces évènements institutionnalisés sont appelés « mensuelles ». Elles ont lieu le soir à partir de 18h la plupart du temps, dans chacun des cinq établissements de Coopaname, Paris 20ième (siège social dit « La Salamandre »), Paris 13ième (dit « Jenner »), Nanterre, Aubervilliers, Chevilly-Larue. En outre, la CAE Coopératifs ! dédiée aux entrepreneurs ayant une activité de service à la personne organise également des réunions, ainsi que l'établissement sis au Mans. Les mensuelles prennent parfois la forme de « petit déjeuner partagé » ou de « déjeuner partagé », afin que les personnes qui ne peuvent se libérer en fin d'après-midi puissent aussi y assister de temps en temps.

Comme il n'y a pas de lieu de production commun ni d'horaires de travail similaires, les participants viennent de toute la région parisienne. Les entrepreneurs-salariés sont majoritaires mais sont systématiquement présents également à ces réunions des porteurs de projet et des salariés-permanents chargés des fonctions mutualisées. La discussion est animée par le chargé d'accompagnement local ou par le responsable d'établissement qui est souvent la même personne. Lorsque celui-ci est absent, il est remplacé par un de ces confrères, voire par un SP chargé d'autres fonctions supports. La discussion est générale, tous interviennent pour poser des questions ou donner des réponses. Le statut des participants et le métier qu'ils exercent ne conditionnent pas la prise de parole.

Les mensuelles ont été présentées à maintes reprises depuis notre arrivée comme des moments de démocratie « de base », où sont discutées toutes les questions ayant trait à l'entreprise, qu'elles concernent son fonctionnement ou bien son projet. Tous les coopanamiens présents font part de leur activité, des opportunités et des problèmes qu'ils rencontrent. Les salariés

associés ou représentants du personnel donnent des « nouvelles », et parlent des discussions et des études qui sont en cours à travers la coopérative.

Il est possible d'aller à une ou plusieurs mensuelles, en fonction de ses envies et de ses disponibilités. Il n'est pas nécessaire d'être rattaché à l'établissement dans lequel elles se déroulent pour y assister. Les mensuelles sont des évènements qui permettent aux coopanamiens de se rencontrer, de se connaître et de trouver des moyens de répondre à des questions précises. Pour les ES et les porteurs de projet, elles sont l'occasion d'obtenir des informations, de découvrir des opportunités, de mettre en place des synergies, de poser des questions et de trouver des réponses. Pour les SP, elles sont également l'occasion de se tenir informés et d'informer, et présentent l'opportunité de faire connaissance des ES. Ainsi certaines personnes seront mises en relation de façon à développer l'entraide et favoriser les projets collectifs. Les SP participent aux échanges et font évoluer leur travail de façon à rendre un meilleur service aux coopérateurs.

Nous nous sommes rendus à de très nombreuses mensuelles tout au long de notre exploration, en alternant horaires et lieux géographiques, car elles constituaient une excellente occasion d'observer le fonctionnement de la coopérative et de la vie collective. C'était également un très bon moyen de rencontrer des entrepreneurs autres que ceux qui venaient d'entrer. Nous avons suivi plus particulièrement un établissement tout au long de notre enquête, celui de Nanterre. Il s'est avéré rapidement particulièrement difficile de maintenir le rythme et d'assister à toutes les mensuelles de l'entreprise pendant plusieurs mois.

•Déroulement

Les mensuelles sont des évènements qui se déroulent presque toujours selon un même rite, même si nous avons parfois noté quelques différences minimales en fonction des établissements. Il y a trois moments : Le tour de table, le débat, puis le repas partagé.

Les participants arrivent dans la salle dédiée à la réunion et disposent sur la table les mets qu'ils ont apportés. Pour certains il s'agit de pain, de boissons ou de fruits, mais très souvent, il s'agit

de plats cuisinés à domicile. Les cooanamiens se saluent et s'interpellent. Même si un horaire de début est fixé, des personnes continuent d'arriver tout au long de la réunion.

Les cooanamiens procèdent d'abord à un tour de table lors duquel ils se présentent. Parfois des « extérieurs » sont présents, invités par des coopérateurs. Ils vont intervenir au cours de la soirée pour présenter un projet ou une idée. Comme les mensuelles ne sont pas réservées aux coopérateurs rattachés à l'établissement dans lequel elles se déroulent, il arrive fréquemment que plusieurs personnes présentes ne se connaissent pas. En outre, il peut y avoir des « nouveaux » dans l'assistance.

Si certains sont très succincts et se contentent de donner leur prénom, leur date d'entrée et de décrire très brièvement leur activité, la plupart fournit de nombreuses informations les concernant. Ils énumèrent ce qu'ils font, au niveau de leur activité entrepreneuriale aussi bien qu'au sein de la coopérative (ils indiquent s'ils sont associés, formateurs en interne...). Ils font part de leur « actualité » professionnelle et parfois aussi personnelle. Ils indiquent dans quels collectifs ils sont impliqués et ce que cela leur apporte. Ils partagent leurs expériences lorsqu'ils ont suivi des formations internes. L'ambiance est souvent gaie et les plaisanteries nombreuses.

Nous découvrons lors de ces mensuelles que si certains coopérateurs sont enthousiastes, dynamiques, et font de nombreuses propositions, d'autres semblent plutôt épuisés voire déprimés. Cependant, les participants s'intéressent les uns aux autres, cherchent à se soutenir collectivement, et la réussite des uns semble faire plaisir aux autres qui trouvent ainsi des raisons de croire leur réussite personnelle possible. En partageant leurs problèmes et leurs doutes, les ES reçoivent des conseils et des encouragements. Entreprendre n'est pas une chose facile, surtout lorsque l'entrepreneur a été salarié auparavant comme c'est souvent le cas des ES. Réaliser que tout le monde a connu des débuts souvent difficiles peut aider à surmonter les épreuves et être encouragé pour persister dans sa démarche.

Les salariés permanents, chargés des fonctions support, participent également aux discussions et au repas. Eux aussi font part de leur « actualité », sur le plan professionnel mais également parfois personnel. Des nouvelles concernant la coopérative sont communiquées. Les cooanamiens entretiennent ainsi un véritable réseau, fondamental pour cette entreprise qui ne dispose pas de lieu de production commun. Les coopérateurs sont fréquemment mis en rapport avec d'autres personnes susceptibles de les aider ou de collaborer, souvent il s'agit d'autres

coopanamiens, mais parfois il s'agit de personnes extérieures à l'entreprise. Très souvent des coordonnées sont échangées.

Les responsables d'établissements qui animent généralement les réunions prennent également part au tour de table. Il n'existe pas de relations hiérarchiques entre les coopérateurs, et les différences statutaires importent peu. La parole est partagée, même si certains s'expriment plus que d'autres. Il arrive très souvent que la personne qui se présente soit questionnée sur des points précis de son activité, ou que les autres participants interviennent afin de lui communiquer des informations pratiques. Parfois, certains proposent de partager un stand lors d'un marché ou d'une foire, d'aller démarcher un client ensemble, d'organiser des séances de démarchage commercial. Tous peuvent intervenir afin d'annoncer un évènement particulier programmé au sein de l'entreprise. Cela peut concerner aussi bien la fête de Noël qu'une séance de prises de vues ponctuelle, proposée par les photographes, ou encore une formation dispensée par des coopanamiens. Les discussions qui s'engagent alors même que le tour de table n'est pas terminé sont généralement abrégées par l'animateur. Elles reprendront lors du repas qui se tient à l'issue de la réunion.

Suite au tour de table, plusieurs types de sujets sont abordés. Il existe souvent un « ordre du jour », bien que ces mots ne soient pas toujours employés. Les discussions portent en priorité sur la vie de l'entreprise.

Grâce à ces rencontres régulières, les coopérateurs n'ont pas besoin de se fixer de rendez-vous. Plusieurs groupes se retrouvent d'ailleurs avant ou après les réunions afin de travailler ensemble sur des projets, sur des formations ou des problématiques particulières. Ce sont des occasions pour partager problèmes et opportunités, resauter, connaître et échanger au sujet de la coopérative. De nombreuses propositions et initiatives émanent des échanges, souvent animés. Les mensuelles sont des moments où on ne s'ennuie jamais. Le débat général, animé, se poursuit puis se transforme. Les coopérateurs font des apartés qui deviennent des groupes de discussion. De la nourriture est posée sur la table de réunion et commence à circuler. Puis les gens se lèvent et vont se servir. Ils poursuivent leurs discussions, s'interpellent.

Le repas (et les recettes) sont partagés. A Coopaname, ces moments sont appelés « gastrosophiques » en référence à Charles Fourier (1829) qui crée ce concept à partir de gaster le ventre, l'estomac, et de sophia la sagesse. Nous cessons bien évidemment de prendre des

notes lors de ces repas, mais nous nous efforçons de mémoriser certains propos que nous retranscrivons dès que possible.

Force est de constater que le moment informel procuré par le repas est au moins aussi riche d'informations que la réunion de travail plus formelle qui vient de se dérouler. Les participants se sont présentés les uns aux autres et ont débattus de certains sujets. Le moment gastrosophique est l'occasion d'échanger des idées, des conseils, des expériences, et des coordonnées. Les salariés permanents contribuent à mettre en réseau des personnes qui ont des activités voisines ou qui pourraient se compléter. A eux tous, ils connaissent en effet la plupart des 700 coopérateurs de l'entreprise. L'ambiance est détendue, les personnes sont gaies et personne n'est tenu ou laissé à l'écart.

Les réunions mensuelles ne se terminent pas de façon formelle. Les participants partent au fur et à mesure et il arrive que les repas se prolongent, notamment lorsqu'ils ont lieu le soir. Les derniers à quitter les lieux rangent la pièce, la nettoient et passent le balai. Il nous est arrivé d'ailleurs de faire ainsi le ménage en compagnie d'un directeur général et de quelques entrepreneurs.

Le suivi régulier des « mensuelles » pendant plusieurs mois nous a permis de constater que la participation est variable d'un établissement à l'autre et d'un mois à l'autre. Cela s'explique par le fait que tous ne sont pas toujours disponibles pour assister à la mensuelle. En outre, les sujets qui vont y être abordés, annoncés via l'extranet, conditionnent également l'assiduité des coopérateurs à ces réunions. Nous avons observé que, dans certains établissements, il existe un groupe de quelques personnes qui assistent régulièrement aux mensuelles et dont les membres sont aussi très présents dans la vie collective de la coopérative. Ce groupe compte généralement une dizaine de personnes, qui sont salariés-permanents et/ou entrepreneurs. La fréquentation des mensuelles apparaît fortement liée à l'existence de ce « noyau dur » de coopanamiens, les coopérateurs se déplaçant alors plus nombreux pour participer aux réunions qui rythment la vie des établissements. Nous observons que la fréquentation est corrélée avec l'existence d'affinités particulières entre certains individus qui s'approprient en quelque sorte la mensuelle.

Les collectifs thématiques (collectifs Ouverts Homogènes)

Le Collectif RH

Présentation du Collectif RH

Une présentation du groupe sur l'extranet indique que ce collectif est né de la fusion de deux collectifs en 2009, l'un appelé « Ressources Humaines » et l'autre « Coaching ». Plusieurs dynamiques sont issues du collectif au cours de son histoire. Il existe par exemple plusieurs *ateliers*, des formations qui sont proposées à tous les coopanamiens de façon régulière. Une dizaine de membres de ce collectif ont en outre lancé en 2009 une marque commune, *Novi*, afin de proposer une offre de formation pour les entreprises.

« Les objectifs du collectif sont de créer du lien, d'échanger sur les savoirs et les pratiques, de favoriser les synergies et d'expérimenter les offres entre les professionnels qui œuvrent sur les relations humaines pour des clientèles privées ou professionnelles. » (Source : extranet)

Au moment où nous rejoignons le collectif, celui-ci a entrepris une consultation auprès de ses membres, afin d'établir un état des lieux du collectif lui-même. La restitution des résultats est faite sous la forme d'un débat, qui vise à établir le programme de travail de toute l'année 2013.

Le traditionnel tour de table est remplacé par des exercices appelés « exercices d'inclusion ». Ceux-ci prennent des formes diverses qui changent à chaque rencontre. Les débats qui se tiennent sont destinés à porter un regard réflexif sur ce qui paraît pourtant évident. Cette façon de procéder paraît être traditionnelle à Coopaname. Les règles de fonctionnement sont rappelées à chaque réunion :

« Nous échangeons avec bienveillance, le jugement est laissé à la porte » (Animateur du collectif RH).

Les résultats de la consultation organisée auprès de tous les membres du collectif mettent en lumière deux points sensibles. D'une part, le collectif rencontre des problèmes de participation, et d'autre part, la question de l'engagement se pose.

Les membres du collectif ont fait part de contraintes qui les empêchent de venir aux réunions. Ils pointent des problèmes de disponibilité et de communication qui reflètent à plus petite échelle les écueils rencontrés par tous les coopérateurs au sein de Coopaname. Suite à ces constats, le groupe RH se propose d'expérimenter en interne une façon de faire visant à améliorer le fonctionnement du groupe. Les problèmes soulevés par la diffusion de l'information et la communication interne du collectif sont importants et montrent qu'il faut les repenser, notamment l'accueil des nouveaux coopérateurs souhaitant rejoindre le collectif. Toutes les solutions envisagées devront être testées à l'intérieur du collectif avant d'être proposées à l'ensemble de la coopérative.

« Il faut balayer devant notre porte ; il faut que ça marche. » (ES membre du Collectif RH)

Sont aussi abordées les conditions d'engagement au sein du collectif, chacun pouvant idéalement choisir son positionnement par rapport au groupe. Il est suggéré que certains puissent être « acteurs » en participant effectivement, ou rester « sympathisants » en suivant de plus loin le travail effectué. Cependant, il semble difficile de déterminer les critères qui établissent la posture, sympathisant ou acteur. Les membres du collectif s'interrogent :

Quels critères retenir ? Où placer les curseurs permettant de catégoriser les personnes ?
(Observations)

Certains défendent la nécessité de pouvoir choisir sa posture, et de pouvoir en changer en fonction de ses envies, besoins ou disponibilités. Ils justifient la mise en place de statuts différents par la nécessité d'avancer dans leur travail tout en gardant de l'énergie pour travailler sur les choses qui font véritablement avancer le collectif. Mettre en place un fonctionnement du collectif plus pertinent que celui actuellement à l'œuvre concerne autant de trouver la bonne fréquence ou le bon format des réunions que leur contenu.

Plusieurs préoccupations apparaissent immédiatement importantes. En premier lieu, il est nécessaire de pouvoir évaluer afin de savoir ce qui est « bon ». Cela pose la question du choix

des critères, dont il est difficile d'en trouver qui seraient génériques et équitables. La question de fond du débat est pratique :

« *Qu'est-ce qu'on va en faire ?* » (ES membre du collectif RH).

Les entrepreneurs veulent à tout prix que leur travail serve concrètement. Ils se demandent comment tirer profit et comment capitaliser ce qui est fait au sein du collectif. Ils ont pour objectif que leur réflexion et les propositions qui en découlent servent l'ensemble des coopanamiens :

« *Pour vendre aux autres, il faut avoir expérimenté par soi-même ce que l'on propose. Par exemple, les bons outils de communication ne sont pas les mêmes pour tous. Ça dépend ce que l'on considère bon !* » (ES – Membre du collectif RH)

Pour cette raison, une expérimentation sera conduite au sein du groupe RH. En fonction des résultats obtenus, la méthode pourra être formalisée puis diffusée au sein de la coopérative.

Nous suivons les échanges et observons le groupe travailler pendant plusieurs mois. Des sous-groupes se constituent avec des personnes intéressées par certains aspects, comme par exemple l'accueil des « nouveaux », la réalisation d'une « boîte à outils » pour mieux communiquer, l'élaboration d'une méthode pour conduire des réunions. Les objectifs sont doubles. Il faut à la fois définir des concepts mais aussi établir une feuille de route, le « *comment ça marche* » (observations).

Cependant, nous observons que plusieurs sujets listés lors des premières rencontres tardent à être traités. Plusieurs mois après le début des travaux, aucun groupe ne semble s'être penché sur la question des outils de communication par exemple. La question de la formalisation des équipes se pose également. Être pilote ou animateur pour faire avancer le travail adresse des questions de deux ordres. D'abord, si certaines personnes sont intéressées par certaines problématiques, elles n'ont pas toujours assez de disponibilités pour les prendre en charge complètement. Ensuite, il est parfois avancé que certains ne se sentent pas capable de prendre le leadership :

« *Me qualifier et me positionner comme "référente", ça me gêne* » (ES Collectif RH).

Les personnes très impliquées qui assistent régulièrement aux réunions insistent souvent sur le fait qu'elles ne pas souhaiter pas « *travailler pour rien* » (observations). Les entrepreneurs doivent selon elles rester libres de travailler pour le collectif mais ne doivent aucunement être sanctionnés s'ils ne s'y consacrent pas. Il est largement admis que chaque entrepreneur développe prioritairement son projet personnel car c'est de celui-ci qu'il tire un revenu. Cependant il faut éviter que le travail collectif ne repose que sur certaines personnes qui de ce fait ne sont plus en mesure de se consacrer à leur projet.

Le mot « suivi » est alors employé à la place de « contrôle ». Afin de laisser de la liberté aux personnes qui s'emparent de certains sujets en sous-groupes mais de s'assurer également que la réflexion progresse, un fonctionnement alternatif est adopté. Un mois sur deux est consacré au suivi des projets en cours, l'autre à une réunion plus ouverte à d'autres cooanamiens, lors de laquelle sont programmées des interventions thématiques portant sur les relations humaines.

Le CCC : Le Collectif Communication de Coopaname

Présentation

Nous avons observé un collectif thématique appelé « Collectif Communication de Coopaname », le « CCC ». Ce collectif a un historique riche disponible sur l'extranet où sont postés les comptes rendus des réunions depuis 2008. Une brève présentation du groupe est rédigée :

« Pourquoi un Collectif Communication ?

- Pour se rencontrer tous les 3èmes jeudis de chaque mois (9h30-12h / rue Jenner 75013)

- Pour discuter autour de thèmes qui touchent la communication au sens large

- Pour échanger des expériences et des compétences

- Pour resauter

Vous souhaitez discuter d'un thème lors d'une réunion ?

Créez un Débat sur l'extranet ! » (Source : extranet)

Nous observons les réunions du CCC pendant plus d'un an. Il est arrivé qu'aucune salle ne soit disponible pour la réunion, une coquille s'étant glissée dans le planning de réservation des salles. Le collectif s'est alors réuni dans un café voisin. Les participants réguliers sont rares et la participation fluctuante, mais il y a toujours entre 5 et 10 personnes. En outre, nous avons souvent constaté que de nouveaux coopérateurs sont régulièrement accueillis par les membres plus anciens.

Déroulement

Il n'y a pas d'homogénéité dans les réunions du CCC. Si les réunions du collectif sont au début de notre observation plutôt structurées, leur format va changer progressivement. Dans les premiers mois de notre enquête, les participants sont nombreux. Ils travaillent selon un ordre du jour qui a été annoncé. Tous les membres du collectif ne sont pas présents à chaque rencontre. Si certains ont évoqué des problèmes de disponibilité, d'autres ne sont simplement pas là. L'animation du collectif est prise en charge par trois personnes à tour de rôle, mais nous avons observé qu'une même personne anime le plus régulièrement les réunions. Lorsqu'un ordre du jour a été fixé, un rapporteur est désigné en début de séance pour prendre les notes qui permettront d'en rédiger le compte rendu.

Avant de commencer chaque rencontre, un tour de table se déroule afin que chacun se présente. Ensuite, une personne expose un outil, un problème, un concept, puis il y a un moment

d'échange libre. La réunion s'ouvre généralement sur une question qui incite les présents à débattre. Nous avons par exemple assisté à un débat lancé par la question :

« *Qu'attendez-vous de cette réunion ?* » (Animateur - Collectif CCC)

Les échanges sont relancés constamment par des questions. Divers sujets sont abordés. Parfois ils portent sur la vie de la coopérative, d'autres fois ils concernent des aspects concrets de la pratique quotidienne des entrepreneurs. Nous avons ainsi relevé qu'il existe une porosité des idées débattues dans différents lieux de l'entreprise car plusieurs personnes présentes prennent part à plusieurs collectifs, de gouvernance ou d'entrepreneurs. Les sujets explorés par certaines instances sont ainsi discutés largement, au sein de plusieurs types de collectifs, comme nous allons le montrer maintenant.

Un thème lié à la vie collective est introduit lors d'une réunion du CCC par un coopanamien membre d'une « commission d'associés ». Il s'agit de la « *Commission Vie Démocratique, Communication Interne et Education Populaire* ». Une des préoccupations de cette commission - instance de gouvernance - est de développer la démocratie au sein de la coopérative. Le débat est lancé par des questions : « *La vie démocratique à Coopaname, c'est quoi ? Comment y participez-vous ? Qu'appréciez-vous de cette vie ? Qu'est ce qui ne fonctionne pas à votre avis ? Quelles sont vos propositions d'amélioration ?* » (observations).

Les participants s'expriment en nombre. Tous semblent désireux de donner leur avis. Les points de vue sont divisés et il n'y a pas que des observations positives. Certains déplorent l'absence d'une démarche proactive d'une majorité de coopérateurs :

« *Si on reçoit mais qu'on ne fait rien de ce qui nous est donné, si on n'a pas une démarche active, c'est comme si l'info ne passait pas.* » (ES – Collectif CCC).

D'autres déplorent des problèmes concernant la diffusion et la communication d'informations :

« *Je n'ai découvert que par hasard l'existence de groupes susceptibles de m'intéresser que plusieurs mois trop tard. Une des bases de la démocratie est de se connaître les uns les autres. Et puis, pour aider l'autre, il faut connaître ses besoins* ». (ES – Collectif CCC)

Les avis ne sont jamais unanimement négatifs, chacun ayant sa propre expérience de l'entreprise. Il est souvent rappelé que les coopanamiens disposent d'une très grande liberté, ce qui est extrêmement rare dans bon nombre d'entreprises.

Nous avons pu noter que le CCC a des préoccupations de fonctionnement similaires à celles pointées par les membres du collectif RH. Des problèmes de communication sont pointés partout dans l'entreprise. Tous reconnaissent qu'il est difficile de comprendre par exemple en quoi consiste et où est le pouvoir car plusieurs types d'instances se superposent. Certains demandent un organigramme, d'autres répondent qu'il existe déjà.

Lors des réunions du CCC, des questions très pratiques sont également abordées. Les participants partagent leurs soucis. Ils font le récit de diverses expériences. Par exemple, un entrepreneur raconte comment concrètement il a démarché ses clients au début de son activité.

« J'ai mis 6 mois avant de commencer à facturer. J'avais une carte de Paris et je coloriais les rues en orange au fur et à mesure que je passais. J'entrais dans tous les commerces de la rue, je sonnais à toutes les portes d'un immeuble. Mais dès que ça a commencé à porter ses fruits j'ai arrêté. Pourtant j'y prenais un certain plaisir car j'allais voir ceux qui m'intéressaient. »
(Observations).

Lors des échanges, nous avons de nouveau observé que plusieurs entrepreneurs éprouvaient des difficultés pour tirer un revenu suffisant de leur activité. Il leur faut constamment démarcher de nouveaux clients, adapter leur offre, communiquer. Cela pose clairement des problèmes récurrents pour participer aux collectifs de façon régulière.

Nous constatons alors que si les synergies collectives sont mises en avant et plébiscitées, celles-ci posent concrètement de nombreuses difficultés aux entrepreneurs. Divers problèmes sont soulevés tels que la répartition de la rémunération lors de prestations réalisées à plusieurs, l'appartenance des clients à l'un ou à l'autre des partenaires, la qualité parfois inégale des travaux effectués en commun. Une autre question est souvent posée : *Qui endosse quelles responsabilités ?* (Observations).

Parfois, les membres du collectif CCC pratiquent ensemble des exercices manuels qui constituent des occasions supplémentaires de « *cogiter ensemble* » (observations), comme expliqué par l'un des participants :

« *C'est un moment ludique, concret et instructif, qui a été pour chacun un moment de réflexion sur sa façon de communiquer, car il a amené à se poser des questions de base sur son activité.* » (ES - Collectif CCC)

Notre observation dans le temps de ce collectif ouvert homogène qui existe depuis plusieurs années révèle que ses membres semblent avoir trouvé un mode de fonctionnement assez souple qui leur convient. S'il paraît exister une certaine formalisation (ordre du jour, rapporteur désigné...) lors des réunions, celle-ci ne se ressent pas particulièrement en cours de réunion, ni même dans les documents comme les compte rendus disponibles sur l'extranet. Ceux-ci sont bien rangés dans une arborescence, par année, mais ils sont de moins en moins exhaustifs.

Ce collectif constitue une communauté de coopérateurs qui s'entraident, se forment et s'informent mutuellement. L'intention des participants est de se retrouver afin de partager des connaissances utiles pour leurs activités individuelles, comme par exemple pour mieux s'organiser, sécuriser ses données, collaborer grâce à des logiciels et au web. Chacun fait bénéficier à son tour aux autres membres du groupe de certains de ses savoirs. Des « nouveaux » viennent puis reviennent parfois aux réunions, des « anciens » ne sont pas là sans qu'il soit vraiment possible de savoir s'ils sont « sortis » du groupe.

Le CCC, au moment de notre enquête, paraît finalement être un moyen pour nouer des liens amicaux ou professionnels entre coopérateurs. Il constitue un groupe de travail où sont abordés des sujets qui concernent la vie organisationnelle, ou qui portent spécifiquement sur des préoccupations d'ordre pratique des participants : *Comment démarcher de nouveaux clients ? Quels tarifs pratiquer ? Peut-on sous-traiter ou est-il préférable de s'associer ?* (observations).

Les collectifs de marque (Collectifs fermés homogènes)

Novi

Il se décrit sur l'extranet comme « *un groupe fermé d'entrepreneurs-salariés pour une offre commune autour de QVT RPS [qualité de vie au travail et risques psychosociaux] et stress au travail* » (documents internes). « *Novi, c'est une aventure humaine née d'une rencontre de professionnels, optimistes de nature, qui ont décidé ensemble de prendre le contre-pied du discours ambiant sur la souffrance au travail.* » (site web). Cette communauté d'entrepreneurs est constituée d'entrepreneurs qui ont choisi de se regrouper afin de vendre sous une même marque un ensemble de prestations destinées aux entreprises. Ils sont associés afin que chacun puisse plus efficacement se procurer les ressources qui lui permettront de vivre.

Les métiers exercés par les membres de ce collectif sont les suivants : Coach, Sophrologue, conseil, écrivain, web designer, psychologue. Il s'agit en quelque sorte d'une coopérative dans la coopérative. Le directeur général adjoint de Coopaname utilise l'image des fractales pour décrire ce type de collectif :

« *Les fractales en mathématiques, c'est quelque chose qui a la même tête, qui se présente de la même manière, quelle que soit l'échelle avec laquelle on la regarde.* » (Observations).

Nombreux sont ceux qui citent l'exemple de Novi afin de démontrer que non seulement des synergies sont possibles à plus grande échelle (plus de dix coopérateurs sont associés sous cette marque), mais également que la dimension collective augmente les chances de réussir son projet professionnel.

La mise en place de Novi a représenté un travail de longue haleine. L'un des membres du groupe nous a dit : « *De très nombreuses questions, cruciales, se sont posées tôt, comme par exemple : A qui appartient le client ? Comment négocier le contrat, partager le travail, la rémunération, les ressources ? Comment gérer la relation s'il y a un problème de délais ou de qualité ?* » (Interview).

Presque une année de réunions et d'échanges a été nécessaire avant de pouvoir démarcher et servir les premiers clients. Les membres du collectif ont dû apprendre à coopérer. Si nombre d'ES ont exprimé le souhait de rejoindre le collectif, celui-ci n'admet cependant que très rarement un « nouveau ». Il forme une communauté d'entrepreneurs qui, outre vendre des prestations à l'extérieur de la coopérative, conçoivent et animent des formations en interne afin d'aider les autres cooapanamiens dans leurs projets, mettant à profit les leçons tirées de leur propre apprentissage de la coopération. Certains de ces ateliers, sont rémunérés par la structure lorsqu'ils sont récurrents.

Copi

Plusieurs chemins peuvent conduire à créer un collectif de marque. Dans le cas de Copi, il s'agit d'un groupe de porteurs de projet (donc non-salariés) et d'ES qui ont décidé d'élargir une réflexion initiée par un besoin concret exprimé par un coopérateur rencontrant une difficulté et ayant besoin d'aide pour la dépasser. Ce travail collectif était donc une expérience isolée, très particulière, destinée à une seule personne. Lorsque le sujet de la réorganisation nécessaire de l'accompagnement accompagnant le fort développement de l'entreprise est exposé lors d'une mensuelle, ces personnes décident de poursuivre leur réflexion en la généralisant à tous : « Pourrait-on faire l'accompagnement individualisé de façon collective ? » (Documents internes). Une ou plusieurs nouvelles façons de faire pourraient permettre de continuer à accueillir toujours plus de porteurs de projets avec les mêmes ressources financières.

La finalité du collectif a donc changé. A l'origine, quelques coopérateurs ont élaboré ensemble un dispositif destiné à répondre à des problèmes pratiques d'entrepreneuriat. Ils ont été rejoints par certains de leurs pairs, mobilisés pour les écouter lors d'une réunion. Ceux-ci « leur ont apporté leurs regards afin de les aider à affiner le leur » (interview). Prenant connaissance des difficultés posées par la croissance de l'entreprise, ils travaillent à une nouvelle finalité « Nous nous sommes organisés, nous avons mis en place des techniques innovantes, et avons décidé de

nous réunir très régulièrement pour développer le concept et voir si l'expérience pourrait, après validation de la Direction, inspirer une pratique à Coopaname » (interview).

Ces entrepreneurs souhaitent approfondir le sujet et sont rejoints par d'autres volontaires. « le groupe de réflexion s'est monté avec une dizaine de personnes, et il a fonctionné pendant sept ou huit mois avec six personnes permanentes. Donc ça c'est un sacré engagement quand même, de gens qui venaient régulièrement pour discuter, d'un processus, d'un dispositif à mettre en place » (interview). Ils se réunissent très régulièrement pour développer un concept et voir si l'expérience pourrait, après validation de la direction, inspirer une pratique à Coopaname. Ils élaborent et testent un dispositif d'accompagnement, communiquent l'avancement de leur travail par l'intermédiaire de l'extranet, puis se préparent afin de le présenter au conseil d'administration. Puis, constatant que leur dispositif ne serait finalement pas retenu par le comité d'administration, des membres de ce collectif informel décident de constituer ensemble un collectif de marque. Ils vont ainsi commercialiser une offre commune inspirée de cette expérience collective, en proposant un dispositif conçu et testé avant même la création de la marque commune.

L'étude du collectif Copi apporte un exemple supplémentaire d'opportunité de dynamiques collectives dont se saisissent les coopanamiens. Ici, c'est le désir d'aider un porteur de projet qui a poussé des coopérateurs à travailler ensemble à une méthode. Ils ont créé un collectif de marque même si leur intention de départ n'était que d'apporter une solution à un problème ponctuel qui pouvait toutefois être étendu à l'ensemble de l'entreprise. Leur travail s'est révélé constituer une opportunité d'affaires pour des personnes qui s'étaient choisies et avaient envie de poursuivre leur collaboration.

Les collectifs fermés mixtes (C4) : instances

Les collectifs d'instances sont composés d'associés. Ceux-ci peuvent être salariés permanents ou entrepreneurs salariés. Pour cette raison nous les qualifions de « mixtes ». Ils sont également « fermés » selon notre nomenclature car tous les coopérateurs ne peuvent y assister. Dans certains collectifs d'instances, les membres sont exclusivement des associés élus (Conseil d'administration, Comité d'entreprise). Dans les autres, des associés non mandataires sociaux peuvent participer.

Les collectifs d'instance se sont révélés être une réplique à plus petite échelle des quatre types de collectifs observés, même s'ils sont composés d'associés. Ils peuvent être ouverts ou fermés d'accès, mixtes ou homogènes. Ils peuvent être stables ou fluctuants, pérennes ou éphémères.

A Coopaname, il n'existe pas de service ou département à l'instar de ce qui se fait dans la plupart des organisations. Le modèle coopératif de l'entreprise gérée démocratiquement par ses salariés, appelle ici une autre forme de gouvernance. Les membres du conseil d'administration sont élus par l'ensemble des sociétaires, une personne égale une voix quel que soit le nombre de parts détenues. Outre se réunir régulièrement en conseil, ils prennent en charge l'animation d'instances spécifiques appelées commissions. Il en existe quatre lors de notre arrivée, dont deux fonctionnent depuis plusieurs années. Il s'agit des commissions « Recherche » et « Relations extérieures ». Celles qui viennent de voir le jour s'intitulent « Modèle économique » et « Vie démocratique ». Ces commissions sont permanentes et pérennes. Elles sont institutionnalisées.

Les « chantiers » sont des thèmes de travail à la fois ponctuels, précis, et transversaux qui peuvent relever de plusieurs commissions. Par exemple l'accompagnement, les contrats internes, l'éducation populaire, etc. Les chantiers sont lancés par le CA, sur proposition des membres du CA et/ou des entrepreneurs, et doivent rendre compte au CA. Ils sont ouverts à tous mais nécessitent un certain investissement en temps de présence aux réunions et en travail à accomplir entre les réunions. Enfin, les « nadocs » sont des groupes « ad hoc » chargés du suivi voire du pilotage de situations particulières dans la coopérative. Ils sont par définition très

éphémères et fluctuants. Ils sont toujours pilotés par un membre du CA ou de l'équipe qui rendra compte au CA.

Tout au long de notre présence dans l'entreprise, nous avons eu l'opportunité de voir de nouveaux collectifs de gouvernance se créer, comme par exemple des comités destinés à répondre à un certain nombre de situations complexes au sein de la coopérative. Pour prévenir les conflits, il y a le « comité d'éthique et de médiation ». Le « comité de formation » valide les demandes de formations et leur financement, quant au « comité d'engagements sociaux, juridiques et financiers », il décide ou non d'appuyer certaines activités tout en préservant l'intérêt collectif. (Documents internes)

Les collectifs d'instances sont à Coopaname intitulés fonction de leur niveau d'urgence, du type de questions (de fond ou de forme), ou par le besoin d'applications concrètes. Les commissions sont transverses, elles se situent au niveau le plus général "prospectif et stratégique". Les chantiers travaillent sur des questions d'actualité, ils sont à visée concrète et prioritaire. Les nadhocs sont entre les deux précédents. Ils sont soit comité de pilotage pour des groupes (à suivre de près, réfléchissant à des questionnements pour la structure), ou concernent des thèmes transversaux parfois difficile à classer dans une nomenclature.

Le Comité d'Entreprise

Notre séjour à Coopaname nous a permis de suivre deux épisodes d'élections des membres du CE. En effet, suite à la démission collective des membres ou du départ de certains élus de l'entreprise, il a été nécessaire de renouveler les équipes de façon anticipée.

Le CE est considéré à Coopaname comme « un contre-pouvoir nécessaire » (interviews). Si sa mise en place répond à des obligations légales, « les coopanamiens ont eu à cœur d'inventer un CE qui a du sens dans une CAE » (documents externes). Ici les salariés sont leurs propres patrons. Cependant, les entrepreneurs doivent par exemple éviter de s'auto-exploiter. Une des missions du CE est sa participation pour introduire toujours plus de démocratie, en prenant par exemple en compte les intérêts des personnes accompagnées qui ne pouvant être souscrire des parts sociales et être ainsi associées, ne participent pas à la gouvernance.

Si la réflexion préalable à l'élection de la première équipe a duré près de trois ans a permis de poser les bases du comité, nous constatons que dans la pratique, celui-ci a du mal à fonctionner. Il traverse ainsi plusieurs « crises » (observations). Nous assistons à une réunion particulièrement révélatrice des ruptures qui s'y produisent, et suivons des débats qui se tiennent sur l'extranet et qui se prolongent lors de réunions diverses. Il arrive deux fois que des élections anticipées soient organisées car certains élus quittent l'entreprise ou que d'autres démissionnent de leur mandat.

Force est de constater qu'au sein des collectifs fermés mixtes, les présents paraissent s'exprimer librement et n'hésitent pas à faire état de point de vue personnel, de façon similaire à ce que nous avons remarqué dans tous les collectifs observés. Cependant, les disputes qui ont lieu au sein du CA et du CE sont parfois violentes. Elles peuvent conduire à des situations de crise et entraîner des démissions. Si les coopérateurs sont toujours plus nombreux à devenir sociétaires, les mandats électifs ne semblent pas attirer beaucoup de volontaires. De ce fait, les candidats sont généralement élus sans faire campagne, sans communiquer leur vision ou leurs projets. Ils se retrouvent donc à travailler ensemble sans s'être choisis ni cooptés.

La Commission Vie démocratique, éducation populaire et communication interne

La commission Vie démocratique se situe à un niveau stratégique, comme un laboratoire d'idées. Lors de la première réunion, la feuille de route du collectif est fixée :

- Proposer des initiatives qui permettent de valoriser cette dimension de participation collective.
- Diffuser des informations sur ce qui se fait au sein de la coopérative, en termes de formations éducatives, de participation démocratique.
- Favoriser la parole de chacun, par exemple en agissant sur les peurs liées à la prise de parole en public, agir pour la vie démocratique en permettant à chacun d'y contribuer. (Documents internes).

Nous avons observé plusieurs mois les réunions de cette commission, puis complété nos données par les comptes rendus rédigés par les participants eux-mêmes. Animée par une associée mandataire sociale, elle est accessible à tout associé qui en ferait la demande. Les membres du groupe ne sont pas sélectionnés en fonction d'une compétence particulière, même si certains mettent à profit certaines expertises. Parmi ceux-ci, nous trouvons des coopérateurs travaillant dans le domaine des relations publiques, du web design, mais aussi un bricoleur. Les membres de la commission sont des ES et des SP. Nous observons que si l'assiduité aux rencontres est variable (de 4 à 9 personnes), les absents ont la plupart du temps fait part de leur absence, chargeant un autre participant de communiquer à leur place sur l'avancée de leur travail. Il arrive également que des coopérateurs qui ne paraissent pas être membres officiellement viennent aux réunions sporadiquement.

Les discussions sont générales, chacun partageant son point de vue avec l'ensemble du groupe sur tous les sujets abordés. Les divergences sont nombreuses, et les questions portent autant sur la nature des tâches que sur les moyens à déployer. Les discussions commencent souvent comme un brainstorming comme le montrent les échanges suivants : « On ne va pas y arriver ! Je n'en vois pas l'utilité. Il faut rationaliser. Il faut améliorer les moyens. On peut faire sans. Par où on commence ? » (Observations).

Les participants semblent parfois assez démunis face aux problèmes rencontrés, et il leur faut débattre longuement afin de parvenir à prendre une décision sur les actions à mettre en place. Nous remarquons qu'au lieu de proposer des solutions, chaque nouvelle question qui se pose les conduit à réexaminer l'étape précédente, un peu comme s'ils « réinventaient la roue » : « Comment en est-on arrivés là ? Pourquoi fait-on ainsi ? Est-ce qu'on ne pourrait pas prendre le problème autrement ? » (Observations).

Lors des premières réunions, nous sommes étonnés car cette méthode paraît chronophage alors que le temps consacré à la commission empiète sur celui que coopérateurs doivent consacrer à leur travail individuel. Ils prennent tout en charge et refusent de faire appel à des stagiaires par exemple (« Ici, on n'exploite pas les stagiaires » (observations)), ou à des spécialistes qui pourraient les aider dans certaines de leurs tâches. Ils discutent, testent des outils, les ajustent ou les abandonnent. Ils avancent en tâtonnant. Ils construisent leur démarche tout en avançant. Ils n'ont pas recours à des pratiques conçues par d'autres personnes qu'eux-mêmes.

Cependant, ils externalisent à d'autres personnes les ruptures qu'ils ne parviennent pas à résoudre dans le cadre prévu pour leurs activités. Ainsi ils délèguent la réflexion concernant la newsletter à un chantier dédié, l'organisation des Universités d'Automne à un autre, etc.

Nous avons observé que les membres de la commission diffusent les problématiques abordées à l'ensemble des coopérateurs de plusieurs façons. Parfois, un des membres se rend aux réunions d'autres collectifs comme les thématiques (C2), ou les mensuelles (C1). Le système d'information est également utilisé pour communiquer avec l'ensemble des coopanamiens qui sont invités à intervenir dans les travaux menés à bien par la commission. Cependant, si tous peuvent prendre part, le travail repose finalement sur un petit nombre de coopérateurs. Des sous-groupes, appelés « chantiers », se forment autour de thématiques spécifiques. Il s'agit d'équipes constituées par des personnes désireuses de travailler ensemble sur certains sujets précis. Elles sont constituées par un ou deux membres de la commission qui s'entourent d'autres coopérateurs non-membres de la commission et pas obligatoirement associés eux-mêmes.

L'ambiance au sein de la commission nous a semblé harmonieuse. Les personnes qui y prenaient part régulièrement nous ont paru avoir développé des affinités et créé un sens commun particulier spécifique à leur communauté. Elles travaillent ensemble afin d'élaborer des propositions concrètes visant à mettre en place des actions et des dispositifs destinés à promouvoir la démocratie dans l'entreprise. Pour ce faire, elles décident ensemble des

orientations mais délèguent l'élaboration concrète à d'autres collectifs, éphémères, qui se constituent exprès.

C'est pourquoi nous abordons maintenant les collectifs « chantier », puis « nadhoc » au travers de deux exemples.

Un chantier : la newsletter

Les commission Vie Démocratique a entre autres missions de faciliter la communication et l'information entre les coopanamiens. L'idée de réaliser une newsletter émerge assez rapidement. Il s'agit d'une innovation, un produit qui va être conçu puis proposé au comité d'administration. Quelques personnes de la commission décident de s'atteler à son élaboration. Un chantier est lancé, l'équipe se met au travail afin d'élaborer un prototype et de concevoir le processus qui sera suivi de façon récurrente pour réaliser la newsletter.

Un des membres de la commission se propose pour piloter le chantier. Il s'entoure d'une équipe de volontaires afin d'élaborer ensemble un projet. Plusieurs réunions leur seront nécessaires pour y parvenir. Ils échangent surtout via messagerie internet et téléphone. Après quelques mois de travail, leur proposition est exposée au conseil d'administration. Elle porte à la fois sur le contenu et la forme, et comporte un volet financier. Au cas où ceux qui se chargent de réaliser la lettre d'information seraient trop pris par leur activité individuelle dont ils tirent leur revenu, la newsletter pourrait ne pas être réalisée. En effet, le travail demandé pour « sortir » cette lettre sera régulier. Il devra donc être rémunéré afin de rester prioritaire.

Le comité d'administration arbitre la proposition faite par le chantier et l'amende. Des correspondants et des rédacteurs qui se sont portés volontaires sont désignés, un budget est voté. Quelques mois plus tard, une newsletter est prête. Nous notons que les numéros sont produits à un rythme régulier. Ils sont diffusés via l'extranet à tous les coopanamiens.

Nos observations, menées à bien dans la durée, de plusieurs chantiers comme celui décrit ci-avant, montrent que ce type de collectif se constitue avant tout dans un but concret comme concevoir un dispositif, un artefact, ou une méthode. L'objectif donné au départ est précis et la tâche est limitée dans le temps. Le travail est pris en charge par des volontaires qui se connaissent et choisissent de travailler ensemble pour accomplir une tâche pratique. La plupart de ces individus ont dès le début de leur travail des affinités personnelles.

Un Nadhoc

Les nadhocs sont par définition très éphémères et fluctuants. Ils sont toujours pilotés par un membre du CA ou de l'équipe qui rendra compte au CA.

Nous assistons à des réunions de travail d'un collectif Nadhoc, créé afin d'examiner la question soulevée par l'accompagnement tel qu'il est pratiqué. Les membres du collectif ont pour mission d'élaborer des propositions qui seront soumises au CA. Elles visent à inventer un nouveau type d'accompagnement qui serait plus pertinent que l'actuel. En effet, la coopérative accueille toujours plus de porteurs de projets. Ceux-ci sont demandeurs d'accompagnement afin de lancer leur activité. Or, tant qu'ils ne facturent pas, ils ne contribuent pas au financement de l'entreprise qui ainsi n'a pas les ressources nécessaires pour embaucher du personnel supplémentaire ou financer des formations. Coopaname doit donc trouver une nouvelle façon d'accompagner les porteurs de projet et les entrepreneurs. Il s'agit d'adresser un problème pratique.

Les membres du nadhoc ont tout d'abord conçu un questionnaire afin d'avoir une vision actualisée de la situation des coopérateurs. Ils le dépouillent et mettent ainsi à jour plusieurs problématiques qu'ils entreprennent d'examiner en sous-groupes, afin de gagner du temps. En outre la tâche ne repose pas seulement sur quelques personnes. Les données sont en effet volumineuses (258 questionnaires retournés), et les participants ne sont pas déchargés de leurs

tâches quotidiennes parce qu'ils se sont portés volontaires. En outre, le travail en bi ou trinômes permet de « croiser les regards » (observations).

Les thèmes les plus sensibles identifiés sont classés selon un ordre de priorité : la communication, la qualité de l'accompagnement, la participation aux collectifs, les outils et les ressources, les mensuelles... Les questionnaires remplis sont distribués à chacun, et une feuille de route est discutée. L'attribution des thèmes est rapidement menée à bien, certains se déclarant volontaires, alors que d'autres sont plus ou moins désignés. Cependant personne n'est véritablement contraint et ne refuse de prendre en charge certains travaux.

Les participants disposent de trois séances pour rédiger les propositions destinées au CA. Chacun des membres du collectif emporte les questionnaires et va étudier la problématique d'ici la réunion suivante. Nous avons cependant constaté que certains participants ne se rendent pas à toutes les séances, mais que la plupart d'entre eux communique le résultat de ses travaux. Nous avons aussi vu arriver de nouveaux membres désireux de s'investir dans le collectif.

D'une séance de travail à l'autre, nous observons que tous n'ont pas la même façon de travailler. Certains sont par exemple allés dans le détail des réponses et ont établi des statistiques, alors que d'autres, faute d'avoir pu consacrer un temps suffisant à l'étude, font plutôt part d'un ressenti global. En outre certains travaux envisagés, comme de procéder à des entretiens, n'ont pas été menés à bien par manque de temps de ceux qui devaient les faire, ou en raison d'un manque de disponibilité des répondants. Cependant, tous les présents discutent, échangent des idées, proposent des solutions. Au fur et à mesure des réunions de travail, la mission du chantier est légèrement modifiée. Elle s'arrête finalement à soumettre au CA une liste de propositions.

Le nadhoc est un collectif très éphémère, pris en charge par une personne qui organise le travail et rend compte aux instances. Cependant, les membres de l'équipe ne sont pas toujours les mêmes personnes. Ils n'ont pas de pratiques harmonisées dans leurs travaux. En effet, leurs parcours et expériences sont différents car ils n'occupent pas des fonctions similaires, ne disposent pas des mêmes connaissances, et ont tous au moins une activité principale à gérer parallèlement. Plusieurs dispositifs sont néanmoins testés voire mis en place suite à cette réflexion. Ils sont portés et pris en charge par l'animateur du groupe.