

# LE CARE POUR APPRÉHENDER LES TENSIONS DANS UNE START- UP DE L'ESS : VERS UNE PRISE EN CHARGE DU « SOUCI DES AUTRES » AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ?

**Silvène Arnaud-Clemens**

doctorante CIFRE avec le Laboratoire COACTIS et l'Université  
Jean Monnet de St Etienne, [silvene.arnaudclemens@gmail.com](mailto:silvene.arnaudclemens@gmail.com)

---

Le « souci des autres » pourrait sembler inscrit dans l'ADN des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, qu'en est-il dans les réalités du quotidien ? Cet article présente une approche originale des pratiques et tensions d'une start-up sociale par la mobilisation des théories du *care*. L'analyse de l'organisation par le prisme du *care* met en évidence trois choix organisationnels qui soutiennent la qualité de vie au travail, la sollicitude et l'attention aux autres : le processus de recrutement, la mission de facilitation des relations humaines et l'organisation des espaces de discussion. Elle révèle également les tensions qui traversent ce type d'organisation entre raison d'être sociale et impératif d'efficacité économique, et qui affectent sa capacité à « écouter différentes voix ».

**Mots-clés : care, ESS, tensions, organisation, soin, souci des autres**

Nous vivons, depuis mars 2020, une crise sanitaire sans précédent qui donne à voir la vulnérabilité et l'interdépendance des femmes et des hommes dans leur quotidien et à l'échelle planétaire, à contre-pied de la conception de l'individu autonome, rationnel et informé qui fonde la société moderne. Le constat que chaque être humain est fondamentalement vulnérable et se retrouve, à un moment de sa vie, en situation de fragilité et de dépendance est le fondement des éthiques du *care* (Gilligan, 1986 ; Tronto, 2009 ; Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009 ; Brugère, 2017). Ces travaux de philosophie politique féministe interrogent, depuis une trentaine d'années, la manière de réactiver la question du lien social là où la constitution des États providences issue de la Seconde Guerre mondiale avait été largement remise en cause par le néo-libéralisme. Ils nous amènent à appréhender l'autonomie dans sa complexité avec ce qu'elle suppose comme jeu entre la dépendance et l'indépendance, en adossant l'aptitude au souci des autres (*care*) à l'idée d'une performance collective, démocratique et contextuelle, ancrée dans la diversité des vies ordinaires.

Si les théories du *care* sont largement développées dans la littérature en philosophie morale, sociologie et psychologie sociale, elles sont majoritairement utilisées, en sciences de gestion, pour étudier les métiers et activités du soin et de l'assistance (Molinier, 2013 ; Monteil, 2016 ; Olivaux, Arezki et Keramidias, 2017). Elles sont encore très peu mobilisées en théorie des organisations alors même que leurs caractéristiques — concilier sollicitude et performance, définir l'équation autonomie-contrôle adaptée, fonctionner démocratiquement — correspondent pleinement aux enjeux stratégiques et managériaux des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), tendues entre projet social et impératif d'efficacité économique. Aussi, nous proposons de les appréhender sous l'angle du *care* ; il s'agit précisément de rendre compte de ces organisations et des efforts qu'elles accomplissent, à travers leur capacité à favoriser le *care* chez tous leurs membres, à encourager des relations « *caring* » et à écouter différentes voix pour prendre soin de l'ensemble des parties prenantes (André et Pache, 2014).

Ces principes d'organisation pourraient-ils constituer une référence conceptuelle et managériale adaptée aux tensions des organisations de l'ESS ? Pour traiter cette question, nous appuyons notre réflexion sur l'analyse des pratiques et des instances d'une start-up de l'ESS par le prisme du *care organisationnel*. Elle donne à voir des pratiques de fonctionnement *caring*, qui favorisent le « souci des autres » dans l'organisation, mais également les difficultés qu'elle rencontre face aux tensions qui la traversent pour autant.

## — 1. LE CARE COMME GRILLE DE LECTURE DES ORGANISATIONS DE L'ESS

Nées du courant de pensée féministe dans les années 80 aux États-Unis, les éthiques du *care* :

*« (...) ont fait porter la critique sur la voix majoritaire, le plus souvent masculine, du raisonnement moral avec son arsenal de principes et de règles et de valeurs intangibles, pour faire entendre une autre voix, minoritaire, largement ancrée dans l'expérience des femmes, le sentiment de responsabilité à l'égard des autres, et faisant appel à l'urgence du « prendre soin. » (Brugère, 2017, p. 9).*

Elles proposent de penser les personnes dans leur « entièreté », pas seulement au travers de leur performance individuelle, mais également en considérant leurs liens sociaux, leurs failles et leurs accidents (Held, 2005, p. 46). La prise en compte de ces vulnérabilités est nécessairement une affaire concrète, épousant les particularités des situations et des personnes, dans une relation d'interdépendance contextualisée qui ne suit pas systématiquement des règles morales formelles et abstraites. Contrain-

rement à l'universalisme des éthiques de la justice, les sources des éthiques du *care* se trouvent ainsi dans l'ordinaire des vies humaines (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005; Garrau, 2014; Brugère, 2017).

La notion de *care* est polymorphe et difficilement traduisible. L'usage quotidien du mot *care* est double : to *care about* pour « se soucier de » et to *care of* pour « prendre soin ». La notion de *care* renvoie ainsi à une double dimension du souci - celle de l'attention aux autres, sur un plan psychique, et celle du prendre soin, sur un plan physique. Attention et activité composent le *care* qui regroupe en cela les dimensions de ses trois traductions les plus fréquentes : souci, soin et sollicitude. Nous mobilisons pour cet article les travaux de Joan Tronto (2009) qui, contestant l'idée que le souci des autres, l'attention, l'écoute, la prise en charge des personnes vulnérables ... ne relèveraient que d'une morale féminine, a positionné le *care* à un niveau général, comme concept moral et politique.

### 1.1 Un processus démocratique et social: écouter toutes les voix par le *care* (Tronto, 2009)

Au niveau le plus général, Tronto suggère « que le *care* soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. » (Tronto, 2009, p.13). Elle nous invite à penser le *care* non pas comme une disposition, mais comme une relation interactive sur la durée, une pratique qui a pour point de départ le besoin des autres. Le processus du *care*, selon Tronto, se décline en quatre phases distinctes mais intimement liées : *Caring about* (se soucier de), qui correspond à la reconnaissance des besoins de l'autre au niveau individuel, social et politique, *Taking care of* (se charger de), qui interroge la responsabilité et la possibilité d'agir pour traiter ces besoins, *care giving* (accorder des soins), qui correspond à l'action concrète et la rencontre directe des besoins, et *care receiving* (recevoir des soins), qui consiste à vérifier si la réponse au besoin était juste pour le bénéficiaire. Le processus du *care* est ainsi la somme de dispositions — la capacité d'attention aux besoins de l'autre et à ses propres besoins du *Caring about*, et le sens de la responsabilité qui amène le pourvoyeur de *care* à se charger de ces besoins — et de pratiques concrètes, dans l'action d'accorder les soins puis celle de valider, en équivalence avec le bénéficiaire, que la réponse est adaptée pour les deux parties. Selon le contexte, le moment, la situation particulière, nous sommes tour à tour pourvoyeur ou bénéficiaire du *care*.

L'appréciation de l'adéquation du *care*, objet du *care receiving*, engage pourvoyeur et bénéficiaire du *care* à considérer la position de l'autre telle que lui-même l'exprime, en tenant compte des circonstances. Ce moment-clé du processus apparaît dans toute sa complexité et porte en lui la potentialité du conflit. Il implique l'acceptation d'une reconfiguration permanente du processus qui nécessite des ressources matérielles, un espace, du temps et des outils de participation adaptés aux aspirations des catégories d'acteurs.

### 1.2 Le *care* organisationnel (André et Pache, 2014): vers une prise en charge du *care* au niveau de l'action collective

Le processus du *care* de Tronto permet la prise en compte des besoins dans un processus démocratique favorisant les relations interpersonnelles. André et Pache (2014) l'ont porté au niveau organisationnel. Dans le contexte d'entreprises sociales en phase de mise à l'échelle, ils ont cherché à identifier par quel moyen l'éthique du *care* de l'entrepreneur social, insuffisante en elle-même lorsque l'entreprise grandit, peut être soutenue par l'organisation. Au-delà des prédispositions individuelles, l'enjeu est ici de faire du *care* un principe de gestion. Les auteurs définissent le *care organisationnel* comme « les principes d'organisation qui permettent à tout le monde dans une organisation d'être

pris en charge et de prendre soin des principales parties prenantes externes » (André et Pache, 2014, p.671)<sup>1</sup>. Selon eux, ces principes s'organisent autour de trois lignes directrices.

En premier lieu, il s'agit de « favoriser le *care* chez tous les membres de l'organisation », en particulier en ne recrutant que des collaborateurs présentant des aptitudes au *care* confirmées, en explicitant la demande d'être *caring* sur la durée, et en montrant l'exemple.

La seconde ligne directrice consiste à « encourager les relations *caring* parmi les membres de l'organisation ». Elle se fonde sur l'idée qu'une personne sera d'autant plus en capacité d'être *caring* si elle bénéficie elle-même d'une véritable attention et d'une prise en charge adéquate de ses propres besoins. Cela passe par le fait de faire figurer le *care* dans toutes les fiches de poste, par le développement de réseaux de soutien (mentorat, groupes de pairs...) et par la mise en œuvre d'une infrastructure de la facilitation du *care* qui soutienne les compétences de chacun (formations, feedback...).

Pour finir, il s'agit de « développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix » par l'organisation de comités avec les différentes parties prenantes, la création d'espaces de discussion en vérité, et l'attention portée à la vulnérabilité des travailleurs et à ce qu'ils vivent au quotidien.

## — 2. MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE

Nos travaux s'inscrivent dans une recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003) au sein d'EpicierieRurale, start-up de l'ESS en phase de mise à l'échelle qui vise, par le développement d'un réseau de commerces multi-services en circuit court, à renforcer le lien social et la responsabilité sociétale en zone rurale.

La première EpicierieRurale a ouvert ses portes en mars 2016. Au bouclage de notre étude mi-2019, le réseau compte huit commerces, en propre, regroupés par grappes sur trois territoires. L'entreprise œuvre à consolider son modèle, sur la base duquel elle accompagnera ensuite des porteurs de projets. Elle est engagée dans un développement de grande ampleur avec l'ambition de ramener des services de proximité et du lien social dans les villages par le développement d'un réseau d'une trentaine de commerces d'ici 2022. Pour financer sa forte croissance, l'entreprise procède à une deuxième levée de fonds pour 2020. Elle fait face, dans ce contexte, à une double problématique organisationnelle et stratégique : consolider son organisation dans un contexte de croissance, en garantissant qualité du service et qualité de vie au travail, d'une part, et gérer les tensions entre le projet social à destination des parties prenantes et le projet économique, d'autre part. Le « souci des autres » est au cœur du projet et des préoccupations de la fondatrice qui partageait lors de notre premier contact : « Dans ce tourbillon incessant, chacun donne énormément et sur tous les fronts, je ressens cruellement le besoin de prendre soin des gens. »

Notre recherche porte sur les pratiques et les instances de la structure support d'EpicierieRurale. Au démarrage, l'entreprise regroupe quatre personnes, les échanges sont informels et permanents, et les décisions prises sur le vif. En janvier 2018, l'équipe support compte sept personnes et le réseau trois commerces. Des espaces de discussion formels sont mis en place : une réunion hebdomadaire des « dirigeants », des réunions bi-mensuelles avec le réseau et un séminaire annuel. L'information circule au sein de l'équipe support par des échanges bilatéraux et la proximité en espace de travail partagé. En avril 2019, l'équipe

<sup>1</sup> « We thus propose to define organizational care as the organizing principles that entitle everyone in an organization to be cared for and to care for key external stakeholders. » — traduction par l'auteur.

compte une douzaine de permanents, des alternants et des stagiaires, répartis dans plusieurs espaces de travail. Il est décidé de dédier certains jours aux travaux collectifs et de structurer ces réunions.

Le design de la recherche associe une démarche ethnographique (Laude, Vignon et Waelli, 2012) à notre approche de recherche-action et s'appuie sur une immersion dans l'entreprise de 18 mois. Le recueil des données s'est fait principalement par la tenue d'un carnet de bord suivant nos observations du fonctionnement de l'organisation, et par deux séries d'entretiens réalisés avec des salariés à quinze mois d'intervalle. Par la lecture de ces données au travers des principes du *care organisationnel* (André et Pache, 2014) nous avons cherché à mettre en évidence les leviers d'un passage du *care* individuel à une prise en charge du *care* au niveau de l'organisation, et à identifier les tensions du « souci des autres » dans la turbulence de l'environnement start-up en forte croissance.

### — 3. RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous présente les leviers et tensions du *care* identifiés dans l'organisation de la structure support d'EpicerieRurale.

PRINCIPES DU CARE ORGANISATIONNEL	LEVIERS	TENSIONS
<b>Favoriser le care chez tous les membres</b>	Le <i>care</i> au cœur de la charte d'entreprise Caractéristiques <i>caring</i> dans fiches de poste Aptitudes au <i>care</i> des candidats décisives lors du recrutement	Les situations de travail et les interactions du quotidien peuvent conduire à oublier le « souci des autres »  Les tensions financières et le rythme de la croissance activent le mode « efficacité » avant le mode « <i>care</i> » chez des membres pourtant <i>caring</i>  Moins d'échanges informels
<b>Encourager des relations <i>caring</i></b>	Rôle de facilitation RH Sessions « Bien Travailler Ensemble » Échanges individuels -> Régulation des interactions par le <i>care</i>	
<b>Écouter différentes voix</b>	Espaces de discussion variés Fonctionnement des réunions hebdomadaires	

#### 3.1 Favoriser le care chez tous les membres de l'organisation ... par le processus de recrutement

Lien social, proximité, service, solidarité et bienveillance sont les valeurs socles du projet, partagées en interne et en externe. Le recrutement de professionnels correspondant à ces valeurs est une priorité de l'organisation. Artisanal au début du projet, le processus de recrutement s'est structuré dans une démarche collégiale, qui prend en compte les aptitudes au *care* des candidats. Les profils de poste font explicitement apparaître les caractéristiques *caring* attendues des collaborateurs, par exemple : « Vous êtes avant tout une personne qui apprécie les relations humaines et le travail en équipe, qui travaille dans la bienveillance et la co-construction » (profil de poste Responsable commercial). La recherche d'un profil *caring* est à nouveau exprimée dès le premier entretien téléphonique, durant lequel le projet EpicerieRurale et ses valeurs sont présentés au candidat pour l'amener à se positionner sur cette dimension. Le candidat est ensuite reçu pour un entretien « métier » et un entretien

« personnalité et posture ». Il lui est, enfin, proposé une période de mise en situation professionnelle sur plusieurs sites. À l'issue de chaque étape, la poursuite ou non du processus est décidée collectivement. Chacun s'exprime sur ce qu'il a identifié des compétences métier du candidat, de l'adéquation de ses valeurs avec celles de l'entreprise et de sa posture dans la relation. Pour certains postes à responsabilité, un test de profil est réalisé en complément et met l'accent sur les aptitudes relationnelles du candidat.

Les caractéristiques caring de l'équipe ont été mises en avant lors de nos entretiens : « C'est toujours aussi bienveillant. » (Philippe - manager), « On se serre bien les coudes et de plus en plus » (Paul - chef de projet)... Pour autant, il apparaît que la disposition au care des individus doit être soutenue au niveau organisationnel :

*« C'est encore pas entré dans notre nature d'être capable de se tourner directement vers les autres et d'être directement en mode bienveillant. Il y a d'abord le mode efficacité qui est là, le bienveillant il n'est pas loin derrière, mais souvent on a besoin d'aide pour le remettre devant. » (Camille - chef de projet).*

### **3.2 Encourager les relations caring parmi les membres de l'organisation ... par la mise en place d'un-e facilitateur-trice relations humaines**

Le care dans l'entreprise se trouve particulièrement incarné par la mission de « facilitatrice relations humaines ». Elle a été conçue comme une fonction provisoire, contribuant à la structuration des processus RH, à la mise en place d'une gouvernance interne collaborative et à l'accompagnement des équipes dans la construction de relations qui correspondent aux valeurs de l'entreprise. La facilitatrice intervient comme animatrice et gardienne du cadre des réunions. En complément, elle anime des séances « Bien travailler ensemble » qui sont organisées à la création d'un nouveau collectif de travail, ou à la demande d'un manager ou d'un collectif pour traiter des tensions émergentes. Les entretiens réalisés font apparaître deux dimensions importantes associées à cette fonction : le développement des compétences caring des salariés et la régulation des interactions par le care.

L'intervention de la facilitatrice apparaît, en premier lieu, comme l'instrument de la transformation de l'intention en action, à travers la transmission de techniques d'animation et de circulation de l'information. Ainsi, pour Philippe :

*« Alors déjà moi personnellement j'ai beaucoup appris, dans le sens où j'ai plusieurs fois animé des réunions dans mon passé, où je savais dans le fond de moi-même que [...] je le faisais, mais pas de manière investie. Et j'ai appris des méthodes qui me permettent de faire participer les gens plus que je ne le faisais, et surtout des méthodes que (la facilitatrice) m'a apprises, les inclusions et déclusions, des petites méthodes pour aller interpellier les gens, pour que tout le monde participe ».*

Par ailleurs, nous avons vu que, même si les individus sont investis à leur niveau de principes caring, les situations de travail et les interactions du quotidien peuvent les conduire à les oublier. La fonction de facilitatrice intervient alors dans un rôle de rappel et de régulation des interactions par le care, favorisant l'expression de toutes les voix. Ainsi, pour Philippe, son intervention permet :

« Quand on rentre en réunion, de tenir compte d'un facteur dont je ne tenais absolument pas compte, c'est l'état des gens, l'état mental des personnes lorsqu'elles arrivent, ça permet ça, d'anticiper, d'analyser la réponse qu'ils vont nous faire » et de travailler à « comment on embarque tout le monde avec nous et comment on fait attention à ce que tout le monde soit informé en temps et en heure ».

Le rôle de la facilitatrice en réunion est également perçu comme facteur de recentrage: « Parce que, mine de rien, c'est souvent qu'(elle) remet un peu tout le monde sur le droit chemin, par rapport à ça<sup>2</sup>. » (Camille) et libérateur en ce qu'il permet de « délier les langues et favoriser tous ces<sup>3</sup> usages » (Paul). Les « Bien travailler ensemble » représentent aussi un outil *caring* de régulation des tensions en ce qu'ils sont facilités par une personne externe à l'équipe de manière à ce que les besoins de chacun puissent être exprimés en équivalence et être à la base d'une recherche collective de solutions concrètes. Enfin, les échanges informels avec la facilitatrice constituent un espace privilégié d'expression, d'analyse et de modération des tensions.

### 3.3 Développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix ... par l'organisation des espaces de discussion

Le *care* de l'organisation apparaît soutenu par une ingénierie de la discussion favorisant des espaces variés et adaptables aux besoins et tensions du quotidien.

Les espaces de discussion sont nombreux, allant des séminaires bi-annuels aux discussions informelles autour du café, en passant par des réunions hebdomadaires, un réseau social interne et des dispositifs spécifiques selon les besoins des équipes. Pour la structure support, le fonctionnement des réunions est cadré sur la forme et sur le fond depuis avril 2019. Le lundi, pour les sujets opérationnels, et la matinée du mercredi, pour les projets, sont dédiés au travail collectif. La semaine démarre par la « réunion hebdo », réunion d'information et de triage avec toute l'équipe où chacun partage, en équivalence, sa météo personnelle, son actualité et les points sur lesquels il a besoin de travailler avec d'autres. Ces points sont traités ou inscrits à l'ordre du jour d'une des réunions « métier » ou « projet » de la semaine. Cette organisation des réunions apparaît comme *caring* en ce qu'elle a amélioré le partage d'informations sur le travail de chacun et la capacité de l'organisation à écouter toutes les voix :

« Ça nous permet de planifier un peu la semaine, et que chacun puisse vider son sac et avoir son temps de parole. (...) Chacun a des choses à dire, ça a la même valeur, qu'importe le sujet dont on s'occupe au sein de la société, alternant, stagiaire pareil que les autres. Donc c'est bien, et ça valorise les personnes. » (Camille) « S'il n'y avait pas ces réunions du lundi matin, il y aurait quand même une grande solitude par rapport à mon poste. » (Marie - assistante administrative) « De façon générale, je pense qu'on partage beaucoup plus qu'avant et, à mon avis, ces réunions-là ont contribué à améliorer le partage de façon plus globale. Je vais parler de moi, je me sens vachement plus intégrée maintenant dans tout ce qui peut se passer chez EpicerieRurale que je ne l'étais il y a un an. » (Laurence - manager)

<sup>2</sup> Camille et Paul répondaient ici aux questions « Qu'est-ce qui caractérise, selon toi, une organisation qui prend soin des équipes / qui prend en compte toutes les voix ? Comment ça se traduit concrètement, selon toi ? ». Ils font référence ici à l'idée d'écouter toutes les voix et aux pratiques/usages qui le permettent.

<sup>3</sup> Id.

### 3.4 Les tensions du care en action dans une organisation vulnérable

Au-delà de ces leviers favorisant le « souci des autres », l'observation de l'organisation au travers de la grille du *care organisationnel* révèle aussi les tensions qui la traversent et contribuent à sa vulnérabilité. Elle montre la phase de forte croissance comme un facteur qui déstabilise le projet, les rythmes et les espaces qui ont été trouvés, dans une entreprise en tension entre son impératif d'efficacité économique et son projet social. Il apparaît que les tensions qui traversent l'organisation déterminent sa capacité à « écouter différentes voix ».

Au moment de nos entretiens, les effectifs ont doublé en 18 mois et une levée de fonds est en cours. Les finances sont serrées et l'attention est mise sur l'optimisation des processus de gestion et du modèle économique. Dans ce contexte, le ressenti du *care* est mitigé, tendu entre des valeurs et des intentions fortes, d'une part, et la pression du temps et de l'argent, d'autre part. Ainsi, pour Philippe :

*« Lorsque je suis arrivé à EpicerieRurale, on avait un discours qui, à mon avis, a changé un petit peu. C'est-à-dire que je trouve que, malgré les motivations, et le fond du projet qui me passionne toujours autant et pour lequel je me lève tous les matins, je trouve que les choses ont changé vers le financier (...) pour deux raisons, un parce qu'il y a de plus en plus de monde, et deux parce qu'il y a de moins en moins de temps pour ça. »*

*Paul, de son côté, a « l'impression que c'est plus dur parce qu'on grossit vite, et qu'on a du mal à s'intéresser à l'humain, enfin on n'a pas du mal, on aimerait, mais on n'a pas forcément le temps d'aller jusqu'au bout de l'intérêt sur l'humain parce qu'on va régler les problèmes qui font du bruit et qui sont vraiment importants sur le plan économique. »*

Pour ce qui est des espaces de discussion, le *care* apparaît à la fois soutenu et mis en tension par la structuration des temps d'échange au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, en ce qu'elle se fait au détriment d'espaces moins formels qui contribuaient au bien-être des salariés. Pour Philippe,

*« Les réunions du lundi, là je trouve le nouveau format super bien. Il y a moins de (...) frustration » et, en même temps, « franchement, on n'a plus trop de temps partagé, on ne peut plus prendre le temps de manger ensemble, de partager des anecdotes, de faire un coup de ping-pong, (...). Avant, on ne rentrait pas dans le dur tout de suite quand on arrivait. Donc du coup maintenant, on arrive des fois un petit peu en stress le lundi matin. »*

Et les dispositions au *care* des membres de l'organisation se révèlent insuffisantes à rendre l'organisation *caring* sur la durée car « on a beau être les plus gentils du monde, quand on est pris dans le stress, dans la liste des choses à faire, on a besoin de quelqu'un qui nous rappelle à l'ordre et qui nous dise : « Oh, est-ce que tu ne veux pas souffler deux secondes, et réfléchir à l'éventualité de faire de choses un peu différemment, un peu plus humainement ? »

Camille nous renvoie ici à la dimension processuelle du *care*, sans cesse renouvelé en fonction du contexte et des acteurs, et on voit l'importance de mettre en place des leviers organisationnels pour aider les acteurs à contenir les pratiques moins *caring* inévitables en situation de tension.

## — CONCLUSION

Cet article propose une première approche de l'organisation d'une start-up de l'ESS par le prisme du *care organisationnel* (André et Pache, 2014), ancrée dans l'expression des différentes voix qui composent l'équipe. Elle révèle des pratiques caring inspirantes pour les organisations, alternatives ou non, qui souhaitent penser le rapport à l'autre comme activité démocratique adaptée à un contexte, sur le mode de la confiance et du souci plutôt que sur le mode de la défiance. Elle révèle également des tensions qui confirment que « la qualité de vie au travail, le sentiment de bien-être au travail, l'ambiance au travail, sont des constructions sociales locales, spontanées et fragiles » (Loriot, 2016) que l'organisation doit prendre en considération de manière sans cesse renouvelée.

Il apparaît alors que le processus du *care* (Tronto, 2009) et les pratiques du *care organisationnel* (André et Pache, 2014) pourraient constituer des références managériales dans ce but. Ces théories du *care* apportent une contribution originale pour appréhender les tensions et la démocratie en entreprise. Elles sont complémentaires des approches par le travail (Detchessahar, 2013 ; De Chatillon et Richard, 2015 ; Clot, 2017) en ce qu'elles considèrent les personnes, leurs vécus quotidiens de leurs activités et de leurs relations de travail dans la complexité de l'organisation, et non pas face à une organisation incarnée par une hiérarchie.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Perret V. (2003), « La recherche action », in *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, (Colombelles).
- André K., Pache A.-C. (2014), « From caring entrepreneur to caring enterprise : Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises », in *Journal of Business Ethics*, 133, n° 4, p. 659-675.
- Brugère F. (2017), *L'éthique du « care »*, Presses Universitaires de France (Que sai-je?).
- Clot Y. (2017), *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France (Le travail humain).
- De Chatillon E.A., Richard D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », in *Revue française de gestion*, 41, n° 249, p. 53-71.
- Garrau M. (2014), *Care et attention*, Presses universitaires de France.
- Gilligan C. (1982), *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press (trad.fr. Paris, Flammarion, 1986).
- Held V. (2005), *The Ethics of Care : Personal, Political, and Global*, Oxford University Press.
- Laude L., Vignon C., Waelli M. (2012), « Observer les organisations de l'intérieur », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, n° 45, p. 55-76.
- Loriot M. (2016), « Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail », in *La Revue des Conditions de Travail*, n° 3, p. 25-32.
- Molinier P. (2013), *Le travail du care*, Dispute (La).
- Molinier P., Laugier-Rabaté S., Paperman P. (2009), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Payot, (Petite bibliothèque payot).
- Monteil P.-O. (2016), « Du management du soin au soin du management », in *Revue française d'éthique appliquée*, n° 1, p. 71-79.
- Olivaux M., Arezki D., Keramidis O. (2017), « L'éthique du care, levier de la mobilisation collective des agents hospitaliers. Le cas du pôle gériatrie d'un Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) », in *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 1, p. 51-76.
- Paperman P., Laugier-Rabaté S. (2005), « Le souci des autres - Éthique et politique du care », in *Raisons pratiques* (Paris).
- Tronto J. (2009), *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care »*, La Découverte, Paris.