

# **Quels effets du discours des entrepreneurs sur l’imaginaire soignant ? Le cas d’une start-up d’aide à domicile.**

## **STAIMS 2**

**Michel, Olivia**

**ESCP**

**[olivia.michel2@edu.escp.eu](mailto:olivia.michel2@edu.escp.eu)**

### **Résumé :**

---

Le secteur de l’accompagnement à domicile est en souffrance, il est également un terrain où les possibilités de réussite et de gain sont grandes. Les questions restées sans réponse sur le secteur attirent les entrepreneurs qui arrivent en se présentant comme des « sauveurs ». Cette communication a pour objectif de montrer que les mots des entrepreneurs ont des effets sur l’imaginaire des soignants dans l’organisation. La recherche portera sur l’exemple d’ABC, une start-up d’aide à domicile pour les personnes âgées ayant pour principales ambitions de transformer le secteur de l’aide à domicile en proposant aux auxiliaires de vie un cadre de travail « autonomisant » et « revalorisant ». Chez ABC, les auxiliaires de vie deviennent des auxiliaires d’« envie » ou « des professionnels de l’empathie ». Il s’agira alors de questionner les effets et retentissements de ce discours sur l’imaginaire soignant. Nous aurons alors une attention particulière aux mots des entrepreneurs qui utilisent un champ lexical extrêmement porté sur l’idéalisations du métier de soignant à domicile dont la pratique est souvent mal reconnue. Nous verrons comment cela vient modifier les représentations autour de leur propre identité. Nous nous intéresserons alors à la littérature autour du discours organisationnel et également de l’imaginaire organisationnel pour enfin désigner les caractéristiques du métier de soignant. En comprenant le manque de reconnaissance vécu par les auxiliaires de vie et le vide qu’ils peuvent ressentir à travers les représentations sociales que connaît leur pratique, nous pourrions travailler la manière dont les discours viennent combler ces vides. Nous découvrirons alors que le discours d’ABC entraîne des effets sur l’imaginaire puisqu’il met en acte des processus qui lui sont propres. Nous verrons également qu’il permet une dynamique

entraînante et enveloppante pour les auxiliaires de vie et qu'il vient également poser la question de l'aliénation. Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une immersion de plus d'un an chez ABC. Cela a permis un temps d'observation participante et une imprégnation du cadre de travail original dans le domaine de l'aide à domicile présent dans l'entreprise. Une série d'entretiens a été effectuée avec des soignants et les entrepreneurs.

**Mots-clés :**

---

Discours organisationnel, imaginaire soignant, aide à domicile, identité au travail, start-up

## INTRODUCTION

Le secteur de l'aide à domicile doit faire face à un défi de taille : accompagner le nombre croissant de personnes âgées dépendantes à venir ces prochaines années. Ainsi l'objectif est double : bien accompagner les personnes âgées mais aussi répondre à cet enjeu en traitant les problématiques de la professionnalisation de l'aide. Véritable enjeu de société, si le sujet revient souvent dans l'actualité, peu d'éléments semblent s'améliorer. Aujourd'hui, de nombreuses jeunes entreprises de type start-up se sont lancées sur le secteur de l'aide à domicile avec l'objectif de le transformer. *«Il faut humaniser le secteur de l'aide à domicile», «Nous devons revaloriser le métier de soignant à domicile», «Améliorons les conditions de travail en faisant confiance à nos salariés...», «Reconnaissons que ce métier est incroyable», «L'objectif est de créer un lien avec la personne âgée qu'on accompagne, pour ça il faut prendre le temps»...* Voilà ce que j'ai pu entendre lors de mon année en tant que chargé de recrutement dans une jeune start-up d'aide à domicile ayant pour ambition d'améliorer les conditions d'accompagnement en revalorisant le métier d'auxiliaire de vie. Le langage de l'organisation semble faire échos au soignant à domicile, qui a souvent été heurté par des conditions de travail difficiles. Celui-ci peut alors avoir le sentiment de trouver refuge en ces jeunes entreprises. Alors qu'une vision classique dirait que la privatisation des métiers du soin crée de la déshumanisation et une course à la rentabilité (Chardon, 2018), nous observons sur notre terrain un cadre inverse, notamment dans les intentions des entrepreneurs et dans les ressentis évoqués par les soignants. Ces éléments nous amènent vers une réflexion et une problématisation autour des pratiques discursives pratiquées par ces entrepreneurs et nous questionne autour de leurs échos sur l'imaginaire soignant présent dans l'organisation.

Pour Florence Giust-Desprairies : *« Toute organisation réelle est en même temps organisation imaginaire. »* (Florence Giust-Desprairies, 2011 ; 144) Cela nous donne à penser que l'étude des organisations ne peut se passer de l'analyse des enjeux imaginaires qui lui sont liés. Travailler l'imaginaire dans l'organisation, c'est travailler l'image de l'organisation. (Morgan, 1989 ; Burlot 2005) C'est également un moyen d'analyser ce que les salariés perçoivent de leurs organisations. (Ramanantsoa, 1988) Un des moyens de sollicitation des imaginaires et d'émergence de ses manifestations dans l'organisation est le discours. Le discours étant construit sur l'imaginaire de ses salariés. (Arnaud et Vanheule, 2007) Il apparaît alors qu'une articulation des discours des entrepreneurs et de l'imaginaire soignants est pertinente pour

éclaircir les mécanismes à l'œuvre dans l'organisation afin de dégager les échos que peuvent avoir les mots des entrepreneurs sur le monde imaginaire des soignants. Nous découvrirons alors que l'imaginaire dans l'organisation participe à la dynamique de celle-ci et nous donne à penser les paradoxes au cœur des organisations, à savoir dans notre recherche, la rencontre entre deux types d'acteurs avec une culture et une idéologie différentes : les entrepreneurs et les soignants à domicile.

Ainsi, notre question de recherche est la suivante :

Dans quelles mesures le discours des entrepreneurs interpelle l'imaginaire soignant ?

C'est à travers l'étude de cas de l'entreprise ABC que s'inscrit la collecte des données. (Yin, 2003) Il s'agit d'appréhender les phénomènes du discours et de l'imaginaire en situation réelle. (Berg 2000) L'observation participante est un moment privilégié de cette recherche. (Dubost, 1984) En effet, une immersion pendant plus d'un an dans la start-up ABC nous aura permis de nous imprégner de l'environnement étudié. L'analyse des résultats s'appuiera sur une série de 5 entretiens avec des soignants ainsi que de 3 entretiens auprès d'entrepreneurs.

L'apport de cette communication consiste en la compréhension des effets du discours des entrepreneurs sur l'imaginaire des soignants. Il s'agit d'articuler les théories du discours dans l'organisation avec l'imaginaire des membres grâce à l'étude d'un terrain original et fécond : les start-up d'aide à domicile.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE : LES EFFETS DU DISCOURS DES ENTREPRENEURS SUR L'IMAGINAIRE DES SALARIÉS SOIGNANTS**

L'état de l'art s'effectuera autour de deux grands axes : la littérature sur le discours organisationnel ainsi que sur celle de l'imaginaire organisationnel, afin de comprendre comment ces deux concepts peuvent s'articuler. Il s'agira ensuite de faire un point sur les caractéristique de l'imaginaire soignant.

### **1.1 LE DISCOURS ORGANISATIONNEL : DES MOTS POUR MANAGER**

#### **1.1.1 L'organisation est un discours, manager est un jeu de langage**

Le discours managérial est présenté par certains auteurs comme « vecteur d'une idéologie » (Rivière, 2006 ; Charron, 2004) l'idéologie étant la légitimité donnée à l'autorité (Ricoeur, 1997) et la production de cette légitimité passerait par des représentations. (Rivière, 2006). Plusieurs auteurs conçoivent l'objet de la notion d'« organisation » comme un discours. Pour d'autres auteurs comme Weick (1979), les dirigeants cherchent à influencer et à contrôler l'organisation par leur discours et par la production de sens. Pour certains chercheurs (Tsoukas et Chia, 2002 ; Mumby et Clair, 1997 ; Chia, 1995), le discours est le principal moyen par lequel les membres de l'organisation créent une réalité sociale cohérente, une mise en scène provisoire de l'organisation et de son environnement et tout cela servirait de base à la construction du sens de leur propre identité. Les mots des entrepreneurs sont alors vue comme la substance de l'organisation car. En effet à travers leurs pratiques discursives les membres de l'organisation engagent la construction d'un système complexe et divers de significations. Ainsi, l'organisation ne peut être qu'un « jeu de langage » (Astley, Zammuto, 1992). David M. Boje (2001 ; 2008 ; 2011) voit dans les organisations essentiellement du « storytelling ». Cela signifie que les organisations managent en racontant des histoires ou même plusieurs « histoires » (Buchanan, Dawson, 2007). L'étude du discours de l'organisation et de sa portée permet pour certains auteurs d'étudier l'organisation elle-même. (Heracleous, 2006) Le discours serait alors un mode de connaissance de l'organisation. Le « langage » est alors l'objet de l'étude des organisations (Fiol, 2002) et l'« utilisation du langage » serait l'essence du management ». (Eccles, Nohria, Berkley, 1992).

### **1.1.2 Les fonctions du discours : créer des images**

Jacquot et Point (2000) relèvent différentes fonctions du discours des dirigeants : une fonction performative, où le discours est un outil de management et un levier d'action. L'objectif est de convaincre, de faire agir, et de modifier les comportements. Le discours est un partage d'une vision pour faire agir les salariés. Deuxièmement, une fonction normative : le discours participe à la création d'image et à l'identité de l'entreprise. Enfin, une fonction symbolique et rituelle où l'organisation s'efforce de créer des slogans, les mots auraient alors un caractère magique, envoutant. Aussi, selon Le Moëne (1993) les discours portés par les organisations dessinent certaines représentations du monde, non seulement tel qu'il est mais aussi tel qu'il doit être. En outre ils visent à instituer l'entreprise dans l'imaginaire de ceux qui y travaillent, mais aussi dans l'imaginaire social global. Ainsi, le discours aurait pour objectif de faire agir, d'harmoniser, de donner du sens, il participerait également à créer des images. L'imaginaire lui, serait un moyen pour le groupe et l'individu de maintenir les représentations données par le discours. Le discours agit sur les représentations des individus dans l'organisation et a ainsi des effets sur l'imaginaire. Ainsi, quelle est la place de l'imaginaire dans l'organisation ?

## 1.2 L'IMAGINAIRE AU CŒUR DE L'ORGANISATION ?

### **1.2.1 L'imaginaire dans l'organisation : à la frontière entre problématiques psychiques individuelles et collectives**

Florence Giust-Desprairies dans la continuité de Castoriadis (1975), développe un niveau microsocial de la théorie de l'imaginaire, et met en exergue ce mouvement entre imaginaire individuel et imaginaire collectif. Partir de l'idée qu'il existe dans l'organisation, un imaginaire c'est considérer que la vie organisationnelle est dotée d'une vie psychique. L'imaginaire puise sa source dans la capacité humaine à faire émerger des représentations. L'imaginaire serait alors une condition de compréhension de la réalité : il permet au sujet et aux groupes de faire surgir des représentations leur permettant de percevoir la réalité, de la décrire. Ainsi, l'individu doit sans cesse aller et venir entre réalité externe et réalité interne. La réalité externe prenant son sens en lien avec les problématiques internes. C'est pourquoi, si l'organisation impose ses conditions de légitimité, l'individu éprouve, lui, selon sa problématique psychique, des effets qui orientent sa réponse dans un sens ou dans un autre, entre adhésion et

rejet. (Giust-Desprairies, 2009) L'auteur propose alors la notion d'imaginaire collectif en le présentant comme complémentaire aux significations individuelles, et qui permettrait une cohérence entre les projets, les objectifs et les volontés d'agir ; l'imaginaire collectif apparaît lié à la vision d'un groupe comme « en soi [...] contenant à l'intérieur duquel se produit une circulation fantasmatique et identificatoire entre les membres du groupe. » (Giust-Desprairies, 2003 : 106) L'approche de l'imaginaire social et collectif dans l'organisation permet l'étude des croyances, des mythes et des idéologies partagées. Sa fonction est de : permettre à chacun de contribuer à la création d'une nouvelle société à travers des rêves, des fantasmes, des utopies. (Bornard et al. 2019) Ainsi, l'imaginaire aurait une place prépondérante dans les organisations, la gestion des imaginaires par l'organisation est un élément important pour la stratégie organisationnelle et l'harmonisation des comportements des salariés. (Michaud, 2010) C'est alors que la dimension imaginaire au travail est potentiellement très présente. Elle devient même un outil pour les managers. (De Gaulejac, 2006) En effet, l'organisation tend en permanence à ses salariés des « miroirs » de ce qu'ils sont censés être. (Vidaillet, 2006) Enriquez présente l'organisation comme un système culturel, symbolique et imaginaire. Nous nous arrêterons notamment sur le système imaginaire : l'organisation est un lieu de projection de fantasmes individuels et collectifs. L'auteur distingue deux types d'imaginaire : un imaginaire leurrant où l'organisation omnipotente répondrait à tous les fantasmes des salariés, elle répondrait notamment aux besoins de sécurité mais aussi d'affirmation des acteurs en substituant son propre imaginaire à ceux de ses membres (idéalisation) et un imaginaire moteur, fondé sur une dynamique désirante et tourné vers l'avenir (sublimation). (Enriquez, 1992)

### **1.2.2 L'imaginaire organisationnel : image de l'organisation, image des leaders**

La littérature organisationnelle parle de l'organisation comme étant une instance imaginaire. L'imaginaire dans l'entreprise est de plusieurs natures. Il passe par le prestige de l'entreprise, le charisme du manager, l'image du dirigeant, etc. (Stern, 2009) Chaque acteur a sa propre représentation de l'entreprise, l'organisation est un objet imaginaire. Manager c'est travailler sur un objet imaginaire. (Brunner, 2009) L'auteur précise également que : « Manager, l'art d'administrer les hommes et les choses. Et voilà qu'il faudrait ajouter, l'art d'administrer l'imaginaire, cet imaginaire lié au désir et au fantasme. » (Brunner, 2009 ; 102 ) L'imaginaire organisationnel est un jeu de représentations qui renvoie à trois types d'images : quelles

représentations ont les salariés de leur entreprise, des structures de pouvoir et de leur métier ? (Ramanantsoa, 1988) Il correspond à l'image perçue par les membres d'une organisation. (Burlot, 2005) Il est également présenté par Larçon et Reitter (1979) comme étant les fantasmes partagés par une équipe ou par l'ensemble des employés d'une entreprise. L'imaginaire organisationnel représente les images autour desquelles se réalise l'insertion psychologique de l'individu dans l'entreprise : quelle image a le salarié de son entreprise? Quelles qualités doit-il avoir pour réussir dans l'entreprise, quelles qualités doit-il avoir pour appartenir au groupe constitué par l'entreprise... Et cela renvoie à l'identité de l'entreprise. (Larçon et Reitter, 1979) L'identité de l'organisation se manifeste par un discours collectif. Les récits collectifs sont influencés par les discours individuels. De même, les individus se construisent personnellement grâce au discours collectif. (T.J. Brown et al., 2006) Ainsi, le discours portant sur l'organisation est construit sur l'imaginaire de ses salariés. Aussi, le discours entretenu sur l'identité organisationnelle est influencé par les manques des membres de l'organisation. (Arnaud et Vanheule 2007) Cela se représente par un discours d'appartenance et d'identification avec le groupe organisationnel. Les individus projettent leurs croyances, leurs désirs et leurs idéologies sur leur relation d'emploi, qui sont d'autant d'éléments qui proviennent de la perception de leur propre définition identitaire. La littérature suggère ces élaborations mentales ont pour objectif de rassurer les individus. Cela leur permet de percevoir leur identité comme définitive et stable (J.A. Sillince, 2006). Cette quête identitaire est toujours largement altérée par l'instance imaginaire.

### 1.3 SOIGNANT A DOMICILE : UN IMAGINAIRE ANCRE DANS DES VALEURS DE DEVALORISATION

#### 1.3.1 Invisibilité de la pratique de soignant à domicile

Afin de mener à bien notre recherche, il convient de donner certaines caractéristiques du métier de soignant et de l'imaginaire qui lui est attaché. Le métier de soignant à domicile est un métier peu connu, aux représentations difficiles et dévalorisées. (Bonnet, 2006) Il convoque la question de l'intime et met en exergue le manque de reconnaissance connu par ces professions, notamment dû à l'invisibilité de leur pratique. (Djaoui, 2007) Le métier de soignant à domicile comporte un caractère particulier créé par la nature même de l'intervention au domicile : « L'aide à domicile prend figure d'un membre de la famille (figure maternelle ou infantile) et, par son investissement affectif dans la relation, elle «

sacrifie » alors une part plus ou moins grande de sa professionnalité. L'engagement personnel dans la relation est total, rendant les limites entre travail et hors travail très floues, voire inexistantes. » (Bonnet, 2006) L'auteure précise également qu'au-delà d'agir dans l'espace privé, c'est un métier peu connu : « Malgré la recrudescence des besoins, cette pratique professionnelle reste mal connue, peu reconnue, à l'image des professions du secteur social touchant à l'aide et au soutien familial.» (Bonnet, 2006)

### **1.3.2 Un imaginaire du prendre soin centré sur le geste féminin et le maternel**

Le métier de soignant à domicile, et plus globalement de tous les métiers du prendre soin, sont essentiellement exercés par des femmes. Ce qui n'est pas sans conséquences sur l'imaginaire de ces métiers. C'est ce que précise Alvarez : « Les métiers de service, ou les métiers de « care » sont le symbole d'une division sexuelle, sociale et morale du travail qui maintient ces femmes dans l'imaginaire dégradant et dévalorisant de la domesticité, à l'abri des regards, dans la sphère privée, invisibles du monde social. » (Alvarez 2010) Benelli et Modak (2010) précisent que les professionnels soignants ont des difficultés à définir précisément leur activité. Généralement, leurs représentations renvoient à des assertions de sens commun à savoir la vision « différentialiste » des compétences sexuées exclusivement féminine (le geste « maternel », ou encore le regard tendre, ou soucieux, la caresse sur le bras...)

Notre recherche ambitionne alors de contribuer à l'articulation des concepts de discours et d'imaginaire dans l'organisation à travers un terrain nous paraît propice et novateur : les entrepreneurs de start-up dans l'aide à domicile. Nous rappelons notre question de recherche: dans quelles mesures le discours entrepreneurial interpelle-t-il l'imaginaire des soignants ?

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Cette recherche se déroule dans le cadre d'une étude de cas (Yin 2003, Barlatier 2018) d'une start-up d'aide à domicile nommée ABC. Nous étudions l'articulation du discours des entrepreneurs avec l'imaginaire des soignants et nous en questionnerons les effets.

## 2.1 IMMERSION DANS L'ENTREPRISE ABC

J'ai occupé dans l'entreprise ABC le rôle de chargé de recrutement pendant 12 mois puis le rôle de chargé de projet marketing pendant 3 mois. Ces missions m'ont offert l'opportunité d'une véritable immersion au cœur de la start-up et du travail des soignants. Notamment, lors de mon poste en tant que chargé de recrutement. J'avais pour rôle de rencontrer les soignants candidats au poste d'auxiliaire de vie chez ABC afin de les questionner sur leur vécu et de voir si ils étaient en accord avec le modèle proposé par l'entreprise. La principale recommandation des fondateurs était de réussir à percevoir si le soignant était passionné par son métier. Les entretiens de recrutement avec les soignants sont une rencontre avec une histoire de vie et des événements parfois difficiles de leur pratique. Le recrutement des soignants implique l'évocation de la mort, la fin de vie, la maltraitance et les enjeux globaux de l'accompagnement de personnes dépendantes, notamment souffrant de troubles de démence. En outre, il est question de leurs conditions de travail, parfois difficiles. J'avais également pour objectif l'intégration des nouvelles auxiliaires de vie chez ABC. Cela passait par la mise en relations d'un nouvel auxiliaire avec son équipe. Étant arrivée à peine un an après l'ouverture d'ABC, j'ai pu développer une relation de proximité avec beaucoup d'auxiliaires, qui étaient moins d'une dizaine lorsque je suis arrivée. Les fondateurs encourageaient fortement les membres du bureaux à tisser des relations privilégiées avec les auxiliaires de vie. J'ai pu ainsi assister tout au long de mon expérience chez ABC aux réunions d'auxiliaires de vie : chaque semaine, une réunion par équipe, où ils évoquent leurs prises en charge, leurs difficultés... J'ai également contribué à la mise en place de réunion de formation pour les auxiliaires de vie : atelier sur la charge mentale du métier, formation sur la communication non violente ou encore la gestion de ses émotions. Tous ces moments de partage avec les auxiliaires de vie ont été une opportunité d'observation et de prise de notes nécessaire à ce travail de recherche.

## 2.2 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ABC

L'entreprise étudiée est une start-up d'agrément ESUS<sup>1</sup> d'aide à domicile pour les personnes âgées, fondée par Victor, Théodore et Ulysse. Selon eux, le secteur de l'aide à la personne souffre d'une vision trop mécanique du métier de soignant à domicile et il est urgent de le révolutionner. Se focaliser sur les tâches techniques du métier comme la toilette et les soins éloignent les professionnels de ce pour quoi ils ont décidé d'exercer ce métier. C'est pour cette raison qu'ABC affiche son ambition de défendre la dimension humaine du métier. Pour les fondateurs de l'entreprise, l'accompagnement des personnes âgées dépendantes à domicile est tout d'abord un métier humain, une relation d'aide et de partage. Chez ABC, défendre cet aspect humain du métier passe par la mise en place d'un cadre de travail autonomisant et valorisant. Premièrement, on promet aux auxiliaires de vie un CDI à temps plein à la fin de leur période d'essai, forme de contrat assez rare à trouver dans l'aide à domicile. Ensuite, les auxiliaires de vie sont repartis par équipes sectorisées et assurent un bon fonctionnement de leur équipe et de leurs interventions entre soignants (le planning, les roulements...). 20% de leur temps de travail ne concerne pas l'accompagnement à domicile mais des missions qui leur sont confiées par l'entreprise comme : la gestion du planning des interventions, le recrutement de leurs collègues (la première phase est effectuée par le chargé de recrutement et la finalisation du processus de recrutement s'effectue avec les auxiliaires de vie), la prospection (rencontre avec des professionnels de santé pour promouvoir la vision d'ABC)... Cela leur est permis lors d'un temps d'équipe dans une salle de réunion dans les locaux de l'entreprise. La valorisation du métier passe par un discours porté sur la reconnaissance des pratiques soignantes et la mise en place d'un cadre de travail où l'auxiliaire occupe une place importante dans l'entreprise. Par exemple, les fondateurs ont mis en place un comité de pilotage partagé, où les auxiliaires participent à certaines décisions de l'entreprise. La valorisation passe également par la mise en place d'un temps d'accompagnement d'au moins deux heures avec la personne âgée. Cette idée marque le caractère relationnel du métier, trop souvent oublié selon les fondateurs. Chez ABC, les soignants sont appelés « auxiliaire

---

<sup>1</sup> L'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » dit « agrément ESUS » s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire de 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises solidaires. Il se substitue à l'ancienne appellation « entreprise solidaire ».

d'envie ». Ce terme signifie pour les fondateurs que l'envie est au cœur du métier de soignant. Il recouvre différents diplômes : des auxiliaire de vie, des assistants de vie aux familles, des aides-soignants, des infirmiers... Toutes personnes ayant un diplôme dans le sanitaire et social ou bien de l'expérience auprès de personnes âgées (supérieur à 3 ans est un candidat qualifié pour ABC. Cependant quel que soit le diplôme, tout le monde sera sur le même pied d'égalité : un ou une « auxiliaire d'envie » rémunéré au même niveau.

### 2.3 OBSERVATION ET ENTRETIENS

Cette longue immersion a permis un grand travail d'observation, que nous qualifions de participante. (Abercrombie et al. 2000 ; Favret-Saada, 1977) Cela a permis de saisir un bon nombre de processus dans leur contexte « naturel ». (De Sardan, 2001) Cela a donné lieu à une prise de notes et à un traitement des données de l'observation en différentes catégories. L'observation permet de recueillir des comportements en plus des mots que nous pouvons avoir en entretien. Elle permet d'accéder en temps réel à l'objet de recherche. (Journé, 2008) Au quotidien avec les auxiliaires d'envie, j'ai découvert depuis mon arrivée les spécificités de leur métier et de leur engagement. J'ai pu également accompagner à deux reprises, une auxiliaire de vie lors d'une prise en charge avec une personne âgée. J'ai pu ainsi explorer les différents enjeux de l'engagement des auxiliaires au sein d'une entreprise comme ABC. L'observation occupe une place importante puisqu'elle m'a donné l'opportunité de dégager les différentes problématiques liées au métier d'auxiliaire de vie à domicile. Elle m'a également permis d'orienter mes choix de recherche. Ce qui m'a tout d'abord interpellé se situe dans le discours véhiculé par ABC. Ces mots, entendus presque quotidiennement dans les bureaux, m'ont questionné sur les effets du discours sur l'engagement des auxiliaires.

Des entretiens<sup>2</sup> ont été effectués avec 5 auxiliaires de vie et les 3 co-fondateurs de l'entreprise ABC. La durée de chaque entretien est d'une heure. Les thématiques abordées avec les co-fondateurs ont été : leur histoire, ce qui les a menés à fonder ABC, le sens de leur création d'entreprise, leur rapport au secteur et aux auxiliaires de vie, leur vocation de faire d'ABC une « entreprise à mission », le sens de leur management, de les origines de leur désir de revaloriser le métier.

---

<sup>2</sup> La présentation des entretiens se trouve en annexe 1

Les entretiens avec les soignants se sont déroulés sur la base d'entretiens semi-directifs à savoir des entretiens oraux, individuels, pour obtenir des informations sur des faits ou des représentations dont on analyse le degré de pertinence. (Ketele et Rogers, 1996) Il n'y a pas de questions précisément posées. (Quivy et Van Campenhoudt, 2006) Nous leur avons proposé différents thèmes afin d'encourager la parole et l'émergence de contenus imaginaires en rapport avec le lien qu'ils entretiennent avec leur cadre de travail chez ABC ainsi que leur relation aux fondateurs. Les thèmes également abordés ont été : ce qui les a mené à postuler chez ABC, leur histoire avant d'arriver dans l'entreprise, leur rapport à ce nouveau mode d'organisation proposé par ABC, le travail d'équipe, leur lien avec les fondateurs...

#### 2.4 CODAGE DES DONNEES

L'analyse des résultats a été effectuée par codage des données (Saldana, 2013) afin de voir dans quelles mesures le discours participe à la création d'un imaginaire dans l'entreprise. Cela a été possible grâce à l'observation participante, l'élaboration d'un guide d'entretien, entretiens, et analyses des données. Les entretiens ont nécessité une phase de codage où il a été possible de repérer différents thèmes afin de les mettre en lien avec la théorie. Le codage a permis de lier les différentes analyses trouvées dans la littérature autour des fonctions du discours et de l'enjeu des manifestations des processus imaginaires dans l'organisation.

L'idée est de faire émerger une certaine réalité : il s'agit en tant que chercheur de «prendre part à cette histoire sociale telle qu'elle s'élabore, contribue à lui donner un autre sens, fait émerger d'autres manières d'en parler, d'autres manières de se parler.» (Giust-Desprairies et Lévy, 2003, p. 300) Ainsi en nous intéressant au discours, nous avons pour ambition d'approcher une certaine réalité, faisant alors échos à l'imaginaire, dans la mesure où ce dernier correspond à la réalité subjective des individus.

### 3. RÉSULTATS

La présentation des résultats fera état d'une sélection de citations tirées des entretiens. Les citations seront présentées plus ou moins telles quelles car nous considérons que cela

constitue pour le lecteur un élément clé pour la compréhension de la portée du discours dans l'organisation dont il est question ici.

### 3.1 LES ORIGINES DE LA CREATION D'ABC : TRANSFORMER LES MODES DE MANAGEMENT DANS L'AIDE A DOMICILE

À travers leur discours, nous pouvons relevé les valeurs et les représentations des fondateurs autour de leur désir de création d'entreprise. Ils véhiculent une certaine notion de partage, de collaboration et appuient sur l'idée qu'ils sont différents des autres structures d'aide à domicile. Notons qu'Ulysse, Théodore et Victor se sont rencontrés sur les bancs d'une grande école de commerce et qu'ils se sont retrouvés pour créer le projet ABC, une dizaine d'années après avoir été diplômés. Pour Théodore, les structures d'aide à domicile gèrent de l'insatisfaction. Ainsi, créer ABC était selon lui une volonté d'aligner l'aspect humain, social et entrepreneurial. Allant même jusqu'à affirmer que son but, n'est pas de gagner de l'argent. On remarque ainsi des intentions sociales et humaines de la part des entrepreneurs :

*« Les gens qui dirigent gèrent de l'insatisfaction permanente des auxiliaires et souvent des familles qu'ils accompagnent pour gagner de l'argent, pas toujours beaucoup, parce que c'est pas forcément e secteur le plus rentable et le plus lucratif de la terre. Nous ça nous intéressait pas, si on le faisait c'était pour faire quelque chose dont on se sente fiers et tous les jours on se sent alignés et pas en train de faire un truc qui humainement est contestable juste pour faire marcher la boîte. C'est le but c'est aligner le côté humain et le côté business. » Théodore*

*« L'innovation sociale, la création d'entreprise avec le but de répondre à un enjeu sociétal, je voulais une cause derrière. La cause est plus importante, pas le business. Même si le business est un moyen formidable de faire avancer une cause. J'avais à cœur de mener à bien une mission qui avait un impact sociétal. » Théodore*

L'objectif des fondateurs est de créer un management plus collaboratif et d'abolir la hiérarchie pyramidale qui existent dans les structures classiques d'aide à domicile :

*« J'étais en situation de manager et d'accompagner des équipes. Ce qui m'a plu c'est qu'il y avait le côté humain très fort, j'étais dans une boîte porté sur un accompagnement humain, valoriser ses équipes, les faire grandir, les former : pédagogie, collaboratif. C'était inspirant. Mais je percevais dans le même temps les limites d'un management pyramidale. La hiérarchie reprenait le dessus. Ca m'a inspiré sur la construction du modèle d'autonomie. »*

Victor

*« Il y avait besoin de changements profonds dans la manière dont on valorisait les auxiliaires de vie et le cadre de travail qu'on proposait, cette conviction est née d'observations, reliées à nos expériences. On voulait une organisation du travail basée sur la bienveillance, avec peu de poids sur la hiérarchie où chacun peut donner le meilleur de lui-même. Ce secteur semble avoir besoin d'un management différent. Il y a du retard par rapport aux autres domaines... »*

Théodore

### 3.2 LE DISCOURS DES ENTREPRENEURS D'ABC CREE DES IMAGES A PARTIR DE L'UTILISATION DE MOTS VALORISANTS ET PUISSANTS AUTOUR DU METIER D'AUXILIAIRE DE VIE

Le discours est une transmission, il fait échos aux individus de manières différenciées selon les histoires des uns et des autres. Il est intéressant de se pencher sur la capacité du discours à créer des images et à entraîner des processus psychiques chez les individus et les collectifs d'individus propre à l'imaginaire. Tout d'abord, les entrepreneurs utilisent un champ lexical autour de la valorisation du métier, utilisant un langage positif, pointant leur ambition de créer un nouveau cadre de travail centré sur le bien-être des auxiliaires de vie, et une nouvelle définition du métier autour du champ lexical du relationnel. Ce dont témoigne les mots d'Ulysse et Théodore :

*« On va chercher chez ABC à développer l'empathie et on est d'autant plus empathique quand on est bien dans sa vie, bien dans son métier. C'est ce qu'on cherche à faire chez ABC, rendre nos auxiliaires le plus épanouis possible avec un cadre de travail épanouissant qui va leur permettre à leur tour d'être empathique avec les personnes âgées.»* Ulysse

*« L'empathie ça peut se développer ! Ce qui est génial dans notre métier, ceux qui se tournent vers ce métier-là, ceux qui ont de l'empathie naturellement au départ.(...) Ca*

*s'apprend en partage, en essayant de comprendre les mécanismes du métier. (...) C'est ce qu'on cherche à faire chez ABC, rendre le plus épanouis nos auxiliaires d'envie avec un cadre de travail épanouissant qui va leur permettre à leur tour d'être empathique auprès des personnes qu'elles accompagnent. » Ulysse*

*« Auxiliaire d'envie c'est essentiel parce que vous n'êtes pas là pour assurer la vie quotidienne, en vérité vous êtes là pour créer un lien, pour créer une relation humaine, une relation dans l'empathie et c'est ça qui aide les personnes âgées, notamment souffrant de troubles cognitifs. » Théodore*

### 3.3 LA RECONNAISSANCE DE LA PART DES ENTREPRENEURS D'UN MANQUE A COMBLER DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE

Les entrepreneurs d'ABC reconnaissent un certain manque dans le secteur de l'aide à domicile et appuient sur la souffrance que peut générer le métier de soignant. Ils redéfinissent le métier d'auxiliaire de vie selon les critères qu'ils ont identifié comme étant une meilleure description de la réalité du métier d'auxiliaire de vie :

*« Le personnel soignant souffre beaucoup(...). À domicile c'est un métier qui génère de la souffrance et selon nous c'est parce que beaucoup ont une vision mécanique du métier. Les auxiliaires de vie, on aime bien dire chez ABC, ne sont pas des techniciens de la toilette ou du repas, mais sont de véritables professionnels de l'empathie. (...) Notre objectif n'est pas de maintenir à domicile mais bien d'apporter de la vie, d'apporter du bonheur, de donner envie aux personnes qu'on accompagne à domicile...» Ulysse*

*« Au domicile en réalité vous avez un pouvoir énorme et si dans cette organisation on ne reconnaît pas ce pouvoir, ça ne marche pas. » Théodore*

*«A la question, pourquoi vous ne dites pas auxiliaires de vie, comme tout le monde ? Alors simplement parce qu'on a écouté des gens autour de nous dans nos entourages, on a fait un constat, c'est que les difficultés rencontrés pour accompagner les personnes âgées, pour y pallier il fallait des professionnels à la fois qualifié mais surtout ultra motivées, qui ait envie de stimuler les personnes âgées et leur apporter du bonheur au quotidien. » Théodore*

On remarque aussi l'implication des entrepreneurs par le « nous » : « notre » métier, s'incluant dans le métier des auxiliaires de vie, ils ne sont alors pas que des dirigeants mais deviennent des collègues compatissants. Ils font le « même métier » puisqu'ils ont la même « envie ». C'est d'ailleurs une donnée relevée également lors des observations, très régulièrement lorsqu'un fondateur est au téléphone pour parler du projet ABC, ils parlent des auxiliaires de vie comme étant « des collègues » et non pas leurs salariés, incitant une hiérarchie non pyramidale.

### 3.4 LES AUXILIAIRES DE VIE CHEZ ABC, RESENTENT UN SENTIMENT D'AUTONOMIE ET DE CONFIANCE MUTUELLE

Les auxiliaires ressentent une certaine confiance et un sentiment d'autonomie important chez ABC. Ces termes étant repris de manière récurrente par les entrepreneurs, notamment dans la description du cadre de travail qu'ils souhaitent instaurer dans leur entreprise. Ce qui est relevé par Alice, auxiliaire de vie chez ABC :

*« L'autonomie c'est quelque chose qui ne me fait pas peur. Ensuite ce qui est agréable ici, c'est que tu n'as personne derrière le dos pour te dire ce que tu as à faire. Aujourd'hui, la base du travail d'ABC c'est la confiance... » Alice*

ABC contre la solitude du métier en donnant à ses salariés la possibilité de se retrouver régulièrement en groupe avec des réunions d'équipe d'auxiliaires toutes les semaines ou tous les quinze jours en fonction des besoins, ainsi que la mise en place de formation. Ce sentiment familial semble être contenant pour les soignants et cela démontre qu'ils ressentent de la considération. Alice et Mila nous le racontent :

*« Ensuite quand t'as un problème : on te dit pas on s'en fiche. Tu auras toujours un petit message pour savoir comment tu vas, et en fonction de ta réponse on t'appellera. Tu te sens pas abandonnée en fait. Et ça, c'est bien. Tu te sens soutenu ! Quand ton moral est en berne ben tu es réconforté. Dans ta communauté et au bureau. Par exemple ma coach m'a écrit quand j'étais pas très bien ces derniers temps tu vois, je ne me suis vraiment pas sentie seule. » Alice*

*« C'est comme une famille ABC, pour moi on est une famille. (...) On est solidaire. Il y a de l'entraide. » Mila*

*« Il y a beaucoup de solitude dans les autres entreprises mais je ne veux pas critiquer les gens qui dirigent dans les autres entreprises mais, aujourd'hui, quand tu regardes le chiffre d'affaire et que tu ne regardes pas l'humain (...) Ici ben on préfère perdre des heures et avoir une Alice qui revient en pleine forme, plutôt que de la laisser travailler alors que ça ne marche pas. (...) On est une famille. » Alice*

### 3.5 ABC, L'ENTREPRISE QUI RECONNAIT ENFIN LES AUXILIAIRES DE VIE

Les soignants interrogés semblent également placer ABC comme une entreprise unique, se différenciant des autres. C'est un sentiment que nous retrouvons beaucoup chez Louise, mais également chez Esther, Mila, Alice et Charlotte :

*« L'accompagnement à domicile, j'aimerais qu'on le voit comme deux humains qui se rencontrent. Mais, à part chez ABC où on touche du doigt un peu ce genre de partage et ce genre de rencontre, malheureusement c'est pas ça quoi. Je pense que c'est pas un modèle qui existe ailleurs. » Louise*

*« Chez ABC donc on a les bases techniques on va dire du métier d'auxiliaire mais les fondateurs appuient sur certains termes qui sont fondamentaux et qui pourtant ne sont pas, qui n'existent pas chez les autres. Notamment, quand ils parlent des auxiliaires comme de professionnels de l'empathie. » Louise*

*« Chez ABC on a tous compris qu'on ne peut pas travailler pour l'humain et ne pas mettre en avant toutes ces qualités humaines qu'on a toutes. » Louise*

*« Il y a beaucoup de solitude dans les autres entreprises mais je ne veux pas critiquer les gens qui dirigent dans les autres entreprises mais, aujourd'hui, quand tu regardes le chiffre d'affaire et que tu ne regardes pas l'humain, mais bien sûr que tu t'en fiches des gens qui décèdent et de comment sont tes auxiliaires mais tu peux pas faire de l'humain et dire je ne*

*vais pas m'occuper de comment vont mes auxiliaires ; de comment elles vivent leur décès...*

*Comment elles se sentent ?» Alice*

*« Il y a vraiment cette volonté et je pense qu'elle est sincère, cette volonté de vouloir humaniser les soins à la personne. Et... Tu vois c'est paradoxale ce que je dis... Humaniser les soins à la personne... Voilà. Normalement les soins à la personne devraient être comme ça de base mais c'est pas le cas. (...) J'aime quand on me fait confiance. Parce que si, bah, voilà tu recrutes quelqu'un sur ses compétences donc ça veut dire que si elle est recruté, c'est que tu lui accordes ta confiance déjà, de base. (...) D'avoir des messages des gens du bureau qui disent 'Allez Louise franchement super, c'est génial ce que t'as fait, continue comme ça!'' Même si je sais pas si ils appréhendent réellement le contexte en tant qu'auxiliaire, mais en tout cas il y a une volonté de dire on la soutient il y a un appui. Et ça je trouve ça bien, j'ai besoin de savoir concrètement qu'on a confiance en moi pour pouvoir me lâcher et effectivement donner mon maximum. » Louise*

*« Une amie me l'a dit, depuis que je suis ici, je vais mieux. C'est une agence différente des autres. » Esther*

*« J'ai travaillé des années en tant qu'aide-soignante. Je n'ai jamais connu une telle liberté. Mon métier c'est de l'humain, c'est créer du lien. J'ai trouvé ma place ici. » Charlotte*

On remarque également, que les auxiliaires de vie réutilisent les mots utilisés par les entrepreneurs, plus précisément, certaines formules comme : «*Chez ABC, nous voulons humaniser le soin à la personne*» entendu, du côté des entrepreneurs, et du côté des auxiliaires. Les auxiliaires s'auto-nomment «*auxiliaires d'envie*», ou encore réutilisent des termes étant des valeurs pionnières énoncées par les fondateurs à savoir : l'idée de solidarité : «*On est solidaire*» ; «*Avec ABC, je ne suis plus 'qu'une auxiliaire de vie'...*»

### 3.6 L'ABSENCE DE CONFLICTUALITE ET DE REVENDICATIONS DANS LES ENTRETIENS

Lors des entretiens, les «*auxiliaires d'envie*» sont essentiellement dans l'encensement de leur entreprise, avec le sentiment d'avoir trouvé des entrepreneurs enfin capable de les

écouter. Nous percevons alors ce sentiment d'unicité éprouvé par les salariés soignants à l'égard de l'entreprise. Il est compliqué de s'entretenir avec d'anciens « auxiliaires d'envie », généralement après leur départ ils disparaissent totalement sans possibilité de les joindre. Cependant, nous avons pu assister à des départs s'effectuant dans la violence, des soignants ont pu ressentir une grande haine vis-à-vis de l'entreprise, et claquer la porte. Les raisons qui ressortent souvent lors d'un départ (lorsque celles-ci sont expliquées) sont la charge de travail trop importante donnée par ce cadre de travail autonomisant et valorisant. Finalement, il est parfois ressenti par les auxiliaires comme une possibilité pour les entrepreneurs de faire des économies et de faire peser sur les épaules des soignants encore plus de travail. Le tout pour un salaire peu élevé. Ensuite, la question du temps plein proposé aux auxiliaires à la fin de leur période d'essai est souvent remise en question et parfois impossible pour l'entreprise. Il existe un décalage entre le discours et la réalité. L'absence s'étudie aussi du côté des entrepreneurs. Dans le discours qu'ils présentent aux auxiliaires, nous ne remarquons pas la présence de la réalité financière d'une entreprise. Cette longue immersion chez ABC nous a permis également d'observer un changement de discours lorsque les fondateurs s'adressent aux investisseurs. Les objectifs se déplacent, les chiffres sont plus présents et le cadre de travail très idéal doit être parfois amené à bouger pour que les chiffres soient meilleurs.

#### **4. DISCUSSION**

Le manque et la souffrance dans le secteur de l'aide à domicile semblent être une opportunité pour les entrepreneurs de se positionner en sauveurs. Pour les auxiliaires de vie, c'est une rencontre avec une nouvelle façon de travailler : un cadre de travail « valorisant, épanouissant, autonome ». Il leur est proposé une gestion dites « autonome » de leurs interventions car elles s'effectuent sans passer par une personne qui centralise l'information. Le cadre se veut valorisant car ABC propose des modalités de contrats qui semblent avantageuses et rares dans l'aide à domicile : CDI, temps plein... Le discours de l'organisation et les propos véhiculés renvoient à une vision idéaliste, presque utopiste du cadre de travail proposé aux soignants. En retour, les auxiliaires semblent apprécier les fondateurs de la start-up étudiée et les ériger au plus haut. Quels processus sont à l'œuvre du côté de l'imaginaire ? Comment le discours est-il un vecteur de mise en route des processus imaginaires ? Dans un premier temps, nous dirons que le discours nous intéresse ici dans la mesure où il décrit les propositions de cadre de travail et de visions de l'organisation, c'est par les mots que passent

les valeurs d'ABC. Celui-ci semble faire échos aux processus imaginaires des auxiliaires de vie. On pense notamment à la fonction symbolique du discours, venant donner son sens au scénario imaginaire. La souffrance au travail des soignants pourrait se représenter comme un vide qui viendrait nourrir la possibilité de discours pour les entrepreneurs. Ces discours pouvant combler un temps, ce vide, cette souffrance (jusqu'à la confrontation avec la réalité). Il y aurait alors un pacte imaginaire entre l'individu et l'organisation. Les entrepreneurs proposent aux soignants un nouvel imaginaire et nous allons discuter la manière dont le discours interpelle les processus imaginaires des salariés soignants.

#### 4.1 LE DISCOURS DES ENTREPRENEURS : UN ECHO AUX FANTASMES SOIGNANTS

Nos résultats nous permettent de rejoindre la définition des fonctions du discours énoncés par Jacquot et Point (2000) à savoir une fonction performative : le discours est un outil de management, le discours est un partage d'une vision du monde pour faire agir les salariés. Cela nous rappelle sur le terrain le partage des valeurs du métier de soignant par les entrepreneurs, avec l'utilisation de mots à caractère très positif. Deuxièmement le discours a une fonction normative ; il crée des images et participe à l'identité de l'entreprise. Les mots des entrepreneurs suscitent chez les auxiliaires des images de la manière dont ils souhaiteraient exercer le métier. Enfin, une fonction symbolique et rituelle avec la création de slogan, utilisation de mots à caractère magique et envoutant. Chez ABC, les slogans sont représentés par l'appellation « auxiliaire d'envie » par exemple, ou encore « professionnels de l'empathie ». Nous retiendrons particulièrement la fonction symbolique et rituelle. En effet, le discours semble avoir pour l'imaginaire des échos fantasmatiques. La fonction symbolique du discours donnerait alors du sens aux manifestations imaginaires des soignants : les fantasmes. Les fantasme étant un mécanisme propre à l'imaginaire, à savoir un scénario imaginaire où le sujet est présent, où il figure, de façon plus ou moins déformée par les processus défensifs, ils renvoient à l'accomplissement d'un désir et, en dernier ressort d'un désir inconscient. (Lexique de psychanalyse en ligne) Les fantasmes ici semblent être très présents. Ils se représentent par l'idéal au travail proposé par les fondateurs. Cela fait notamment échos aux auxiliaires du côté de la définition de leur pratique, mettant en avant les aspects empathique, humain et relationnel de leur métier. Les auxiliaires de vie ont le sentiment qu'ABC est la seule entreprise capable de leur proposer de telles conditions de travail, comme le précise Louise : « *Je pense que ce n'est pas un modèle qui existe ailleurs.* » Rappelons que le secteur de l'aide

à domicile est marqué par beaucoup de souffrance et par une pratique soignante très stigmatisée. L'imaginaire de leur métier est ancré dans des représentations non valorisées. (Alvarez, 2010) Le discours d'ABC viendrait alors donner du sens à une représentation fantasmée de la reconnaissance de leur métier comme étant d'avantage humain que technique. Les mots des entrepreneurs d'ABC deviennent comme enchanteur pour eux : on raconte aux soignants une nouvelle histoire. Certains chercheurs comme Buchanan et Dawson (2007) avancent l'idée que les organisations managent en racontant des histoires. Plus encore, nous proposons ici l'idée que les discours sont support d'une histoire racontée par l'organisation pour ses membres. Ulysse, Théodore et Victor proposent aux auxiliaires de vie à travers leur discours, une nouvelle histoire pour ces soignants. Une nouvelle manière de se définir en tant que professionnel. Les entrepreneurs créent au-delà de « nouvelles images », la promesse d'un nouveau monde du travail pour les auxiliaires de vie, la promesse d'une nouvelle identité soignante. Ainsi les discours sont une manière de parler l'organisation et de fixer ses objectifs et dans le même temps, ils expriment et font échos à des scénarios imaginaires inconscients. Ces scénarios fantasmatiques mettent également en évidence un mécanisme d'idéalisation des leaders et de l'organisation.

#### 4.2. L'IDEALISATION DE L'ENTREPRISE ET DES LEADERS

Lorsque l'organisation répond aux fantasmes des salariés, on parle d'imaginaire leurrant. (Enriquez, 1992) L'auteur propose également que pour que la stimulation de l'imaginaire puissent engager des dynamiques d'aspirations, de désirs et de projets, deux processus sont en jeu : l'idéalisation (imaginaire leurrant) et la sublimation (imaginaire fécondant). L'idéalisation nous tire vers une finalité et la sublimation élabore le cheminement. Tous deux vont s'appuyer soit sur un imaginaire leurrant ou soit sur un imaginaire fécondant suivant les contextes et la qualité des relations. (Enriquez, 1992) Nous retiendrons de la différenciation des imaginaires, l'imaginaire leurrant. L'idéalisation est un processus psychique par lequel les qualités et la valeur de l'objet sont portées à la perfection. L'identification à l'objet idéalisé contribue à la formation et à l'enrichissement des instances dites idéales de la personne. (Lexique de psychanalyse en ligne) Chez ABC, les salariés soignants ont le sentiment d'appartenir à une entreprise « unique » qui reconnaît enfin leur métier. ABC offre aux soignants un cadre sécurisant, ce qui rassure les salariés. La reconnaissance évoquée par les auxiliaires de vie en entretien a également été une de nos observations lors du recrutement des

auxiliaires de vie. Lors de la présentation de l'entreprise aux candidats au poste d'auxiliaire de vie, le discours de l'organisation est repris en insistant notamment sur les notions de « *valorisation du métier d'auxiliaire de vie* », « *créer pour vous un cadre de travail autonomisant et épanouissant* ». Cela générerait des réponses enthousiastes telles que : « *Une entreprise qui veut revaloriser notre métier c'est du jamais, vu c'est trop beau pour être vrai!* » Le discours serait reçu par les soignants comme s'il venait remplacer la souffrance connue par une croyance nouvelle, celle d'avoir trouvé une entreprise capable de les reconnaître. Plus encore, dans les bureaux d'ABC, les auxiliaires étaient toujours très euphoriques à l'idée de s'entretenir avec les fondateurs. Ce qui nous rappelle les concepts d'identifications et de transferts, directement reliés aux mécanismes d'idéalisation : « L'imaginaire, c'est tout ce que l'on se représente, tout ce qui est aussi lié aux mécanismes relationnels avec les transferts, les identifications et les projections. Le champ de l'imaginaire est aussi très vaste et peut inclure, par exemple, une toute-puissance attribuée à l'employeur, etc. » (Garnier, 2014 ; 127) Ainsi, cette idéalisation à l'œuvre chez ABC participerait à l'harmonie des salariés et également une bonne transmission de l'idéologie organisationnelle... (Michaud, 2010) Tant que le processus d'idéalisation est en marche, il assure une dynamique entraînant pour les salariés dans l'organisation. Cette idéalisation des leaders et de l'entreprise elle-même chez ABC semble également collective.

#### 4.3 LES MOTS DES ENTREPRENEURS : EMERGENCE D'UN IMAGINAIRE COLLECTIF FORT

Le métier d'auxiliaire de vie est un métier solitaire, c'est une plainte régulièrement entendue lors des entretiens de recrutement. ABC affirme que le remède à la solitude des auxiliaires de vie est le travail d'équipe. Nous assistons à une certaine union face à un imaginaire anciennement marqué par la solitude, la dévalorisation. (Alvarez, 2010) Les salariés soignants de chez ABC sont invités à s'investir pleinement dans l'entreprise et cela se manifeste notamment par l'incitation au travail d'équipe. Nous pensons alors à ce qui est souvent répété dans l'entreprise aux salariés du bureau lors d'un recrutement : « *Quand tu rencontres un candidat qui postule chez ABC, vérifie sa passion et son adéquation au modèle, sa capacité à travailler en groupe. Pose toi toujours la question : est-ce que tu le vois s'intégrer à son équipe ?* » Le candidat pour être accepté devrait alors se confondre aux valeurs de l'entreprise. La littérature organisationnelle autour du discours et de l'imaginaire nous a appris que le discours créait des images et que ces images étaient support de nouvelles

représentations du monde, que l'objectif est d'instituer l'entreprise dans l'imaginaire de ses membres. (Le Moëne, 1993) On assiste ainsi chez ABC à l'instauration d'un imaginaire collectif qui s'impose comme déterminant dans l'acquisition et la mise en œuvre des compétences soignantes. Nous pensons ici aux verbatim liés aux représentations qu'ont les auxiliaires de leur métier : « humain », « créer du lien », « bienveillance », « empathie », « envie »... Un champ lexical extrêmement tourné vers le relationnel qui deviendrait un ensemble de croyances chez ABC. Cela étant également très fortement appuyé par les entrepreneurs. Nous rejoignons ici Florence Giust-Desprairies (2003) autour de la conceptualisation de l'imaginaire collectif en tant que groupe en soi, à l'intérieur duquel il est possible d'assister à une circulation fantasmatique et identificatoire entre les membres du groupe. Ce mécanisme imaginaire semble également groupal. Il rejoint alors le concept de Moi-Peau de Didier Anzieu (1993) et particulièrement l'idée de « peau psychique imaginaire » qui est « l'enveloppe groupale tissée par les fantasmes du groupe, notamment l'illusion groupale et le fantasme de casse. Elle repose aussi sur les métaphores organiques relatives au groupe (organisme, membres, etc.) et sur la recherche, en situation de groupe, de la continuité avec la peau et le regard du voisin. » (Sommantico, 2008) L'auteur évoque ici l'idée de la fonction contenante du groupe. Nous pouvons également penser avec Stern que l'appartenance entraîne l'investissement et est ainsi créateur d'un imaginaire collectif important. (Stern, 2009) Ainsi ces questions autour de l'appartenance à l'organisation et au groupe viennent interroger le concept d'aliénation.

#### 4.4 QUEL EFFET D'ALIENATION PRODUIT LE DISCOURS ?

En racontant une nouvelle histoire, les entrepreneurs d'ABC proposent aux auxiliaires d'envie une nouvelle identité. Le discours parle aux imaginaires et participe à un déplacement des représentations soignantes autour de leur propre métier. Nous remarquons chez ABC un sentiment d'appartenance très fort à l'entreprise elle-même et à ses valeurs. Ainsi, l'organisation contribuerait à une nouvelle définition de l'identité soignante, par le discours et par l'interpellation de l'imaginaire des soignants. Le discours est pour certains chercheurs, le support d'une mise en scène qui sert de base à la construction du sens de leur propre identité. (Tsoukas et Chia, 2002 ; Mumby et Clair, 1997 ; Chia, 1995) Les auxiliaires de vie deviennent des auxiliaires d'« envie » : ils se différencient des autres pour pouvoir s'affirmer avec une nouvelle identité professionnelle. Cependant, des difficultés persistent, ABC n'a pas

réglé tous les problèmes de l'aide à domicile. La souffrance au travail connu par les auxiliaires de vie pourrait se représenter comme un vide qui viendrait nourrir la possibilité de discours pour les entrepreneurs. Ces discours pouvant combler un temps, ce vide, cette souffrance. En effet, beaucoup de salariés soignants de l'entreprise étudiée ont quitté l'entreprise. Le « turn-over » (indicateur précisant le rythme du renouvellement du personnel dans une entreprise) est un phénomène très connu dans les entreprises d'aide à domicile. ABC n'a pas réussi à régler ce problème malgré un cadre de travail qui se présente comme étant si différent des autres. Par exemple, certains auxiliaires ont quitté l'entreprise en raison d'une trop grande quantité de travail: les interventions et le travail à côté demandé aux auxiliaires, à savoir, prospecter et faire de la publicité pour ABC autour d'eux, faire les planning de leurs interventions... Cette fameuse « autonomie » devient soudainement un « trop », le processus d'idéalisation semble fragile et les mécanismes inconscients peuvent ne plus canaliser les angoisses des soignants. Ainsi, le discours d'ABC qui avait pu avoir des effets magiques sur certains auxiliaires à un moment donné peut retomber. Nous pouvons ainsi dire que le discours des entrepreneurs produit des effets ambivalents. Le discours viendrait soutenir l'imaginaire en appuyant sur la croyance d'avoir enfin trouvé une entreprise qui a décidé de faire passer l'humain avant les chiffres. Ce discours participe tant à la création d'une dynamique entraînant pour les salariés soignants qu'à un phénomène d'aliénation. Ce phénomène étant illustré notamment par la notion d'absence relevé lors des résultats : absence de revendications, absence d'énonciation d'un ou des défauts de l'entreprise... Il s'agirait ici : « d'un imaginaire vécu comme plus réel que le réel : précisément parce que non su comme tel. Alors, l'essentiel de l'hétéronomie – ou de l'aliénation, au sens général du terme – au niveau individuel, c'est la domination par un imaginaire autonomisé qui s'est arrogé la fonction de définir, pour le sujet et la réalité et son désir » (Castoriadis, 1975 : 140,141) Le sujet serait alors dominé par le discours de l'Autre et là serait la question de l'aliénation. En effet, les auxiliaires parlent de leur métier en s'appropriant le discours de l'organisation en l'idéalisant et la rendant précieuse. Les soignants n'auraient alors dans le temps de l'idéalisation, pas la capacité d'émettre la moindre critique et de se différencier de l'entreprise. Il existerait alors une confusion entre le discours, qui, en imprégnant l'imaginaire, le ferait devenir « plus réel que le réel ».

## CONCLUSION

Cette recherche nous permet de penser que le discours des entrepreneurs déploie l'imaginaire soignant. Il permet la symbolisation des scénarios imaginaires et fait ainsi partir les professionnels dans une nouvelle réalité : celle proposée par l'organisation ABC, où les auxiliaires de vie deviennent des auxiliaires d'envie, des professionnels de l'empathie. Le discours organisationnel vient combler un vide dans le quotidien des soignants (manque de reconnaissance, invisibilité de leur pratique) et devient support d'une redéfinition des identités au travail. Cela participe à un remodelage de l'imaginaire anciennement ancré dans des valeurs peu valorisées. Nous avons conscience que le sujet étudié brasse un certain nombre de concepts et que l'approche par le discours et l'imaginaire n'est qu'un chemin parmi d'autres pour l'explorer. Par l'articulation de ces concepts, nous avons découvert que le discours des entrepreneurs interpelle l'imaginaire là où il y a du manque. Certains soignants semblent y trouver une dynamique épanouissante : les intentions des entrepreneurs sont perçues à travers le discours comme un espoir pour les soignants. Nous avons vu également que cela semble participer à un effet d'aliénation, qu'il serait intéressant de creuser davantage dans une future recherche. Il serait par exemple pertinent d'approfondir les notions d'absence de revendications dans le discours des soignants. Si cette recherche se limite à l'étude d'une seule organisation, notre ambition est de pouvoir prochainement étendre ces recherches en comparant différents cas de start-up d'aide à domicile proposant une nouvelle organisation du travail pour les soignants.

## RÉFÉRENCES

Alvarez S., (2010), « Le secteur de l'aide à domicile en France : entre l'imaginaire domestique et l'invisibilité du travail de « care » professionnel », Communication pour le colloque : La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?, Université de Lausanne, septembre.

Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B.S. (2000), Participant Observation. Dans Dictionary of Sociology (4th ed.) (p.256). New York : Penguin Books.

Anzieu D.,(1993), Le Moi-peau familial et groupal. Gruppo, 9.

Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France: EMS Editions. doi:10.3917/ems.cheva.2018.01.0126.

Benelli I N., Modak M., (2010), « Analyser un objet invisible : le travail de care », Revue française de sociologie, 51-1.

Berg, B.L. (2000), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 4th edition, Boston, MA, Allyn & Bacon.

Boje David M. (2001), *Narrative methods for organizational & communication research*, London: Sage.

Boje David M. (2008), *Storytelling organizations*, Los Angeles: Sage.

Boje David M. (2011), *Storytelling and the future of organizations an antenarrative handbook*, New York: Routledge.

Bornard, Fabienne, Caroline Verzat et Chrystelle Gaujard, (2016), « Un détour par l'imaginaire pour comprendre les fondements psychocognitifs de l'éducation entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, no. 1 p. 109-140

Brunner R. (2009), *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles

Castoriadis, C. (1975) *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.

Chardon, C. (2018). Processus démentiels et enjeux du négatif en gériatrie : De l'idéal soignant au mal-être des professionnels. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiv(59), 11-26.

Chavy, Frédéric (dir.) ; et al. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?* Nouvelle édition (en ligne) Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2011

De Gaulejac, Vincent, 2006, « L'idéologie managériale comme perversion sociale », Joyce Aïne, ed. *Perversions. Aux frontières du trauma*. Eres

- De Sardan, J.P.O. (2001). L'enquête de terrain socio-anthropologique, *Enquête*, 8, 63-81
- Djaoui, E (2007). « De l'intimité du professionnel dans l'intervention au domicile », *Gérontologie et société*, vol. vol. 30 / 122, no. 3. Pp. 157-162.
- Dubost, J. (1984). « Une analyse comparative des pratiques dites de recherche action, *Connexions*, n° 43, Toulouse, érès.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts*. Paris : Gallimard.
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*, Toulouse, érès.
- Giust-Desprairies, F. (2011) *L'imaginaire collectif*, Toulouse, érès.
- Heracleous L., "Atale of Three Discourses : The Dominant, the Strategic and the Marginalized", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 5,2006, p. 1059-1087.
- Jacquot T. et Point S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 38, novembre, p.116-131
- Journé, B. (2008), *Collecter les données par l'observation*, in M.-L., Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (dir.), *Méthodologies de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education €, p. 247-279.
- De Ketele, J. M., & Rogers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Paris : De Boeck.
- Larçon J.P et Reitter R., (1979) *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan
- Le Moëne Christian. (1993) *Utopies du troisième type. Communications managériales et utopisme*. In : *Mots*, n°35, juin. *Utopie...utopies*. pp. 86-108 ;
- Morgan Gareth, (1989) *Images de l'organisation*, Laval : Presse de l'université Laval,
- Michaud T. (2010), « L'imaginaire organisationnel, source de productivité », *Sciences de la société*, 81 | 107-119.
- Mumby D. et Clair R. (1997), « Organizational discourse » in van Dijk T.A., *Discourse as Structure and Process : Discourse Studies volume 2*, Sage, Londres
- Quivy R. & Van Campenhoudt L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Éditions Dunod
- Ramanantsoa, B., (1988). « L'identité », in J.P. Anastasopoulos (éd.), *Strategor*. Paris, InterÉdition, 401472.

Stern, P. (2009). Une boîte à outils lacanienne au service du conseil. L'Expansion Management Review, 132(1), 40-46. Doi:10.3917/emr.132.0040.

Yin, R.K. (2003), Case Study Research, Design and Methods, 3<sup>rd</sup> edition, London, Sage Publications.

Yin, R.K. (2009), Case Study Research : Design and Methods (4<sup>th</sup> ed.), Sage, Thousand Oaks.

Weick K. (1979), The Social Psychology of Organizing, Mc Graw-Hill, New York

Tsoukas H. et Chia R. (2002), « On organizational becoming: rethinking organizational change », Organization Science, vol. 13 n°5

Viaillet B, (2006), Les ravages de l'envie au travail, Pars, Eyrolles, 20

Saldaña, J. (2013), The Coding Manual for Qualitative Researchers, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Sommantico, M. (2008)« Ce que les « concepts-limites » d'Anzieu apportent à la clinique psychanalytique du couple et de la famille », *Le Divan familial*, vol. 21, no. 2, pp. 199-216.

#### AUTRES REFERENCES

Le Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discours/25859>

Lexique de psychanalyse :  
<https://www.psychanalyse.com/pdf/LEXIQUE%20DE%20PSYCHANALYSE%20LAPLANCHE%20ET%20PONTALIS%2025%20Pages%20307%20Ko.pdf>

**ANNEXE N°1 – PRESENTATION DES ENTRETIENS**

|           |   |
|-----------|---|
| LOUISE    | Louise a 34 ans. Originnaire de Nîmes, elle possède le diplôme d’Aide-Soignante. En parallèle elle effectue des études de psychologie. Elle travaille chez ABC depuis fin 2017. Nous nous sommes entretenues deux fois.   |
| ESTHER    | Esther a 70 ans. Originnaire de la région parisienne, elle dispose de plusieurs années d’expériences auprès des personnes âgées. C’est cette expérience qui lui a permis de travailler chez ABC.  |
| MILA      | Mila a 19 ans et est originaire de Lyon. Elle dispose du diplôme du baccalauréat Soins et Services à la Personne. Son intégration a été difficile mais les quelques mois qu’elle a passé chez ABC ont montré qu’elle entretenait une forte proximité avec les membres de l’organisation. Aujourd’hui, Mila a quitté son poste sans explication. |
| ALICE     | Alice a 35 ans et est originaire du Sénégal. Elle a le diplôme d’Aide- Soignants. Elle travaille dans l’entreprise ABC depuis 2016.   |
| CHARLOTTE | Charlotte a 48 ans. Originnaire de la région parisienne, elle a le diplôme d’aide-soignant et dispose d’une vingtaine d’années d’expérience à domicile avec les personnes âgées.  |

|          |   |
|----------|---|
| ULYSSE   | Co-fondateur d’ABC, diplômé d’HEC<br>Il est responsable de la partie RH et accompagne les équipes opérationnelles de la partie aide à domicile  |
| THÉODORE | Co-fondateur d’ABC, diplômé d’HEC<br>Il est responsable de la partie financière de l’entreprise, développement WEB et marketing   |
| VICTOR   | Co-fondateur d’ABC, diplômé d’HEC, Victor s’occupe de la partie formation chez ABC : son objectif est que le modèle de l’organisation s’étende auprès d’autres organisations d’aide à domicile. |