



# **Le leadership humaniste dans l'aide à domicile : utopie ou réalité ?**

## **Comprendre les implications subjectives et imaginaires des dirigeants dans l'organisation**

**Michel, Olivia**

**ESCP**

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

### **Résumé :**

---

Cette recherche s'intéresse aux dirigeants qui ont décidé d'entreprendre dans l'aide à domicile et de mettre en place des organisations ayant vocation à « libérer » les salariés en leur proposant d'être autonome dans leur travail. La particularité de notre terrain est aussi l'engagement des leaders dans des discours à fort caractère utopique, en proposant un nouveau monde de l'aide à domicile où les valeurs du bien pourront régner. Nous nous questionnons ici sur le rôle de l'intériorité du leader. Nous utilisons une méthodologie qualitative fondée sur une immersion, des entretiens et analyses de séminaires. L'approche psychanalytique du leadership nous permet de travailler plusieurs dimensions : les enjeux de l'inconscient du leader dans l'organisation, son imaginaire, ses fantasmes et les dérives narcissiques du leadership. Nous posons la question suivante : comment, à travers leur imaginaire, les leaders projettent-ils leur propre vision subjective du bien ? Nous proposons alors de théoriser l'utopie comme seule solution pour les leaders de pouvoir exprimer leur désir, de le maintenir et de fuir le réel. Nous discutons ainsi la fonction symbolique essentielle de l'utopie et l'importance de considérer la vie psychique du leader pour comprendre le fonctionnement et l'ambition des organisations.

**Mots-clés :** leadership, utopie organisationnelle, imaginaire, psychanalyse, aide à domicile



## INTRODUCTION

« *C'est utopique je ne partage pas* » précise l'un des participants à une réunion des entrepreneurs de l'aide à domicile sur leur présentation du management des équipes autonomes. Si les nouvelles formes de management dans l'aide à domicile ne semblent pas faire l'unanimité, nous constatons qu'elles tendent à se développer de plus en plus. Raison d'être, plénitude, autonomie, confiance... sont quelques-uns des mots qui décrivent les nouvelles pratiques de gestion qui mettent en place un management participatif telle que l'organisation « opale »<sup>1</sup> ou l'entreprise « libérée »<sup>2</sup>. Dans l'aide à domicile pour les personnes âgées, de nombreuses organisations de ce type se sont créées ou transformées pour incarner les valeurs de ces modèles managériaux. Dans ces organisations, le pouvoir est partagé avec les salariés et la hiérarchie est dite horizontale. Il n'y a pas un chef à proprement parlé mais un leader inspirant. Un nouveau paradigme voit ainsi le jour depuis maintenant quelques années : la poursuite du bien-être au travail et la recherche de sens avec pour principal objectif : l'autonomie des salariés (Getz, 2009). Qui sont ces leaders qui viennent bouleverser les manières de travailler ? Quel est son rôle dans la mise en place d'une vision organisationnelle utopique ?

Les approches critiques et psychanalytiques du leadership nous enseignent l'importance de la prise en considération de l'espace psychique du leader afin de comprendre les dynamiques organisationnelles (Gabriel 2011, Driver 2013, Kets de Vries 2002). Les leaders sont des individus subjectifs, avec leurs fantasmes, leurs traumatismes, leurs imaginaires... Le discours qu'ils adoptent constitue une part de la traduction de leur espace mental et de leurs pensées conscientes et inconscientes. En s'imposant comme des figures libératrices, nous nous questionnons sur la part utopique de ces modèles organisationnels qui viennent solliciter les valeurs du bien. Nous entendons ici la question de l'utopie comme : une vision de la société différente, le désir d'une société idéale, trouvant sa source dans un monde imaginaire (Picard

---

<sup>1</sup> Dans une entreprise dite opale, les gestionnaires et les employés considèrent que leur organisation est un être vivant qui doit réagir à son environnement et qui doit favoriser l'autogestion et l'épanouissement de tout le personnel. Le concept doit son nom à Frédéric Laloux.

<sup>2</sup> L'entreprise libérée notamment théorisée par Isaac Getz se définit comme une organisation dans laquelle les salariés sont libres et responsables des actions qu'ils jugent bon d'entreprendre (eux et non leur patron).



et Marti Lanuza, 2016). Thomas More, père fondateur du concept d'utopie, le définit comme une société idéale en pointant les vices de la société réelle. L'utopie est un non-lieu, un monde qui ne peut être inventé que par l'imagination (More, 1516). L'utopie trouverait alors son origine dans l'imaginaire et aurait un caractère irréalisable. Lorsque l'utopie s'invite dans le management, nous pouvons parler d'une utopie rationnelle « élaborée par l'élite, soucieux de condenser, en une formule aisément communicable, l'essentiel des idées réformatrices que leur a inspiré leur expérience. » (Metzger 2001). L'utopie rationnelle fournit un cadre cohérent d'explication et elle serait « par l'interaction entre pratique et imaginaire, le lieu d'un dépassement toujours possible. » (Metzger, 2001)

L'aide à domicile pour les personnes âgées a connu ces dernières années l'arrivée d'entrepreneurs mettant en avant leur objectif de transformer les modes de management des auxiliaires de vie à domicile. Ce qui constitue l'intérêt de notre terrain est le constat de l'écart important qui existe entre l'idéologie et la culture des leaders de l'aide à domicile sortant de grandes écoles de commerce et venant d'un milieu social plutôt favorisé et l'idéologie et la culture des aides à domicile essentiellement issus de milieux sociaux défavorisés, avec des conditions de travail difficile, confrontés à la dépendance, la maladie et la mort. Nous nous questionnons alors ici sur cet écart et ainsi la fonction des utopies managériales que nous supposons ici comme capable de s'installer dans l'écart (entre les dirigeants et les soignants) et le manque (de reconnaissance des auxiliaires de vie, manque de considération...). Nous nous intéresserons aussi aux multiples prises de paroles de certains dirigeants de l'aide à domicile partageant leur besoin de témoigner de leur expérience entrepreneuriale qu'ils jugent comme humaniste.

Nous nous questionnons également sur le caractère utopique de ces organisations et cherchons à comprendre dans quelles mesures ce monde imaginaire permet de créer une dynamique organisationnelle de changement permettant de maintenir une certaine illusion d'un monde meilleur à venir. Nous cherchons à comprendre dans quelles mesures l'utopie est un dialogue entre l'imaginaire et le réel qui s'ancre dans des problématiques propres à la réalité observable. Nous notons alors que l'utopie entretient des rapports étroits avec l'imaginaire et que ce dernier constitue alors une zone de savoirs indispensables à la compréhension des nouvelles formes d'organisation du travail. L'espace psychique des dirigeants sera ici l'objet de notre étude de cas. En effet : « On dirige comme on est » précise Laurent Lapierre (2012)



et cela signifie que : « le leadership se manifeste par l'imagination dont fait preuve le leader, par sa vision créatrice, une manière d'être. » (Lapierre, 2012, p.3). C'est dans cette perspective que nous nous poserons les questions suivantes :

Dans quelles mesures les leaders imposent-ils leur vision subjective du bien ? Quelle est la place de la subjectivité et de l'imaginaire dirigeant dans la construction d'un modèle managérial libérateur ? Comment l'utopie constitue un moyen de penser l'ailleurs et de combler les manques ?

Après un état de l'art sur les études critiques sur le leadership (études psychanalytiques) nous précisons notre cadre théorique, l'utopie. Confronter ces deux notions nous permettra d'éclairer les rapports entre les nouveaux modèles de management de l'aide à domicile et l'espace psychique des leaders. En outre, nous cherchons à cerner les enjeux de la subjectivité des dirigeants dans la mise en place d'une vision managériale où la sollicitation des valeurs de chacun est très puissante. Nous utilisons une méthodologie qualitative fondée sur de l'observation participante (présentiel et distanciel), l'analyse d'un ouvrage publié par trois entrepreneurs de l'aide à domicile. Les résultats seront analysés à l'aide de l'analyse de discours et d'un codage multithématique (Dumez et Ayache, 2011). Enfin, nous proposerons de discuter les enjeux de la construction d'un modèle managérial aux caractéristiques utopiques. Puis, nous analyserons la place de l'imaginaire dans l'organisation et les enjeux symboliques de la mise en place d'une nouvelle vision organisationnelle centrée sur le bien.



## 1. Revue de littérature

Nous nous intéressons ici au leader de l'aide à domicile et tout particulièrement aux entrepreneurs ayant voulu investir le secteur pour transformer les modèles managériaux. Pourquoi ces leaders nous intéressent et pourquoi c'est un terrain original ? Parce qu'il s'agit de dirigeant humaniste. Du moins, ils se définissent en tant que tel. Nous sommes face à des dirigeants qui choisissent le bien : qui vont dans l'aide à domicile qui est un secteur humain, qui gère de l'humain et des personnes en difficulté (soignants et personnes âgées). Après un état de l'art sur les enjeux psychiques du leadership nous proposons d'y ajouter la notion d'utopie pour comprendre en quoi les leaders ont une capacité à générer de l'utopie : un besoin de faire rêver, de penser autrement.

### 1.1 COMPRENDRE LA PSYCHÉ DU LEADER ET SES IMPACTS SUR L'ORGANISATION : EXPLORATION PSYCHANALYTIQUE DU LEADERSHIP

Nous cherchons ici à saisir les enjeux psychiques dans l'organisation et précisément à pouvoir analyser les origines subjectives et imaginaires de certaines formes de management. La psychanalyse travaille le leadership par l'étude des émotions et des fantasmes. Il existerait ainsi des résonances émotionnelles et subjectives au message du leader.

#### 1.1.1 La magie des mots : énonciation performative (comment et par quoi se manifeste le leadership)

Au-delà d'une connaissance du psychisme individuel, la psychanalyse constitue un outil précieux pour l'étude des collectifs organisés. L'étude du leadership est complexe car la particularité du leader est difficile à saisir. Contrairement à d'autres figures organisationnelles, il ne s'agit pas d'observer les compétences de fabrication, de gestion, de planification mais de déplacer le regard vers les vertus spéciales des dirigeants à savoir : la vision, la spiritualité, la moralité, l'authenticité. Cela signifie observer des éléments non tangibles (Spoelstra, 2018). Ainsi, de nombreux chercheurs se sont tournés vers le langage (Smircich et Morgan, 1982). En effet, les mots des leaders semblent avoir un pouvoir spécial qui entraînent des émotions particulières chez ceux qui les écoutent : les cœurs battent plus



vite, de nouvelles valeurs imprègnent les adeptes. En somme, les mots agissent (Spoelstra, 2018). Spoelstra (2018) se pose la question de ce qu'il y a de particulier chez les mots prononcés par le leader ? Sa réponse est simple et étonnante : très peu, voir rien. Évidemment, les leaders sont reconnus en tant que tel, ils sont généralement de bons orateurs et ont de bonnes compétences rhétoriques. Or, selon l'auteur, il ne faut pas chercher ce qu'il y a de spécial dans les mots du leader, mais dans quel contexte ils sont prononcés (Spoelstra, 2018). Il étudie le lien entre autorité et langage. Sa conclusion est la suivante : les dirigeants sont des maîtres de l'énonciation performative (Austin, 1962), ce qui veut dire que les dirigeants ont une capacité à agir en parlant et cela s'explique en partie par l'autorité. Ces mots entraînent ce que Meindl, Ehrlich et Durkerich (1985) appellent la romance du leadership. Le leader crée une dynamique d'attachement dans l'organisation appelée par Ford (2019) l'interdépendance. Il existe en effet un lien émotionnel entre les leaders et les suiveurs (Cluley, 2008 ; Kets de Vries, 1988 ; Kets et Miller, 1984). Kohut (1971) a popularisé l'idée selon laquelle les leaders sont souvent perçus par les suiveurs et liés à eux d'une façon qui reflète les relations de l'enfance avec les figures parentales. Ainsi le discours des entrepreneurs provoquerait ce que Kets de Vries nomme l'espoir, il va même plus loin en disant que diriger consiste vendre l'espoir (2002). Le discours des leaders renvoie alors à la construction de leur imaginaire, ou encore à leur désir consciemment construit, en faisant référence à tout ce qu'ils veulent être et devenir en tant que leader. Là encore, les leaders s'appuient alors sur une ressource discursive commune (Hardy, 2001). Les leaders construisent leurs identités de leader à partir de « versions à la mode » (Alvesson & Sveningsson, 2003 ; 366). Cela leur permet de reproduire des thèmes de leadership populaires, ils souhaitent le développement d'un objectif et d'une vision partagés (Kotter, 1990 ; Senge, 1990) ou la définition d'une direction (Yukl, 1989). Les dirigeants peuvent facilement générer une loyauté et une dévotion importante en assumant une position parentale dans la vie inconsciente des suiveurs, sentiments qui peuvent ensuite se transformer en ressentiment et en déception lorsque les leaders ne parviennent pas à se montrer à la hauteur.

### **1.1.2 L'impact de l'inconscient du leader sur l'organisation (enjeux de la vie psychique du leader dans l'organisation)**

Plus globalement les approches psychanalytiques du leadership notent l'importance de la vie psychique du leader dans l'organisation (Gabriel, 1987 ; 1999 ; 2011 ; Kets de Vries,



1988 ; Kets de Vries et Miller, 1984). Zalzenik (1977) l'enfance joue un rôle important dans la structuration de la personnalité du leader. Manfred Kets de Vries (1995) nous renvoie au père de la psychanalyse pour énoncer les principes fondamentaux de celle-ci : « Sigmund Freud a insisté sur le fait qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. Il a souligné que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotionnel (...) Un des apports les plus importants de Freud, ce fut sa description de la motivation inconsciente et de son rôle dans la vie de tous les jours. Il a aussi montré qu'il y a une continuité entre comportement passé et actuel, le sommeil et l'éveil, la santé et la pathologie. La vision de Freud s'est révélée capitale pour nous faire comprendre ce qui pousse les hommes à avoir tel ou tel comportement. » (Kets de Vries, 1995 ; 13). Cela signifie que l'individu ne peut se réduire aux intérêts qu'il défend et qu'il existe un espace inconscient important : tout cela fait partie de la vie de l'organisation. L'organisation est traversée par des forces psychiques, celles de son leader et de ses membres. Les études lacaniennes montrent comment l'identification joue un rôle essentiel dans le sentiment d'obtenir émancipation en s'identifiant au leader (Driver, 2013). Lacan dit que le manque joue un rôle central pour saisir la subjectivité (Lacan, 1977 ; 1988 ; 1991 ; 2001) Nous exprimons ce que nous sommes et ce que nous désirons dans le langage : « un manque est rencontré par le sujet dans l'Autre » (Lacan, 1977b, p. 214). Le sentiment que quelque chose est fondamentalement manquant en nous et dans nos vies, dirige tout ce que nous faisons et disons. Ce manque est fondamental, on ne s'en sort jamais : il faut le reconnaître et trouver une libération momentanée. Driver (2013) relève donc l'importance de l'étude du manque pour saisir les identités du leadership.

### **1.1.3 La part d'imaginaire du leader dans la vie de l'organisation**

Le leadership du leader est aussi attribuable à sa vie intérieure et cela se manifeste par ses façons d'être et d'agir (Lapierre, 2011). Le leader maintient toujours un ordre imaginaire car l'ordre imaginaire est inévitable, on ne peut jamais s'en débarrasser (Lacan, 1988b, p.77). Driver (2013) voit le leadership comme un mouvement qui entre et sort de l'imaginaire. Le trait distinctif des approches psychanalytique, nous l'avons compris, est l'hypothèse d'une dimension inconsciente dans la vie sociale et individuelle. L'inconscient serait un territoire mental où sont enfermés les désirs dangereux, douloureux par le biais des mécanismes de défenses. Il est aussi un lieu où existent des résistances aux émotions pour éviter l'effondrement de l'état mental (Gabriel, 2011). Gabriel (2011) parle de l'inconscient comme



le territoire des fantasmes et le place ainsi comme une source d'imagination et de créativité dans tous les domaines de la vie. Les fantasmes sont tout aussi importants pour comprendre les actions des personnes dans les organisations et en dehors de celles-ci (Gabriel, 2011). Les relations entre les dirigeants et leurs subordonnés suscitent souvent des expériences émotionnelles fortes et sont susceptibles de déclencher de formidables fantasmes (Gabriel, 2011). Gabriel (2011) note également la puissante capacité des salariés à s'identifier et à idéaliser le leader. Les études lacaniennes, bien que peu nombreuses, se sont concentrées sur la construction imaginaire de l'identité du leadership qui finissent par échouer. En effet, selon Driver (2013), les identités de leadership sont des constructions imaginaires qui échouent inévitablement car elles réitèrent un manque fondamental. Quand on leur demande de parler d'eux, on remarque un fantasme du leadership (Kets de Vries, 1991, 1999) ou un processus narcissique (Schwartz, 1990) ou, dans la pensée lacanienne, simplement la fonction du discours ordinaire comme effort pour construire un soi imaginaire (Lacan, 1977b, p. 245). Ils ont puisé dans ce que la recherche antérieure a identifié comme une ressource discursive commune (Hardy, 2001), à savoir construire une sorte de biographie ou d'histoire de vie du leader (Shamir et al., 2005, p. 15) pour définir qui ils sont. Roberts (2005) décrit ces constructions imaginaires comme un besoin de se faire valider par les autres, aussi appelé attraction du miroir.

#### **1.1.4 Les enjeux narcissiques du leadership (les risques inhérents à l'organisation)**

Gabriel (2011) évoque les pathologies du leader et parmi elles : le narcissisme qui implique une préoccupation excessive pour le glamour, l'élégance, l'imagination et la créativité. Il s'agit d'une perte de notion de la différence entre fantasme et réalité. Cela peut conduire à des échecs douloureux, rapides, lorsque l'organisation découvre à ses dépens qu'il y avait un gouffre entre ses aspirations grandioses et ce qu'elle faisait. Les organisations peuvent se remettre des dirigeants narcissiques, mais le coût de cette remise en état est généralement énorme, en vies et rêves brisés, en récriminations, boucs émissaires, et le besoin ultérieur de discipline et de rigueur. Le narcissisme est un terme initié par Freud pour décrire l'amour propre d'une personne. Le narcissisme peut être sain et normal, il n'est pas nécessairement pathologique. Il permet la conservation de l'image de soi : il est donc dans une certaine mesure, indispensable à la réussite. Le danger est le narcissisme excessif qui amène à désirer une admiration pour ce qu'on « est » plus que pour ce qu'on « fait ». Or, le



narcissisme d'accomplissement peut facilement devenir un narcissisme d'image lorsque les individus décident de se reposer sur leurs acquis et souhaitent être acclamés pour leurs réalisations passées tout en négligeant la dimension de l'échec (Gabriel, 1999). Nous retrouvons souvent une origine familiale à l'excès de narcissisme : individu qui grandisse dans une famille avec beaucoup d'amour et d'admiration et peu de discipline. Toujours selon Gabriel (2011), les dirigeants sont de plus en plus préoccupés par les relations publiques, les célébrations et les cérémonies, le grandiose : et cela fait déraiser le narcissisme d'accomplissement vers le narcissisme de l'image. Cela les pousse à maintenir à tout prix l'image de l'organisation. Leur vision devient ainsi une réalité qu'elle ait été réalisée ou non (Maccoby, 2000 ; Schwartz, 1990).

### **1.1.5 Enjeux symboliques du leadership libérateur**

Une des caractéristiques principales du leadership humaniste, aussi appelé « authentique » est de faire disparaître l'autorité, la hiérarchie pyramidale. Il consiste à renforcer l'autonomie des salariés en leur confiant de plus en plus de tâche et en leur proposant d'être à l'initiative de leurs décisions. Les études lacaniennes du leadership parlent de suppression de l'autorité symbolique (Picard et Islam, 2019) qui constitue pourtant le maintien d'une subjectivité désirante (Verhaeghe, 2000). Ainsi, en faisant disparaître la figure d'autorité, les leaders authentiques font disparaître « la représentation imaginaire » (Arnaud, 2002, p. 700) et ceci ferait prendre le risque d'un renforcement de l'autorité par un renforcement des dynamiques imaginaires dans l'organisation (Picard et Islam, 2019 ; Vidaillet & Gamot, 2015, Costas et Taheri, 2012). Cela ferait alors risquer un surmoi persécuteur chez les suiveurs (Costas et Taheri, 2012). Picard et Islam (2019) décrivent ces organisations comme voulant perpétuer une culture de l'amusement et du plaisir au travail (Fleming, 2009) et pointent le manque de recherche sur le vécu de cette apparente disparition de l'autorité par les salariés. Les auteurs parlent de « leaders absents » (Islam et Picard, 2019 ; 398). Toujours selon ces mêmes auteurs, le leadership supprimant l'autorité cultiverait l'ambivalence à l'égard de leurs salariés et que cela vient renforcer l'imaginaire dans l'organisation. On passe alors du symbolique à l'imaginaire et cela engendre une promesse de jouissance et un idéal du travail épanoui et heureux. En effet, en jouant sur la critique du leadership traditionnel, les leaders libérateurs mettent l'accent sur le fantasme narcissique de la réalisation de soi. Cela engendre un fantasme de fusion avec le leader, et cela vient favoriser l'émergence de relations



imaginaires entre leaders et suiveurs. Les leaders sont alors « reconnus comme des sujets semblables » (Roberts, 2005, p.636). Le leader authentique n'est plus l'autorité qui s'incarne mais devient une figure surmoïque pour les suiveurs.

## **1.2 CADRE THÉORIQUE : L'UTOPIE, UN EXERCICE DE L'IMAGINATION POUR PENSER AUTREMENT**

Nous cherchons ici à préciser notre regard sur le leadership à travers l'utopie qui peut être véhiculé dans les discours des leaders, dans leur vision de leur organisation et de leur management. Qu'est-ce que l'utopie ? Au sens de More, il est un lieu imaginaire, idéal, harmonieux, enviable et souhaitable. Il est imaginé par l'homme, soucieux d'y trouver une communion avec ce qui l'entoure. Après avoir défini le concept d'utopie nous verrons les implications de l'utopie dans l'organisation.

### **1.2.1 Aux origines philosophiques du concept d'utopie**

« Les maîtres sont ceux qui nous montrent ce qui est possible dans l'ordre de l'impossible »

Paul Valéry

Selon Paul Ricoeur, l'utopie est un exercice de l'imagination pour penser autrement (Ricoeur, 1984). Cet argument nous intéresse tout particulièrement dans le sens où il met en évidence le lien entre l'utopie et l'imaginaire tout en y impliquant sa fonction sociale. Pour revenir aux origines du concept d'utopie, notons que la recherche d'une société idéale s'est notamment poursuivie dans les moments de grandes crises sociales. C'est Thomas More qui donne le nom de son œuvre « Utopie » à ce courant critique qui propose essentiellement des utopies pour transformer le monde. Les projets utopiques ont existé tout au long de l'histoire : œuvres littéraires ou encore les projets philosophiques (la république de Platon). Les utopies sont des projets de changement, de transformation menée par des groupes spécifiques (Trouvé, 2005) et comme des productions imaginaires rompant avec l'ordre sociale. Le concept du travail en tant qu'un moyen d'épanouissement des individus apparaît très tôt dans les écrits utopiques. Les travaux d'Erasmus, Hertzner, et par la suite de Campanella (Cité de soleil, 1623) et Francis Bacon (1622) et sa Nouvelle Atlantis s'inscrivent dans la recherche identique d'amélioration de la société permettant à l'individu de se réaliser en vue de



l'amélioration de la société globale. L'utopie a été vu comme un objet d'analyse par bons nombres de chercheurs, notamment des sociologues : Durkheim définit le socialisme en l'opposant à ce qu'il appelle l'utopie communiste (Durkheim, 1895-1896). Aussi, Michel Crozier aborde la question de l'utopie sociale en évoquant « le mythe de la transparence sociale » (Crozier et Friedberg, 1977). Alain Touraine propose également une définition en la confrontant à l'idéologie (Touraine, 1965). La notion d'irréalisable est intrinsèque à l'utopie et le mot même d'irréalisable nous donne à penser la question du réel et donc de la possibilité d'ancrer l'utopie dans le réel. La société produit des images, ces images déterminent le cadre dans lequel les individus agissent, pensent et comprennent le monde (Stebé, 211). Cette logique implicite pourrait être rapprochée de la logique de la gestion sociale globale, « surveiller et punir » (Foucault, 1975). Enfin, l'utopie a une racine imaginaire qui nous questionne ainsi sur le rapport subjective d'un projet utopique. Selon Ricoeur, ce serait un éloignement du réel et constituerait un rapport symbolique à la réalité (Ricoeur, 1986).

### **1.2.2 Les utopies organisationnelles : l'organisation comme le lieu idéal**

Dans l'organisation, l'utopie consisterait en un horizon de réalisation, elle se pense applicable un jour, le plus tôt possible et se disent organisation humaine (de Brière, 2021). L'utopie de l'organisation comme lieu d'épanouissement, nos organisations sont entourées de récits utopiques (Grosjean, Mayère et Bonneville, 2018). René Barbier parle du management émancipant comme un passage de l'imaginaire leurrant à l'utopie créatrice. L'utopie créatrice n'est selon lui pas un leurre mais un dynamique d'appel à l'imagination individuelle et collective afin de créer de nouvelles manières de vivre ensemble. Elle porterait sur un renouveau des valeurs et une émergence de la fonction éthique dans la société. (Barbier, 2011). Metzger (2001) parle d'utopie rationnelle et ce concept nous intéresse tout particulièrement dans la mesure où elle aide à comprendre comment une direction peut enclencher une dynamique de changement organisationnel. L'utopie rationnelle possède premièrement une vision comprenant simultanément une critique de l'existant et une promesse idéale pour le futur. Deuxièmement, elle exprime des images fortes qui imprègnent les représentations collectives, suscitent de l'enthousiasme mais peut également amplifier les frustrations et initier un processus d'autant plus puissant qu'il se présentera comme libérateur et progressiste et enfin, l'utopie rationnelle se présente comme un guide pour l'action collective.



## 2. Méthodologie

Nous travaillons ici sur les leaders de l'aide à domicile et tout particulièrement sur leur imaginaire. Il ne s'agit pas de n'importe quel leader du secteur, mais de ceux qui sont arrivés avec pour ambitions clairement énoncées de transformer l'aide à domicile, la valorisation des auxiliaires de vie et l'accompagnement des personnes âgées en général. Pour être plus précis, notre terrain consiste à repérer dans les discours et écrits des dirigeants, selon une grille construite au préalable, ce qui renvoie à leur subjectivité et à leur imaginaire. Nous analysons ensuite les données selon notre littérature afin de répondre à notre question de recherche et de dégager la part d'imaginaire dans la mise en place d'un management que nous caractérisons comme utopique. La crise de la Covid-19 nous a mené à la mise en place d'un dispositif d'observation multi-niveaux. En effet, nos recherches ayant été contrariées par la mise en place des différentes restrictions liées à la pandémie, nous avons dû nous adapter. Nous avons donc pour données des retranscriptions complètes de réunions en ligne, une analyse des réseaux sociaux et deux analyses d'ouvrage.

### 2.1 PRESENTATION DU TERRAIN

Notre recherche se concentre sur les entrepreneurs de l'aide à domicile, que nous qualifions ici de leaders. En effet, nous avons cherché à les entendre nous parler de leur histoire, de leur parcours professionnel et ainsi de cerner les enjeux de leur investissement dans le domaine de l'aide aux personnes âgées. Nous avons alors commencé le terrain bien avant d'envisager ce sujet de recherche. Nous sommes arrivés à la question de la subjectivité du leader et de l'utopie par le terrain. Nous ferons particulièrement référence au cours de cette recherche à 5 leaders : Romain, leader d'une entreprise d'aide à domicile dans le Nord de la France ayant transformé la vision managériale de son entreprise en passant d'un management pyramidal à un management horizontal centré sur le modèle des équipes autonomes il y a quelques années. Puis, nous avons écouté Ulysse, Théodore et Victor, fondateurs d'ABC et se positionnant comme souhaitant révolutionner le secteur de l'aide à la personne en adoptant un modèle managérial centré sur l'autonomie et sur les équipes autonomes. Enfin, nous avons rencontré Elie, fondateur d'une entreprise d'aide à domicile en banlieue parisienne ayant récemment fusionné son organisation avec ABC. Pourquoi ces 5 leaders ? La réponse est



simple : ils ont tous décidé de se rassembler et de créer un collectif d'entrepreneurs et se qualifient comme les hommes qui réinventent leurs organisations afin de transformer le secteur de l'aide à domicile. L'objectif de ce collectif : se réunir, échanger sur leurs pratiques d'organisation, diffuser un modèle managérial et une vision organisationnelle centré sur l'humain. Leur organisation fonctionne toutes les trois sur le principe des équipes autonomes qui consiste à faire travailler les auxiliaires de vie « en autonomie » c'est-à-dire en petites équipes d'une dizaine de personnes qui se voit attribuées un secteur précis. Dans les organisations que nous étudions ici, les auxiliaires de vie travaillent donc avec leur équipe pour faire leur planning, gérer les remplacements, aide l'entreprise à diffuser le modèle auprès ses structures de soin (dans les hôpitaux par exemple). Il faut noter que ces modèles managériaux n'existent pas dans les entreprises classiques d'aide à domicile. Les auxiliaires sont accompagnés non pas par un manager mais un « coach » qui ne doit pas leur dire quoi faire, mais les accompagner vers la bonne décision. Leur inspiration principale est une entreprise née au Pays-Bas, Buurtzorg<sup>3</sup>. Nous avons également pu entendre la voix de Nola, aussi co-fondatrice du collectif et qui a co-fondé une entreprise qui accompagnent les dirigeants de l'aide à domicile à améliorer les conditions de travail des auxiliaires de vie. Nous envisageons donc les leaders selon deux dimensions : tout d'abord chacun à la tête de leur entreprise puis, en tant que leaders qui se rassemblent autour d'une cause commune : remettre l'humain au centre de l'accompagnement à domicile. L'objectif principal du collectif est de vendre des journées de formation à d'autres entreprises du secteur qui voudraient transformer leur modèle organisationnel et adopter le modèle dit des « équipes autonomes » ou de simplement témoigner auprès d'autres structures ou acteurs du secteur pour montrer l'impact positif qu'à selon eux, le modèle des équipes autonomes. Lors de notre immersion, nous avons pu observer un élan très fort de la part des auxiliaires de vie bien intégrés et à contrario, un rejet très fort lorsque l'organisation ne leur convenait pas : souvent, cela amenait des sentiments de solitude très fort, une impression de ne pas être considéré. Ainsi, les départs de certains auxiliaires pouvaient se montre très soudains, très violents. Nous avons pointé ces ambivalences dans d'autres recherches mais il nous semble important de l'évoquer ici car cela constitue en partie ce qui nous pousse à travailler la question du leadership et de l'utopie. Il est important de noter ici que les problématiques les plus importantes auxquelles font face les

---

<sup>3</sup> Buurtzorg est une entreprise de soins infirmiers à domicile néerlandaise créée par Jos de Blok, où les soignants sont en autogestion. La vision organisationnelle est très proche de l'entreprise libérée. Elle connaît un très fort succès dans son pays d'origine et inspire les nouveaux leaders de l'aide à domicile en France.



entreprises d'aide à domicile sont : la rotation des employés (aussi appelée turn-over), la mauvaise rémunération des auxiliaires de vie, le manque de reconnaissance, plus globalement leurs « conditions de travail » ... Voici ce que les leaders que nous avons rencontrés souhaitent : modifier, transformer, re-humaniser. Alors que ces cinq garçons semblent très engagés pour cette cause, peu de changement ont réellement été observés dans leurs organisations : le turn-over est le même, leurs entreprises n'ont pas pris de grandes proportions, les auxiliaires de vie souffrent toujours de conditions de travail difficiles. Ce qu'on observe dans ces organisations c'est qu'il y a un fort espoir de mieux, qui s'accroît par l'implication des auxiliaires dans le fonctionnement de l'organisation. Également, l'esprit d'équipe et le collectif semblent agir comme un rempart efficace contre les difficultés rencontrées.

## **2.2 UN ALLER-RETOUR ENTRE TERRAIN ET LITTÉRATURE**

Nous privilégions ici la méthodologie de la théorie enracinée (Charmaz, 2000, 2006 ; Glaser et Strauss, 1967) : en effet, c'est en nous imprégnant du terrain tout d'abord par l'immersion de 18 mois dans la start-up d'aide à domicile que nous nommons ici ABC et ensuite par les données d'observation que nous avons recueillies pendant plusieurs mois. Nous avons tout d'abord constaté que le discours dirigeant utilisait un discours aux retentissements forts puisque nous observons en effet une sollicitation des valeurs liées à l'épanouissement au travail, des valeurs difficilement refusables. Comme le précise Hervé Dumez, nous nous sommes posés la question tout au long de notre étude à porter une attention particulière aux risques épistémologiques liés à la méthodologie qualitative et tout particulièrement au risque de circularité (Dumez, 2012). Nos résultats sont issus d'une immersion pendant plus d'un an au poste de chargée de recrutement dans l'organisation ABC. Nous avons ensuite poursuivi nos recherches en immersion chez ABC, puis la crise de la Covid-19 nous a contraint à poursuivre nos recherches à distance en participant à des réunions et séminaires en ligne.

## **2.3 LA SUBJECTIVITÉ AU CŒUR DE NOTRE RECHERCHE**

Si nos travaux évoquent largement la subjectivité des dirigeants, il va sans dire que notre propre subjectivité nous questionne tout autant. Bouilloud (2007) parle même du chercheur comme « un autobiographe malgré lui » où « les éléments de son histoire se



retrouvent inévitablement, à des degrés et sous des formes diverses, dans sa production intellectuelle. » Ainsi, toute démarche de recherche qualitative se fonde sur la subjectivité du chercheur (Malterud, 2001). Il convient alors d'accepter cette subjectivité, de l'utiliser et de l'embrasser comme donnée de recherche (Morrow, 2005). Notre subjectivité ne peut être mise à l'écart notamment en raison de l'immersion vécue une des organisations dont il est question ici. L'immersion constituait l'occupation d'un poste au recrutement et au marketing dans l'organisation. Nous avons ainsi nous même fait l'expérience de ce management, appris à connaître les fondateurs. Nous avons pu vivre, lors de cette immersion des moments ressentis comme forts : l'impression de servir une cause juste, encadré par des fondateurs jugés bienveillants. Au bout de quelques mois dans l'organisation, le diagnostic d'un burn-out nous a frappé soudainement. Cette expérience n'a pas généré de colère. C'est seulement dans l'après-coup, qu'il a pu constituer un lieu de réflexions : avec un ressenti tout à fait positif dans l'organisation, celle-ci peut malgré tout générer des effets pervers. Nous nous sentions tellement aspiré, entretenions des relations d'amitiés avec les autres membres de l'organisation, l'autonomie accordée donnait un sentiment fort de responsabilité et d'impossibilité de commettre des erreurs avec le sentiment suivant : si je me trompe, l'entreprise tombe... Tous ces éléments constituaient alors une capacité forte de la part de l'entreprise à être aspirante. C'est ainsi que nous nous positionnons dans cette recherche : quelles sont les illusions qui planent dans ces organisations ? D'où viennent-elles ? En quoi est-il essentiel de mieux connaître les nouvelles formes de management prônant l'épanouissement individuel ? De toute évidence, cette expérience douloureuse a fait l'objet d'un travail poussé, et d'une élaboration certaine. Nous ne pouvons cependant pas nous en défaire : ce qui attire notre regard du côté des enjeux pervers de ces organisations à l'apparence parfaite, est lié à un vécu qui loin d'être singulier, occupe une place importante dans la société actuelle.

#### **2.4 ANALYSE DE DISCOURS ET CODAGE MULTITHÉMATIQUE**

Notre travail portant essentiellement sur des données écrites : retranscription de réunions, et analyse d'ouvrage nous avons opté dans un premier temps pour une analyse de discours qui a ensuite été codé selon la méthodologie du codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011). Les discours ici nous intéressent tout particulièrement, dans la mesure où nous pensons qu'ils constituent un élément essentiel de la mise en évidence de la subjectivité des individus,



comme l'explique Ghiglione, 1989, p. 24) : « L'homme communicant n'est pas le miroir réfléchissant d'une réalité, mais le constructeur incessant de ses réalités (...) La réalité sociale n'est pas une donnée à traduire en langue, mais un chantier en permanente construction. » Ici nous considérons le discours de manière épistémologiques et méthodologiques comme ayant : un objectif performatif, c'est-à-dire, possédant une nature d'influence volontariste, un désir d'agir sur les autres. Nous prenons également en considération l'endroit d'où nous parlent nos interrogés. Ensuite, nous considérons également la construction du réel proposé par l'énoncé et enfin, il s'agit de chercher la visée persuasive d'un discours (Seignour, 2011). Afin d'analyser les données issues des discours des entrepreneurs, nous avons opté pour un codage multithématique afin de renforcer la solidité de l'analyse qualitative (Ayache et Dumez 2011). Il nous semble cependant intéressant de relever la difficulté d'entreprendre une lecture flottante après un codage multithématique et de résister à « l'envie de trouver quelque chose » (Steyer, 2011 p. 16). Dumez et Ayache (2011) évoquent trois points essentiels au codage multithématique. Premièrement, il s'agit de :

- « Prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau
- Chercher l'hétérogénéité des thèmes
- Chercher le regroupement des thèmes »

En appliquant cela, nous avons retenus différents thèmes :

- Le collectif et l'idée de rassemblement
- L'envie de convaincre
- Des mots spécifiques pour décrire la démarche du passage aux équipes autonomes
- Le passé des leaders
- L'évocation du vécu des leaders
- L'effondrement des certitudes
- Les limites du modèle hiérarchique pyramidale
- Désir de construire un monde meilleur
- Des mots décrivant le métier d'auxiliaires de vie comme « le plus beau métier du monde »
- L'idéalisation d'un modèle
- Description de l'autonomie et de la libération comme un long chemin
- Description de l'autonomie comme une manière de vivre, un choix de société
- L'adhésion totale indispensable



Nous avons ensuite regroupé ces thèmes en catégories d'analyse afin de regrouper nos résultats en 5 grands thèmes : le collectif, la vision de l'organisation par les leaders, leur histoire de vie, la nécessité d'adhérer de manière totale à l'organisation et la confrontation des leaders à la question de l'utopie.

### 3. RÉSULTATS

Nous allons désormais présenter nos résultats. Nous avons opté pour la retranscription des citations dans le texte afin que le lecteur puisse découvrir comme nous l'avons fait ce que nous avons particulièrement relevé comme porteur de sens, l'adhésion obligatoire et non critiquable du projet de libération des organisations et enfin, la confrontation des leaders à l'enjeu utopique de leur projet.

#### 3.1 SE RASSEMBLER AUTOUR D'UN PROJET COMMUN, SUR UN SECTEUR PROFONDEMENT HUMAIN

« *Notre objectif n'est pas de chercher à convaincre* » précise Ulysse au début d'un séminaire en ligne visant à présenter l'objectif du collectif qui rassemble plusieurs leaders des nouvelles formes de management dans l'aide à domicile. Elie et Romain enchaînent tous les deux en expliquant que « *ce chemin commence par une conviction forte du dirigeant. Une transformation des structures de l'aide à domicile, d'entreprise en règle générale, ça part d'abord d'une conviction forte que le modèle de fonctionnement classique est arrivé au bout de sa logique, plus grand-chose à en tirer.* » Romain confie également la solitude qu'il a ressenti en tant que dirigeant et que le collectif l'a aidé à s'en sortir. Trouver des réponses humaines aux enjeux du secteur de l'aide à domicile : telles sont les ambitions du collectif. Nous nous questionnons alors sur le rôle du secteur de l'aide à domicile. En effet, aucun des leaders que nous rencontrons et que nous avons entendu sur le terrain n'a été auparavant dans l'aide à la personne. Certains disent même qu'ils n'y connaissaient rien avant d'y arriver. Pour eux, le cheminement est simple : ils ont vu un secteur à transformer, on entend même chez eux comme un désir altruiste de vouloir réformer l'aide à domicile. Sur les murs des bureaux d'ABC sont affichés partout les mots : bienveillance, richesse de la communauté, empathie, respect, convivialité, solidarité, transparence. Les communautés d'auxiliaires ont des noms d'animaux ou de fleurs, des photos de chaque équipe sont affichées au mur, avec le



nom de l'équipe et un dessin qui représente leur nom. C'est ainsi sur 7 mots qui caractérisent des valeurs, que la libération des organisations s'effectue. Si le projet de libération de l'organisation et des salariés venait à ne pas fonctionner ce serait selon Elie lié au manque de conviction des porteurs du projet : « *Il faut une conviction chevillée au corps, il faut que ça vous parle, il faut que ça ait du sens pour vous.* » Il note alors l'importance de la volonté du leader. On observe un déplacement du cœur du métier de l'aide à domicile vers la diffusion d'un projet organisationnel. Lors d'une discussion informelle Lou, salarié du bureau d'ABC en charge de la prospection, nous apprenons que les leaders se concentrent davantage sur la propagation de leur modèle organisationnel que sur l'aide à domicile en tant que tel. Elle nous raconte que les leaders passent beaucoup de temps à parler de leur vision dans des réunions, séminaires... L'objectif est de diffuser partout, de parler de ces modèles, de l'imposer.

### **3.2 VISION DE L'ORGANISATION : LA LIBÉRATION DES SALARIÉS COMME CONDITION DE L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL ET PLUS ENCORE**

Le nouveau modèle d'organisation proposé par les organisations que nous étudions est qualifié par les entrepreneurs d'ABC comme « *une révolution du "comment"* » ou ce qu'ils appellent « *une révolution des cœurs* ». Leur discours est ainsi très marqué par un désir de mettre en évidence l'aspect humain du management. L'objectif, toujours selon les créateurs d'ABC est de : « *libérer l'énergie de chacun et redonner une libre capacité d'action pour permettre l'émergence de solutions locales.* » Il s'agirait de s'éloigner de la conception classique du management focalisé sur les chiffres et la productivité et de déplacer son regard vers des facteurs de production liés à l'humain. Dans leur livre, Théodore, Ulysse et Victor, posent la question suivante « *Pourquoi calculer le nombre de retards enregistrés plutôt que le nombre de sourires échangés ?* » Pour eux, l'autonomie et la responsabilisation, la « *coresponsabilité* » sont quelques-uns des éléments clés d'un fonctionnement plus humain. Plus qu'un modèle managérial il serait : une manière de vivre. Un discours mobilisant alors des valeurs humaines fortes et percutantes difficilement rejetables. L'autonomie mise en place dans les organisations observées semble avoir engendré un changement important, selon Elie : « *Il y a un vrai changement... des sourires qu'on ne voyait plus qui sont revenus, un absentéisme qui diminue de manière très importante même si ça ne solutionne pas tout, c'est pas la fin de tous les problèmes, mais c'est la fin de beaucoup de problème.* » Ulysse Théodore et Victor n'oublient pas de préciser les difficultés que comporte la mise en place de



l'autonomie dans leur entreprise, tout en affirmant que l'autonomie est « réelle » : « *Si l'autonomie est réelle, sa pratique est parfois chaotique : l'autonomie ne se décrète pas, elle s'accompagne* ». L'autonomie s'accompagne aussi de valeurs dont chaque salarié doit disposer, Elie nous raconte une anecdote lors du deuxième Webinaire auquel nous assistons : quelques jours auparavant, l'absence d'un auxiliaire a été solutionnée par ses collègues très rapidement. Anecdote qu'Elie semble très fier de raconter, la ponctuant par : « *Le problème qui aurait pris 15 ou 30 minutes avant, s'est résolu en 3 minutes grâce aux outils de communication mais surtout : l'envie d'être solidaire, de travailler ensemble et de se faire confiance.* »

### **3.3 L'HISTOIRE DE VIE DES LEADERS À L'ORIGINE DE LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE MANIÈRE DE MANAGER**

Les leaders que nous interrogeons sont pour la plupart issus d'un milieu catholique pratiquant, nous ressentons dans leurs discours des valeurs de partage important. L'un d'entre eux (Théodore) nous évoque son enfance avec une sœur handicapée et que son envie d'aller dans le secteur de l'aide à domicile semble lui venir d'ici. Chaque fondateur entendu nous raconte une expérience d'échec et de douleur avant de passer au management des équipes autonomes. C'est ce que confie Elie : « *Je viens du monde de l'entreprise, j'ai été salarié. J'avais quand j'ai monté ma boîte, plein de certitudes sur le modèle hiérarchique pyramidale. J'avais pas d'expérience dans l'aide à domicile. Je me suis vite cassé les dents sur un monde que je ne connaissais pas.* » Pour Romain, il s'agit aussi d'un choc et d'une impression d'avoir raté : « *J'ai fait une école de commerce, je suis sortie de L'ESPEM, plein de convictions monstrueuses qu'on m'avait enseignées... Je suis un chti 100%, je suis attaché à la convivialité, j'aime être dans les bars, attaché à la solidarité. J'ai trouvé dans le métier plein de choses qui me plaisait : contact, quelques choses à bâtir, je suis parti bille en tête. Ça s'est souvent bien passé, j'avais souvent raison, j'étais bon dans ce que je faisais. J'ai fait de la croissance. Je me suis bien amusée. Vers 2015 avec 10 ans de croissance, comme Elie j'ai pris le mur.* » Ils expriment ensuite avoir eu « un déclic », notamment pour Elie et Romain, à la lecture de livres exposant une nouvelle manière d'être chef et de réinventer l'organisation. Ils se décrivent aujourd'hui comme des entrepreneurs engagés, responsables et porteur d'un monde plus juste. Elie explique : « *Moi c'est un livre qui m'a éveillé ou réveillé, je ne sais pas quel est le bon terme. Le livre d'Alexandre Girard, le patron qui ne voulait plus*



*être chef. J'ai dévoré ce bouquin et je me suis dit : bon sang, mais ça ne peut être que ça et c'est ça qu'il faut faire. »* Pour Romain, c'est le livre de Laloux qui a éveillé son désir d'une organisation plus humaine : « Un pote entrepreneur m'a filé un bouquin, Frédéric Laloux, Reinventing Organization, mon pote me dit : un mec a monté une organisation, un peu comme toi, pas vraiment, ils ont l'air heureux de le faire. » Une fois les transitions vers le management par l'autonomie, Romain exprime qu'il a eu le sentiment d'un changement dans sa vie de chef : « *Ma surprise sur cette étape-là, avec le recul de cette transformation, entre nous, c'est une manière de travailler qui change tout : la vie du dirigeant, des encadrants et des pros de terrain. Mais ne le dites pas trop fort (rire). La méthode pour aller vers cette nouvelle organisation : j'ai eu assez vite, tout le monde en est conscient, un engouement des aides à domicile de terrain, elles m'ont dit : ok on est capable on sait faire donnez-nous les moyens on y va.* » Pour les trois co-fondateurs d'ABC c'est également ce qu'ils appellent « *l'histoire d'un déclic* » engendré par la lecture du livre de Laloux, ils l'appellent même : « *notre bible commune* ». C'est alors après un sentiment d'échec que les dirigeants se sont lancés sur le secteur de l'aide à domicile avec pour objectifs la transformation des modèles classiques de management vers un management centré vers l'autonomie. La manière dont les entrepreneurs de l'aide à domicile décrivent l'autonomie dans l'organisation renvoie à une manière de vivre, de se comporter, de travailler. Pour Elie, il s'agit d'un projet qu'il doit porter en tant que dirigeant : « *Je n'ai pas demandé leur avis aux auxiliaires de vie, à un moment donné c'est quand même un projet d'entreprise et avec mon épouse on porte ce projet d'entreprise, il y a un capitaine à bord et le cap c'est nous qui le fixons.* » Pour Ulysse, Théodore et Victor, les fondateurs de l'entreprise ABC, le choix de l'aide à domicile était un choix qu'ils considéraient altruiste, tourné vers la société : « *Après quelques années d'expérience professionnelle, nous aurions pu, comme nombre de nos camarades de promo, grossir les rangs de la finance ou de la "start-up nation".* » Dans la continuité d'une évocation de la finance et de la start-up nation, ces cinq dirigeants nous ont affirmé qu'ils n'étaient pas là pour gagner de l'argent, que l'aide à domicile n'est pas performante financièrement. Cet argument favorisant à nouveau l'idée d'un leader qui s'engage, qui sauve, dans un but altruiste et engagé.



### 3.4 ADHÉRER... OU S'EN ALLER : LE LEADER SAUVEUR QUI LIBÈRE À TOUT PRIX

L'adhésion est une notion essentielle lorsque nous écoutons les entrepreneurs. C'est ce que précise Elie : « *Nous dans tous les cas on libère : si vous adhérez on vous libère, sinon, vous prenez la porte, on vous libère aussi.* » L'image utilisée par Elie est forte puisqu'il nous explique que toute personne contre le projet d'entreprise sera invitée à partir. En septembre 2021 nous participons à un deuxième Webinaire sur le thème des équipes autonomes. Après les interventions de chacun des acteurs, Nola, la modératrice de la réunion et co-fondatrice du collectif nous met dans des groupes de réflexions. Nous discutons avec deux personnes et nous nous posons toutes la même question : est-ce que ce modèle est utopique et qu'est-ce qu'il se passe quand il n'y a pas d'adhésion ? Nous nous posons également la question de la culpabilité : l'autonomie génère une certaine culpabilité lorsque les auxiliaires de vie sont absents puisque le travail des « équipes autonomes » signifie que chaque équipe gère ses interventions entre elle. Cela étant, nous nous disons que cela doit générer une évidente culpabilité : « Si je ne vais pas travailler, j'envoie mon collègue, je me désolidarise de mon équipe. » Une fois de retour en salle pleine, nous avons alors l'occasion de poser nos questions. Madeleine, ancienne cheffe de secteur et désormais coach nous a répondu : « *On a eu des réfractaires, on en a de moins en moins, soit les personnes réfractaires : dans le pire des cas et le meilleur pour la transformation : elles partent et vont dans une autre structure où elles s'y retrouvent. Des personnes nous ont expliqué qu'ils ont besoin d'un cadre pyramidal, d'un planning posé sur le téléphone etc. On a des personnes qui étaient réfractaires au tout début et maintenant limite en position de leader inspirant plus dans les équipes et qui vont motiver les troupes. Et les autres qui se sont laissés le temps de voir comment ça allait se passer et finalement, ne sont plus tellement réfractaires au niveau fonctionnement.* » Elie a poursuivi en nous disant : « *Nous on a dit stop, et on dit aux auxiliaires qui sont réfractaires : on respecte votre choix, on vous invite à quitter l'entreprise, c'est dur car c'est difficile de recruter, quit à ce qu'on perde des bénéficiaires. C'est un choix de vie, un projet de société et d'entreprise et pour nous il n'est pas question de revenir en arrière quit à ce qu'on perde des heures et qu'on soit en décroissance.* » À la fin de ce deuxième Webinaire auquel nous assistons, Elie s'adresse aux participants : « *Une question de réflexion, on dit souvent : pourquoi est-ce que je ferais ce changement et moi je vous demande, pourquoi est-ce que je ne le ferais pas ? Je livre ça à votre réflexion individuelle... Merci à tous. On croit à l'effet boule de neige, donc j'espère qu'on pourra renverser le*



*secteur de l'aide à domicile en réalisant qu'il se passe dans des trucs de dingue et que la jeune génération prenne leur place dans ce secteur. » Elie nous invite ici à adhérer et à nous questionner, comme il l'explique : « Il est clair que le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. »*

### **3.5 CONFRONTATION DES LEADERS À LA QUESTION DE L'UTOPIE**

La question de l'utopie est une notion présente sur le terrain. Victor, Théodore et Ulysse l'assument noir sur blanc dans leur livre : *« Notre ambition est tout à la fois modeste et immodeste : témoigner, à partir de notre expérience, de ce qui nous semble porteur d'un impact puissant à l'échelle de la société toute entière. Face à l'évidence des résultats observés, notre conviction est en effet résolument établie que ce qui marche à petite échelle peut être transposé partout et dans tous les secteurs. »* On constate une volonté d'hégémonie à grande échelle, qui pose la question de la faisabilité d'un tel projet. Lors du premier webinaire en décembre 2020 auquel nous avons assisté, un commentaire est laissé par un participant après la présentation du modèle des équipes autonomes et des témoignages des dirigeants : *« C'est utopique, je ne partage pas. »* Cela suscite des réactions fortes des entrepreneurs de l'aide à domicile. Romain rétorque d'un air agacé : *« Bah oui évidemment que c'est une utopie, c'est une utopie qui marche... »* en décidant ensuite d'ignorer la réflexion et Elie enchaîne : *« Entre un système qui génère de la souffrance et un autre système, il faut peut-être essayer ! »* Pour finir Théodore exprime l'importance de ne pas chercher à convaincre : *« Non mais nous, on n'est pas là pour convaincre, tout n'est pas parfait, comme dit Antoine, ça résout quelques problèmes et pas tous hein, de fait... »* Théodore se justifie ici de toute velléité d'affirmer ce qui serait prétendu être le vrai. Il nous rappelle également avec ses co-fondateurs, que leur projet est réfléchi, justifiant qu'il s'ancre dans une certaine réalité économique : *« Notre projet n'est pas hors sol et s'ancre dans une réalité économique adossée à un business plan dont, comme n'importe quelle entreprise, nous avons à rendre compte devant nos actionnaires extérieurs, soucieux de préserver un horizon de croissance et de rentabilité »*. La justification d'un projet qui tient la route est présente dans le discours des entrepreneurs et semble être un moyen de justification pour eux.



#### 4. Discussion

*« Si l'utopie était l'illusion hypostasiée... »*

Cioran

Cette recherche se propose de contribuer aux perspectives psychanalytiques du leadership en sciences de gestion en y ajoutant la dimension de l'utopie. En écoutant le récit des leaders nous nous posons la question suivante : comment, à travers leur imaginaire, les leaders projettent-ils leur projet utopique à savoir, un monde idéal et leur propre vision subjective du bien ? Nous proposons alors de théoriser l'utopie comme seule solution pour les leaders de pouvoir exprimer leur désir, de le maintenir et de fuir le réel. La dimension utopique du discours des leaders nous renvoie également au concept d'hypostase qui signifie considérer à tort un concept comme une réalité en soi, absolue. Nous donnerons alors un éclairage de ces sujets en plusieurs points : tout d'abord un éclairage empirique dans la lignée de l'argument de Ricoeur (1984) : l'utopie est un exercice qui provient de l'imaginaire et a pour but de faire émerger une nouvelle pensée. Les leaders donnent à rêver un monde meilleur, un monde plus beau où les valeurs humaines doivent régner. Nous verrons comment ces valeurs du bien sont d'origine subjective et proviennent de l'intériorité des leaders, de leur histoire personnelle et de leurs échecs. Nous proposons également d'éclairer la notion de manque au sens de Lacan (1977) : le manque à être, constitutif de tout un chacun, se retrouve dans le leadership comme ayant vocation à être comblé. Un projet aux caractéristiques utopiques serait alors une réponse à ce manque. En se focalisant sur le discours dirigeant, nos travaux proposent une exploration des origines subjectives de la mise en place d'un leadership ayant pour objectif la libération des salariés et confronte l'intériorité du dirigeant à son désir d'entreprendre et de manager. Les caractéristiques utopiques du projet posent la question d'un management sans souffrance, non questionnable, impossible à remettre en question et nous mèneront enfin à réfléchir sur les fonctions et répercussion d'un modèle se voulant idéal. L'utopie serait alors, la seule issue possible ? En guise d'introduction à cette discussion, nous proposons ici de dessiner le portrait du leader humaniste, et d'en pointer les contradictions en restituant par le récit, ce qui nous a marqué sur le terrain.



#### 4.1 PORTRAIT DU LEADER HUMANISTE : FRAGMENT D'UN DISCOURS UTOPIQUE

Nous avons rencontré des hommes leaders se présentant comme des individus sensibles et à l'expérience parfois douloureuse. En effet, beaucoup d'entre eux nous disent s'être heurtés à un mur en pratiquant le management classique, hiérarchique avec un sentiment d'inutilité. Selon eux, il était urgent d'humaniser l'aide à domicile trop longtemps laissé de côté. Leur désir d'intervenir sur ce secteur et donc, sur un secteur du soin, semble alors naturel et engagé. On y repère un désir décrit comme altruiste. En effet, ils sont plusieurs à nous dire qu'ils ne sont pas là pour gagner de l'argent, que l'aide à domicile ne rapporte pas et que si c'était pour un but purement économique, ils seraient allés ailleurs. Tout cela laissant sous-entendre un engagement quasi volontaire, de l'ordre du sacrifice. La plupart d'entre eux sont des garçons issus d'un milieu catholique pratiquant. Leurs valeurs n'en seraient alors que meilleures. Lors de notre entretien avec Théodore, il nous raconte son enfance auprès d'une sœur handicapée. Selon lui, c'est cela qui l'a mené au secteur de l'aide à domicile ou plus globalement, celui de l'aide à la personne. Le leader humaniste veut le bien de son équipe, rendre le travail plus humain. De ce fait, il semble propager l'espoir (Kets de Vries, 2002). Nous trouvons là l'importance du récit de soi. Ce récit permet de dessiner les contours de l'utopie pour fuir ce réel qui ne bouge pas. Nous dirions ici que les leaders incarnent à la fois l'homme de valeurs et l'homme sauveur. Les leaders que nous avons rencontrés sur le terrain usent d'un champ lexical de l'affectif, en redéfinissant le travail des auxiliaires de vie par des mots séduisants dans un registre presque infantilissants : « comptons les sourires plutôt que les retards », « faisons une révolution des cœurs ». Nous rejoignons l'idée d'énonciation performative de Spoelstra (2018), les mots agissent et sont là pour séduire. Cependant il nous semble que la fonction du discours du leader va plus loin et qu'il constitue une nécessité de faire rêver, de combler et de rassembler autour de valeurs tellement humaines que personne n'oserait les refuser. Nous trouvons ici une forme de désir d'attachement très fort, un désir d'interdépendance décrit par Ford (2019) : un désir qu'on s'attache à leur organisation et par équivalence à eux. Le discours des leaders se présente comme une figure de l'utopie. Une fois la confiance instaurée, les récits bien ficelés, l'aventure est lancée.



#### 4.2 L'UTOPIE COMME AFFIRMATION NARCISSIQUE DU DIRIGEANT ?

La racine imaginaire (Picard et Marti Lanuza, 2016) de l'utopie nous invite à questionner ses problématiques subjectives et les dimensions et enjeux psychiques qui lui sont liés. Nous questionnons ici le rôle de l'intériorité du dirigeant dans la mise en place d'un modèle managérial : quelle place occupe-t-il en tant qu'être subjectif dans ses pratiques de gestion ? Les leaders interrogés nous donnent à voir un désir fort de leur part de créer un nouveau monde de l'aide à domicile en utilisant des mots percutants. Nous nous rappelons également la discussion que nous avons avec Lou : ce qui compte aujourd'hui pour les leaders c'est de diffuser le modèle à tout prix, de se rassembler avec les leaders qui leur ressemblent, de former autour d'eux. Ils passent bien plus de temps à diffuser leur modèle organisationnel qu'à travailler sur leur cœur de métier à savoir, l'aide à domicile. Gabriel (2011) nous parlait de cette aspiration du leader pour les relations publiques, les célébrations et les cérémonies et qu'il s'agit d'un dérapage du narcissisme d'accomplissement vers celui de l'image. Ils manifestent également à plusieurs reprises leur place dans ce projet et évoque l'importance du poids de leur histoire. Cela nous évoque les travaux de Driver (2013) sur la question du manque fondamental chez les leaders, que ce manque fait partie de leur identité de leader. Driver (2013) démontre que les identités de leadership sont créées à la fois depuis les pensées conscientes et imaginaires et que ces identités viennent toujours à échouer car minées par le désir inconscient et le manque à être. En écoutant nos leaders parler de leurs expériences dans des entreprises classiques, nous pousserons ici l'analyse un peu plus loin en théorisant le leadership comme une expérience de réparation narcissique. Par exemple, après nous avoir détaillé les miracles de la mise en place d'un management libérateur, Elie nous parle de son projet comme étant avant tout « *un projet d'entreprise, avec un capitaine à bord.* » mettant en évidence la contradiction d'un discours prônant une entreprise sans chef. Il nous raconte également ses expériences passées qui se sont essentiellement soldées par un sentiment d'échec. Les mots utilisés par les entrepreneurs que nous avons écoutés renvoient une image de grandeur, celle d'agir dans la société. La sémantique utilisée par les fondateurs, la teneur de leurs discours et la mise en place du management nous donne à penser l'autonomie comme permettant la création d'images fortes (Metzger, 2001). Ces images fortes sont appuyées par un récit d'expériences vécues comme de la déception par les fondateurs, une expérience d'échec qui les ont menés ensuite à se rendre sur le chemin d'un entrepreneuriat humaniste. Ce qui nous pousse à examiner l'aspect plus subjectif de la diffusion de tel ou tel type de



management : l'expérience vécue des entrepreneurs joue un rôle dans leur manière de diriger, de manager comme le besoin d'être reconnu et admiré (Morf et Rhodewalt, 2001). Au-delà des auteurs mobilisés ici, nous appuyons sur l'importance de l'aspect narcissique de la mise en place d'une vision organisationnelle qui semble être la meilleure : elle est impulsée par les dirigeants, pour leur entreprise, et ils espèrent que cela va se développer. Leur discours est centré sur leur propre histoire et leur vécu. Dessiner le management idéal de demain se présente comme un fantasme dirigeant venant combler le manque. L'utopie, ancrée dans des éléments du réel, serait alors un moyen de rendre acceptable l'angoisse d'avoir échoué : en créant méthodiquement à la manière dont le décrit Metzger (2001), le monde idéal à l'aide d'images percutantes pour rendre cohérent l'imaginaire et valoriser la volonté des uns et des autres.

#### **4.3 L'IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS : L'OBSESSION D'ÊTRE UN LEADER LIBÉRATEUR**

Notre recherche montre l'importance de l'identification des entrepreneurs à des leaders qu'ils admiraient et qui ont suscité chez eux « une révélation ». C'est ainsi que l'image de l'entrepreneur qui libère à tout prix les travaille comme une obsession : un besoin de témoigner, un besoin de diffuser leur modèle, d'en écrire des livres, d'organiser plusieurs réunions sur ces thèmes. Une analogie avec le religieux s'impose tant par la nature de ce que nous racontons ici que les mots utilisés par les fondateurs : « *Le livre de Laloux, c'est notre bible commune.* » Victor, Théodore, Ulysse, Romain et Elie se présentent comme des prophètes, inspirés par des leaders considérés comme ayant réussi et annonçant le bon chemin à suivre pour trouver l'épanouissement au travail. Les recherches sur la mise en place des nouvelles formes de management dont l'autonomie fait partie, ont trop souvent mis de côté le rôle de l'imaginaire du dirigeant : ses identifications, ses fantasmes, ses désirs et ses idéaux. C'est à ce titre que les études psychanalytiques du leadership nous éclaire. Par exemple, Kets de Vries (1991 ; 1999) nous parle de fantasme de leadership. Le fantasme suggère l'idée d'un désir d'échapper à la réalité via une production imaginaire. Nous retrouvons encore ici la fonction de l'utopie : penser un autre monde, rêver à de l'ailleurs pour ne pas affronter le réel. Les auteurs mobilisés plus haut dans ce papier ne nous évoquent pas la question de l'identification dirigeante que nous retrouvons comme notion essentielle dans nos résultats. Il semble pourtant que l'idéal de l'autonomie discuté par les entrepreneurs ait pour origine ce que Victor, Théodore et Ulysse appelle « notre bible commune ». En créant un nouveau



modèle managérial pour les auxiliaires de vie à domicile, les entrepreneurs semblent s'attendre à devenir les nouveaux maîtres à penser de cette population : devenir ceux à qui on s'identifie. La mise en place d'un discours sollicitant des valeurs humaines fortes les place alors dans un désir d'agir sur l'imaginaire et les croyances des soignants, l'objectif étant rappelle Metzger (2001) de produire de l'adhésion et d'éduquer les individus qui prendront part au projet.

#### **4.4 ADHERER OU S'EN ALLER : LE FANTASME DE LA FUSION**

Les nouvelles formes d'organisation du travail, ayant pour objectif la libération de l'entreprise et de ses membres, demande une adhésion totale au projet proposé par les leaders : soit on est libéré par l'organisation, soit on ne veut pas l'être et l'organisation vous libère en vous demandant de partir. Picard et Islam (2019) parlent des leaders libérateurs comme de leaders absents, générant une souffrance certaine pour les salariés. Au contraire, nous parlerions ici plutôt d'une figure du leader omniprésente par l'imposition de valeurs et d'attachement. Ici, le leader pénètre les pensées du salarié pour qu'ensemble ils ne fassent qu'un. Ce qui nous renvoie aux travaux de Roberts sur la manière dont le leader vient se placer en instance surmoïque (Roberts, 2005). En effet, nos recherches nous poussent aujourd'hui à introduire l'idée d'un management qui aspire. Les fondateurs nous le disent : c'est un choix de vie, un choix de société, une manière d'être. Le leadership maintient alors un ordre imaginaire, c'est-à-dire une définition d'une ligne organisationnelle qui sort du réel : c'est inévitable de rester dans l'imaginaire on ne peut jamais se débarrasser de l'ordre imaginaire (Lacan, 1988, p.77). Quelles désillusions nourrissent ainsi ces formes d'organisation ? Ceux qui ne veulent pas prendre part à la libération du management, à la mise en place des équipes autonomes sont mis à la porte. C'est ce que nous explique Elie : la transformation des modes de management ne transigera pas sur l'adhésion de ses salariés. Nous parlerons ici alors d'un management cultivant le fantasme du collage, de l'aspiration totale : si vous n'êtes pas totalement convaincu du modèle autonome, vous serez invité à quitter le navire. La critique n'est pas acceptée et nous l'observons par exemple lors de la réaction de Romain qui, confronté à l'utopie de son discours, répond que c'est une utopie qui marche. La rhétorique utilisée dans le discours des entrepreneurs montre leur envie de convaincre, de s'étendre en ancrant cette projection du management idéal dans une réalité maîtrisée. Concluons par l'argument suivant : la mise en place du management vient des



sphères inconscientes et intimes du vécu des entrepreneurs : leur passé y joue un rôle majeur. De ce fait, rendre ce modèle managérial hégémonique s'impose comme la solution unique pour éviter un nouvel échec, une nouvelle blessure. Comment échouer, quand on met l'humain au centre ? Prendre soin de l'humain étant, selon nos interrogés, l'ultime but de la société.

#### **4.5 CREER DE L'UTOPIE, UNE FANTASIE COMPENSATOIRE ?**

Qu'est-ce que l'utopie d'une organisation qui libère et rend heureux vient combler ? À l'écoute des entrepreneurs et en observant leurs interventions ou lors de l'observation liée à notre immersion, nous pouvons affirmer que l'aide à domicile souffre d'un manque important et que ce projet de transformation des organisations semble lier tous les acteurs du projet, les rassembler. L'utopie en tant que monde idéal est envisagé ici comme une compensation par rapport à un présent non satisfaisant. La fantaisie, qui renvoie à l'imaginaire, désignerait le modèle organisationnel libérateur et porteur de bien. Celui qui viendrait sauver le secteur de l'aide à domicile en difficultés et les auxiliaires de vie mal considérés et mal rémunérés. Le mot compensatoire s'entend ici au sens d'un refuge dans l'imaginaire pour fuir les frustrations du présent. Ainsi, nous proposons le concept de fantaisie compensatoire pour décrire la manière dont les leaders libérateurs imposent leur vision du monde organisationnel comme étant la solution absolue, un idéal issu de leur propre imaginaire, pour compenser le manque, racine fondamentale du désir (Lacan 1977, 1988, 1991, 2001 ; Driver 2013). Flemming (2019) parlait alors d'un maintien de la culture de l'amusement et du plaisir au travail, ici, nous dirions plutôt qu'il s'agit d'une culture du bien, de l'épanouissement. Celui qui n'est pas heureux aura raté son intégration. Le manque se situe du côté des entrepreneurs, du côté de leur posture de leader et ainsi de leur impossibilité à se reconnaître dans ce qu'ils ont vécu comme un échec à savoir : la hiérarchie pyramidale, les « *rangs de la finance* » ou de la « *start-up nation* ». Ainsi, ces nouveaux modèles organisationnels viennent compenser ces entreprises qui ont longtemps fonctionner sur la base du hiérarchique et qui ne fonctionnent plus (selon les leaders interrogés dans notre recherche). Ils seraient une réponse évidemment meilleure, puisqu'ils proposent à l'individu de s'épanouir au travail, d'être « libre » et de se définir à travers des valeurs positives et humaines. La diffusion d'une philosophie d'entreprise à caractère utopique semble alors faire rempart. On assiste ici à la compensation



d'un extrême par un autre (Brière, 2021) en affirmant que le négatif et la souffrance s'évanouiront par le changement.

## CONCLUSION

Notre recherche contribue à éclairer la part ombragée de l'étude des organisations : les enjeux du monde intérieur des dirigeants et son rôle dans la mise en place des nouvelles manières de manager les équipes. Notre cadre théorique nous aide à comprendre comment l'utopie constitue un ailleurs qui vient constituer une pensée vers le nouveau. Elle permet l'action et les discours et possède ainsi une fonction symbolique essentielle. En construisant un modèle organisationnel libérateur qu'ils ancrent dans des souffrances du réel, les leaders proposent un discours totalisant et excluant toute possibilité de ne pas adhérer complètement au projet. Nos données nous ont permis de découvrir plusieurs éléments : tout d'abord que le vécu des fondateurs et leurs expériences négatives ont une importance dans leur perception de la vie organisationnelle. Ensuite, nous avons établi que se référer à un maître de pensée est systématique et que cela renvoie à la question de l'identification des entrepreneurs, essentielle pour incarner un projet d'entreprise. Enfin, nous ouvrons la discussion sur la question du fantasme managérial de l'utopie comme une fantaisie compensatoire, indispensable pour combler les vides et les manques. Nous alertons alors sur les risques de désillusions de ces modèles de management : quelle place pour l'autonomie individuelle lorsqu'elle est aspiré par le groupe qui croit à une utopie ?

Gardons un caractère optimiste : ces entreprises et ces nouveaux modèles managériaux seraient un point de passage pour aller vers l'ailleurs, vers des manières de manager plus humaines. Serait-ce alors un objet transitionnel au sens de Winnicott (1971), certes porteur d'illusions mais nécessaire pour repenser le management d'aujourd'hui ?

*« Aucune caravane utopique n'a atteint son mirage. Mais sans ce mirage, aucune caravane ne se serait mise en route »*

Henri Desroche (1976)



## Références

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization studies*, 24(6), 961-988.

Arnaud, G. (2002). The organization and the symbolic: Organizational dynamics viewed from a Lacanian perspective. *Human Relations*, 55, 691–716.

Austin, J. L. *How to do things with Words*, edited by J. O. Urmson. Oxford University Press, 1962, pp. vii, 166.

Bacon, F., Le Doeuff, M., & Llasera, M. (1983). *La Nouvelle Atlantide*. Payot.) et

Barbier, R. (2011). Filemanagement émancipant: une philosophie interculturelle du sens du travail humain,(de l'imaginaire leurrant à l'utopie créatrice). *Fourcade F., Krichewsky M., Former les managers, Pratiques de Formation/Analyse*, (60-61), 183-230.

Brière, T. (2021). *Toxic management*. Robert Laffont.

Charmaz, K. 2000. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In *The Handbook of Qualitative Research*. Edited by N. K. Denzin and Y. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Charmaz, K. (2006). The power of names. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 396-399.

Cluley, R. (2008). The psychoanalytic relationship between leaders and followers. *Leadership*, 4(2), 201-212.



Costas, J., & Taheri, A. (2012). 'The return of the primal father' in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies*, 33, 1195–1216

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.

Durkheim, É. (1895). Crime et santé sociale. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 39, 518-523.

Durkheim, É. (1896). La prohibition de l'inceste et ses origines. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, 1, 1-70.

Flemming, P. L. (2009). *A study of the relationship between transformational leadership traits and organizational culture types in improving performance in public sector organizations: A Caribbean perspective*. Capella University.

Foucault, M. (1975). Surveiller et punir. *Paris*, 1, 192-211.

Gabriel, Y (1997) Meeting God: when organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*, 50(4): 315-342.

Gabriel, Y (1999) *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*, london: Sage.

Gabriel, Y. (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, 393-405.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.

Grosjean, S., Mayère, A., & Bonneville, L. (2018). *Les utopies organisationnelles* (Vol. 1). ISTE Group.

Hardy, C. (2001). Researching organizational discourse. *International studies of management & organization*, 31(3), 25-47.



Kets de Vries, M. F. R., & Miller, Danny. (1984) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1991). Whatever happened to the philosopher-king? The leader's addiction to power. *Journal of Management Studies*, 28, 339–352.

Kets de Vries, M. F. (1995). *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*.

Kets de Vries, M. F. R. (1998). Prisoners of leadership. *Human Relations*, 41, 261–280.

Kets de Vries, M. F. R. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationship in management. *Human Relations*, 52, 745–773. Knights, D., & Willmott, H. (1992). *Conceptual*

Kohut, H. (1971). Introspektion, Empathie und Psychoanalyse. *Psyche*, 25(11), 831-855.

Kotter, J. (1990). *Management Vs Leadership;« Work is a force for change*.

Lacan, J. (1977). *The four fundamental concepts of psychoanalysis*. London: Hogarth Press.

Lacan, J. (1977). *Ecrits*. New York: Norton.

Lacan, J. (1988). *The seminar of Jacques Lacan, Book I: Freud's papers on technique 1953–1954*. New York: Norton.

Lacan, J. (1988). *The seminar of Jacques Lacan, Book II: The ego in Freud's theory and in the technique of psychoanalysis 1954–1955*. New York: Norton.

Lacan, J. (1991). *Le seminaire de Jacques Lacan 1969–1970, Livre XVII: L'envers de la psychanalyse*. Paris: Editions Du Seuil.

Lacan, J. (2001). *Autres Ecrits*. Paris: Editions Du Seuil.



Lacan, J. (1977). *Ecrits*. New York: Norton.33

Lapierre, L. (2012). *On dirige comme on est*. Puq.

Maccoby, Michael (2000) Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1): 69-77.

Meindl, James R., Ehrlich, Sanford 8., & Dukerich, Janet, M. (1985) The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 78-108.

Metzger, J. L. (2001). Management réformateur et utopie rationnelle. *Cahiers internationaux de sociologie*, (2), 233-259.

More, T. (2014). *Utopia*. In *Utopia*. Yale University Press.

Picard, H. et Islam, G. (2019). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*, 41(3) 393-414

Pondy, L.R., (1978) "Leadership is a Language Game", dans M.W. McCALL and M.M. LOMBARDO (Eds), *Leadership: Where Else can We Go ?*, Durham, NC: Duke University Press. 87-99.

Ricoeur, P. (1984). L'idéologie et l'utopie : deux expressions de l'imaginaire social. *Autres temps*, 2(1), 53-64.

Roberts, A. (2005). Transposing a culture: reflections on the leadership of a closing school®. *Improving Schools*, 8(3), 237-253.

Schwartz, Howard S. (1990) *Narcissistic process and corporate decay*. New York: New York University Press.

Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.



Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. Routledge.

Stébé, J. M. (2011). *Qu'est-ce qu'une utopie?*. Vrin.

Stavrakakis, Y. (2008). Subjectivity and organized other: Between symbolic authority and fantasmatic enjoyment. *Organization Studies*, 29, 1037–1059

Stavrakakis, Y. (2008). Subjectivity and organized other: Between symbolic authority and fantasmatic enjoyment. *Organization Studies*, 29, 1037–1059

Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action* (p. p132). Paris: Editions du Seuil.

Trouvé, P. (2005). Les utopies sociales de la dirigeance. *COMITES EXECUTIFS*, 474.

Verhaeghe, P. (2000). The collapse of the function of the father and its effect on gender roles. In R. Salecl, *Sexuation* (pp. 131–154). Durham, London: Duke University Press

Vidaillet, B., & Gamot, G. (2015). Working and resisting when one's workplace is under threat of being shut down: A Lacanian perspective. *Organization Studies*, 36, 987–1011.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.

Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 29-33.



Bouilloud, J. P. (2007). Le chercheur, un autobiographe malgré lui. *Gaulejac (De) V., Hanique F. et Roche P., La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques, Paris, Eres, sociologie clinique, 75-89.*

Malterud, K. (2001). The art and science of clinical knowledge: evidence beyond measures and numbers. *The Lancet, 358(9279), 397-400.*

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology, 52(2), 250.*

Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. *Revue française de gestion, (2), 29-45.*

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis, 7(2-Eté), 33-46.*

Steyer Véronique (2011) "Réflexions sur le codage : une expérience", *Le Libellio d'Aegis, vol. 6, n° 4, pp. 11-17.*

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated, 17(4), 47-63.*