

Les
Carnets
de la Chaire
ESS



Essayer encore : le *care* comme pratique démocratique dans les organisations de l'ESS

Émilie Lanciano et
Silvène Arnaud-Clémens,
— Septembre 2026

ESS

— université
— lumière
— LYON 2

Chaire
D'économie sociale
ET SOLIDAIRE

Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur·es et étudiant·es en ESS), afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leur sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/un enjeu associé·e au champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Mots-clés : enquête, *Care*, vulnérabilité, ESS, démocratie au travail.

Introduction	p. 4
1 • Le <i>care</i> : une autre manière de comprendre les organisations	p. 6
Des dilemmes moraux aux processus du <i>care</i> de Tronto	p. 6
Le <i>care</i> : d'une activité de soin à un processus collectif	p. 7
2 • Enquêter sur les vulnérabilités au niveau organisationnel : le cas d'ÉpicerieRurale	p. 9
Le <i>care</i> comme intention organisationnelle : la place de Silvène	p. 10
Quand une fragilité individuelle devient un problème collectif	p. 11
Recruter : enquêter sur les conditions de la coopération	p. 13
Les conflits comme moments d'enquête collective	p. 13
3 • L'enquête démocratique caring : une autre manière d'organiser	p. 17
L'organisation comme enquête permanente	p. 18
Manager autrement : organiser l'attention et la délibération	p. 18
Le <i>care</i> ne repose pas sur la seule bonne volonté des individus	p. 19
Une démocratie (fragile) ancrée dans les situations ordinaires : le cycle de l'enquête démocratique caring	p. 20
Conclusion	p. 22
Bibliographie	p. 25
Biographie des autrices	p. 27

Essayer encore : le *care* comme pratique démocratique dans les organisations de l'ESS

Émilie Lanciano
et Silvène Arnaud-Clémens,
— Septembre 2026



Introduction

L'Économie sociale et solidaire (ESS) se présente souvent comme une économie plus humaine, attentive aux besoins sociaux et porteuse d'autres manières de travailler et de coopérer. Pourtant, comme les autres organisations, les structures de l'ESS sont traversées par des tensions quotidiennes : surcharge de travail, conflits, fatigue émotionnelle, difficultés à concilier contraintes économiques et valeurs affichées. Les promesses démocratiques et solidaires se heurtent alors au travail réel et aux vulnérabilités ordinaires des personnes qui font vivre ces organisations.

Un lundi matin de juin 2019, l'équipe d'une entreprise sociale que nous appellerons ici ÉpicerieRurale se réunit comme chaque semaine. La discussion se déroule lors de la réunion hebdomadaire d'une organisation qui cherche à fonctionner de manière horizontale et où les arbitrages sont discutés collectivement (voir encadré 2). L'ordre du jour est chargé : ouvertures de magasins, problèmes logistiques, difficultés de trésorerie. Mais la réunion bascule rapidement autour d'un autre sujet. Philippe, salarié de l'équipe support, souffre d'un important mal de dos. Son médecin lui a prescrit un arrêt de travail. Malgré son droit à l'arrêt et au repos, lui souhaite continuer à travailler à distance pour ne pas pénaliser ses collègues déjà débordés. La discussion change alors de nature : comment maintenir l'activité sans épuiser davantage le collectif ? Qui peut reprendre certains rendez-vous ? Jusqu'où Philippe doit-il continuer à travailler ? Comment éviter que la solidarité envers l'un ne fragilise les autres ? La situation fait également apparaître une tension plus profonde : comment prendre en charge une vulnérabilité sans transformer la solidarité en injonction implicite au surengagement ou au renoncement aux protections collectives du travail ? Autrement dit, comment articuler attention aux personnes, continuité de l'activité et respect effectif des droits au repos, au travail et à la santé ?

Cette situation ordinaire dit quelque chose d'essentiel du fonctionnement des organisations : elles sont continuellement confrontées à des vulnérabilités humaines qu'aucune procédure ne peut entièrement anticiper. L'activité collective repose moins sur l'autonomie des individus que sur des formes permanentes d'interdépendance, d'ajustement et de soutien mutuel. Les personnes engagées dans l'action collective font sans cesse face à des dilemmes à résoudre. C'est précisément ce que les théories du *care* invitent à penser.

Cette situation résonne également avec les conditions concrètes d'écriture de ce carnet. Celui-ci a été rédigé à deux voix, à partir du travail de thèse mené par Silvéne Arnaud-Clémens pendant trois ans au sein d'une entreprise sociale, dans le cadre

d'une recherche menée en immersion comme salariée facilitatrice des relations humaines, accompagnée par Émilie Lanciano, alors directrice de thèse (Arnaud-Clémens, 2023). Depuis la soutenance, nos conditions de travail et de coopération ont elles-mêmes été profondément transformées par l'épreuve de la maladie grave. Comme dans la situation de Philippe, il ne s'agissait ni de faire « comme si de rien n'était », ni d'abandonner complètement le travail engagé. Il a fallu chercher d'autres manières de continuer à écrire, ralentir, réorganiser les temporalités, ajuster les formes de coopération et accepter que le travail avance autrement¹. Ce carnet porte ainsi la trace de ces enquêtes ordinaires sur la manière de continuer à agir ensemble malgré les vulnérabilités. En ce sens, les questions soulevées par les théories du *care* ne relèvent pas seulement de l'analyse des organisations : elles traversent également les conditions concrètes de production des savoirs et de l'écriture scientifique.

Développées à partir des années 1980 dans les travaux féministes de Carol Gilligan puis de Joan Tronto (Gilligan, 1986; Tronto, 2009), les éthiques du *care* partent d'un constat simple : les êtres humains sont fondamentalement vulnérables et interdépendants. Contrairement aux représentations classiques de l'individu autonome, rationnel et indépendant, elles montrent que nous dépendons toutes et tous, à différents moments de nos vies, de l'attention, du travail et du soin des autres. Le *care* ne désigne donc pas seulement les métiers du soin ou de l'aide à la personne. Il constitue aussi une manière d'appréhender les relations sociales, le travail et l'organisation collective à partir de ce qui permet concrètement de « maintenir, perpétuer et réparer notre monde » (Mol, 2009) pour que nous puissions y vivre le mieux possible.

Dans le champ de l'ESS, ces approches offrent des perspectives particulièrement fécondes. Comme cela a été développé dans un précédent carnet sur l'ESS au prisme du genre et du *care* (Cermeno, Demeyre, 2025), une salariée sur deux de l'ESS travaille dans le secteur social ou médico-social, et les activités relationnelles y occupent une place centrale. Mais le *care* ne concerne pas uniquement ces métiers. Il permet plus largement d'interroger la manière dont les organisations prennent — ou non — soin des personnes qui les composent, la façon dont elles rendent visibles certains besoins tout en en invisibilisant d'autres, ou encore la manière dont elles permettent d'arbitrer entre impératifs économiques, projet politique et vulnérabilités ordinaires.

À partir d'une enquête ethnographique menée pendant trois ans au sein d'une entreprise sociale, ce carnet propose d'explorer le *care* non comme une simple valeur morale ou une injonction à la bienveillance, mais comme une manière d'organiser l'action collective. Nous montrerons que les organisations de l'ESS sont traversées en permanence par des situations problématiques qui obligent les collectifs à enquêter, délibérer, expérimenter et ajuster leurs pratiques pour continuer à agir ensemble. Le *care* apparaît alors moins comme un idéal abstrait que comme un travail concret et collectif de prise en charge des vulnérabilités dans l'ordinaire de l'organisation.

¹ Une version plus académique de ce texte existe, dans Arnaud-Clémens, Lanciano, 2026

1 • Le care : une autre manière de comprendre les organisations

Des dilemmes moraux aux processus du care de Tronto

Les éthiques du *care* se sont développées à partir des années 1980 dans les travaux féministes anglophones, notamment avec les recherches de la psychologue Carol Gilligan puis de la philosophe Joan Tronto. Elles émergent dans un contexte marqué par une critique des conceptions dominantes de l'individu moderne : un individu pensé comme autonome, rationnel, indépendant et capable de maîtriser son environnement sans dépendre des autres.

À partir de ses travaux sur les dilemmes moraux, Carol Gilligan montre que les raisonnements fondés sur l'attention aux relations et aux responsabilités concrètes ont été largement invisibilisés par les théories morales dominantes, centrées sur des principes abstraits de justice (Gilligan, 1986). Elle met ainsi en évidence une autre manière d'appréhender les questions morales, attentive aux interdépendances et aux situations vécues. C'est de cette réflexion qu'émerge progressivement la notion de *care*.

Joan Tronto reprend ensuite cette notion pour la déplacer du terrain de la psychologie morale vers celui de la philosophie politique. Plutôt que de dégenrer le *care*, elle déconstruit l'association naturalisée entre femmes et *care* et le redéfinit comme un ensemble d'activités et de responsabilités collectives par lesquelles les sociétés prennent en charge les vulnérabilités et maintiennent le monde commun.

Encadré 1 : Joan Tronto (1952), une figure centrale des éthiques du care



Philosophe et politiste américaine, Joan Tronto est professeure émérite de science politique à la City University of New York (CUNY). Figure majeure des théories contemporaines du *care*, elle a contribué à faire de cette notion un objet central de la philosophie politique. Son ouvrage *Un monde vulnérable. Pour une politique du care* (1993 ; trad. fr. 2009) constitue une référence incontournable du champ. Dans ses travaux ultérieurs, notamment *Caring Democracy* (2013), elle approfondit les liens entre *care*, démocratie, citoyenneté et responsabilité collective.

1 • Le care : une autre manière de comprendre les organisations

Les théories du *care* invitent ainsi à reconnaître une réalité souvent invisibilisée : les êtres humains sont fondamentalement vulnérables et interdépendants. L'autonomie apparente des individus repose toujours sur le travail, l'attention et le soutien d'autres personnes (Tronto, 2009 ; Laugier, 2009 ; Garrau, 2018). Cette perspective déplace le regard des seules performances individuelles vers les activités, souvent invisibles et peu reconnues, qui permettent aux collectifs de tenir dans la durée : écouter, coordonner, ajuster, soutenir, réparer les tensions ou encore maintenir des relations de coopération malgré les désaccords et les contraintes. Une grande partie de ce travail demeure par ailleurs fortement féminisée.

Dans les organisations de l'ESS, ces questions occupent une place centrale. D'une part parce qu'une part importante des activités relève directement du soin, de l'accompagnement ou du service aux personnes. Mais aussi parce que ces organisations revendiquent fréquemment des valeurs de solidarité, de démocratie ou d'émancipation qui supposent une attention particulière aux relations humaines. Pourtant, elles restent traversées par des tensions importantes : surcharge de travail, précarité économique, conflits, fatigue militante ou invisibilisation du travail relationnel et émotionnel.

Le *care* permet précisément d'interroger cet écart entre les valeurs affichées et les pratiques concrètes de travail. Il invite à regarder non seulement ce que les organisations disent d'elles-mêmes, mais aussi ce qu'elles rendent possible — ou impossible — dans les situations ordinaires.

Le care : d'une activité de soin à un processus collectif

Les théories du *care* recouvrent aujourd'hui des approches très diverses qui ne renvoient ni aux mêmes objets, ni aux mêmes conceptions des vulnérabilités, ni aux mêmes manières de penser l'organisation collective.

Certaines se sont d'abord intéressées aux métiers et activités du *care* — soin, aide, accompagnement, travail relationnel — afin de rendre visibles des tâches longtemps invisibilisées et largement assumées par les femmes. Cette perspective féministe et matérialiste a notamment permis de politiser le travail domestique, émotionnel et relationnel en montrant son rôle central dans le fonctionnement des sociétés et des organisations (Molinier, 2013, Federici, 2019, Delphy, 2015).

Le déploiement contemporain des théories du *care* s'est ainsi accompagné d'un renouvellement des théories féministes, porté par la nécessité d'entendre d'autres voix, en particulier celles des personnes subalternes et minoritaires. La visibilisation du travail du *care*, à travers le travail domestique, a fait émerger les chaînes transnationales du *care* — ces réseaux par lesquels des femmes migrantes assurent, contre rémunération, la garde d'enfants ou de personnes âgées dans les pays du Nord, tout en déléguant à leur tour la charge de leurs propres proches restés au pays. Ce sont ainsi les articulations entre rapports de genre, de race et de classe, au fondement d'une lecture intersectionnelle du *care*, qui apparaissent (Ibos, 2019).

En organisation et management, ces approches ont été mobilisées pour le moment plutôt dans des perspectives plus instrumentales ou gestionnaires, centrées sur la qualité de la relation de service, la bienveillance managériale ou l'amélioration de l'attention portée aux

usager·es et aux salarié·es (Delassus et Silva, 2016 ; Bendl, Fleischmann et Schmidt, 2020).

Mais d'autres approches ont progressivement déplacé le regard vers les relations sociales ordinaires et les interdépendances qui structurent toute activité collective. Le *care* ne désigne alors plus seulement des métiers ou des activités spécifiques, mais une manière de penser les relations humaines à partir des vulnérabilités de chacun·e et de la dépendance mutuelle. Plus globalement, les perspectives féministes invitent à considérer de façon systématique les activités de soin et de reproduction, ainsi que les modalités de division genrée du travail et des tâches.

Enfin, des approches plus processuelles et pragmatistes envisagent le *care* comme un processus collectif d'enquête, de délibération et d'ajustement face aux vulnérabilités qui traversent les situations de travail et les formes d'organisation collective.

Qu'est-ce que le <i>care</i> ?	Objet	Relations	Processus
Comment est pensée la vulnérabilité ?	Un problème à prendre en charge	Une situation relationnelle	Une condition ordinaire de l'action collective
Qui est concerné par le <i>care</i> ?	Les personnes vulnérables	Les relations sociales	Les relations sociales et les interdépendances élargies (collectifs, environnement, monde commun)
Posture théorique dominante	Normative / instrumentale	Descriptive	Pragmatique et critique

Dans ce carnet, nous nous inscrivons principalement dans cette troisième perspective : le *care* comme processus collectif d'attention, d'enquête et d'ajustement face aux vulnérabilités qui traversent les situations de travail. L'enjeu n'est alors plus seulement de promouvoir des comportements bienveillants ou de valoriser les métiers du soin, mais de comprendre **comment les organisations construisent collectivement des réponses aux problèmes qui émergent dans le cours ordinaire de l'activité.**

Cette perspective conduit également à déplacer le regard porté sur le management. Les approches dites « bienveillantes » ou « humanistes » restent souvent centrées sur les qualités morales des dirigeant·es ou sur l'affichage de valeurs positives. Or, comme le montrent les théories féministes du *care*, les intentions ne suffisent pas. Une organisation peut afficher des valeurs de solidarité tout en produisant de l'épuisement, de la surcharge ou des formes d'invisibilisation du travail relationnel.

2 • Enquêter sur les vulnérabilités au niveau organisationnel : le cas d'ÉpicerieRurale

Pour comprendre ce que le *care* change concrètement dans une organisation, il faut quitter les principes généraux et entrer dans les expériences de travail ordinaire. Comment les collectifs réagissent-ils lorsqu'une situation fragilise les équilibres habituels ? Comment arbitrent-ils entre contraintes économiques, besoins des personnes et continuité de l'activité ? Que deviennent les valeurs de solidarité lorsqu'elles sont confrontées à l'urgence, à la fatigue ou aux désaccords ?

Encadré 2 : Présentation de l'ÉpicerieRurale

Cette entreprise commerciale de l'ESS (dotée du label ESUS), créée en 2016, développe un réseau d'épiceries multiservices dans des villages ruraux ayant perdu leurs commerces de proximité. Son projet articule activité économique, circuits courts et création de lien social. Mais comme beaucoup d'organisations de l'ESS, son développement s'est accompagné de tensions importantes : forte croissance, difficultés financières, surcharge de travail et multiplication des situations imprévues. L'entreprise est dirigée par Carole, co-créatrice de l'entreprise. Au moment de la recherche menée par Silvène, l'entreprise est en phase d'émergence et en très forte croissance. Il s'agit d'une part de structurer le réseau de commerçant·es et d'autre part recruter les personnes qui interviendront en support. L'ensemble des personnes qui forment l'organisation sont des personnes expérimentées et très qualifiées. Les principales protagonistes – la dirigeante Carole et la facilitatrice et autrice Silvène – sont attachées à mettre en place une organisation du travail horizontale sans pour autant faire référence de façon explicites à l'autogestion.

L'enquête menée au sein d'ÉpicerieRurale pendant trois ans permet précisément d'éclairer ces questions. Les situations vécues au sein de cette structure montre que les vulnérabilités ne constituent pas des événements exceptionnels venant perturber une organisation stable. Elles font au contraire partie du fonctionnement ordinaire du collectif. L'activité quotidienne repose alors sur une succession d'ajustements, de discussions et de tentatives pour maintenir ensemble à la fois l'activité économique et les relations de coopération.

Le *care* comme intention organisationnelle : la place de Silvène

Silvène est recrutée en novembre 2017 par Carole, fondatrice d'ÉpicerieRurale. Ancienne cadre salariée d'un grand groupe, Carole s'est engagée dans ce projet entrepreneurial avec l'ambition de concilier activité économique et utilité sociale. Au moment du recrutement, l'entreprise connaît une phase de croissance particulièrement rapide : son chiffre d'affaires augmente fortement tandis que les effectifs passent de six à quarante salarié·es en quelques années.

Cette expansion suscite chez Carole une préoccupation grandissante quant aux conditions de travail et à la soutenabilité du projet collectif. Elle exprime alors la nécessité de préserver la qualité des relations de travail dans une organisation où chacun et chacune est fortement mobilisé·e : « Dans ce tourbillon incessant, chacun donne énormément et sur tous les fronts ; je ressens cruellement le besoin de prendre soin des gens. » (Carole)

C'est dans ce contexte qu'elle recrute Silvène afin de structurer la gestion des ressources humaines et d'accompagner le développement de l'organisation. Elle lui confie notamment la mission de créer les conditions d'une prise en compte plus attentive des besoins, des difficultés et des expériences vécues par les salarié·es.

Ancienne cadre dans le domaine des ressources humaines, Silvène souhaite simultanément interroger ses propres pratiques professionnelles à travers un travail de recherche. Elle est recrutée au sein de l'entreprise ÉpicerieRurale en contrat CIFRE. Elle choisit de définir son poste comme celui de « Facilitatrice des relations humaines », marquant ainsi sa volonté de se démarquer d'une conception instrumentale de la fonction RH centrée sur l'administration du personnel ou la seule performance organisationnelle.

La question du *care* n'est alors pas mobilisée comme cadre théorique. Elle émerge progressivement à partir du problème formulé par Carole face à la croissance de son entreprise. C'est dans un second temps, au cours du travail doctoral, que cette préoccupation est mise en dialogue avec les éthiques du *care*, permettant de conceptualiser les pratiques développées au sein de l'organisation.

Silvène occupe ainsi une position singulière, à la fois salariée de l'organisation et chercheuse engagée dans l'analyse de celle-ci. Cette double posture lui permet de participer à la conception et à la mise en œuvre des dispositifs organisationnels tout en menant un travail réflexif sur les formes de prise en charge des vulnérabilités qui émergent dans l'activité collective.

Quand une fragilité individuelle devient un problème collectif

Revenons à présent au cas de Philippe, salarié de l'équipe d'ÉpicerieRurale. Lorsqu'un mal de dos aigu conduit son médecin à lui prescrire un arrêt de travail, la question dépasse immédiatement sa situation personnelle. Refusant de s'arrêter complètement par crainte de reporter la charge de travail sur des collègues déjà « sur tous les fronts », sa situation conduit le collectif à réinterroger son fonctionnement. La réunion hebdomadaire change rapidement de nature : il ne s'agit plus seulement de traiter les dossiers en cours, mais de redéfinir collectivement ce qu'il est possible de faire, qui peut reprendre certaines tâches, quels aménagements envisager et jusqu'où chacun peut accepter une charge supplémentaire. Cette situation permet d'éclairer les différentes dimensions du processus du *care* proposées par Joan Tronto dans *Un monde vulnérable. Pour une politique du care* (1993 ; trad. fr. 2009), qui conçoit le *care* comme un processus composé de plusieurs moments étroitement articulés (schéma 1).

La première étape consiste à **porter attention à un besoin ou à une situation de vulnérabilité** (*caring about*). Le *care* débute par la capacité à reconnaître qu'une personne rencontre une difficulté qui appelle une réponse collective. Dans le cas de Philippe, cette phase apparaît lorsque l'ordre du jour de la réunion hebdomadaire est rapidement suspendu afin de prendre en compte son état de santé. Son mal de dos n'est plus considéré comme un problème privé, mais comme une situation susceptible d'affecter l'ensemble de l'équipe.

La deuxième étape correspond à la **prise de responsabilité** (*taking care of*). Une fois le besoin identifié, il s'agit de déterminer qui se sent concerné et comment répondre à cette situation. Le collectif s'interroge alors sur les solutions envisageables : quelles tâches peuvent être redistribuées, quels rendez-vous peuvent être repris, jusqu'où chacun peut accepter une charge de travail supplémentaire afin de soutenir Philippe tout en assurant la continuité de l'activité.

La troisième étape renvoie à la **mise en œuvre concrète des réponses** (*care giving*). Le *care* ne se limite pas à une intention de soutien ; il suppose des ajustements organisationnels effectifs. L'équipe autorise ainsi Philippe à travailler ponctuellement à distance afin de limiter ses déplacements en voiture, tandis que plusieurs collègues reprennent une partie de ses rendez-vous malgré leur propre surcharge. Le soin prend ici la forme d'une réorganisation temporaire du travail.

Enfin, la quatrième étape correspond à l'évaluation des réponses apportées par les personnes concernées (*care receiving*). Le processus de *care* ne s'achève pas avec l'action ; il implique de vérifier si les solutions mises en œuvre répondent effectivement aux besoins exprimés. Dans cette situation, Philippe indique s'être senti soutenu et entendu. Dans le même temps, les

échanges font apparaître les limites de ces ajustements : plusieurs collègues expriment leur inquiétude face à l'augmentation de leur charge de travail et le sentiment de ne pas avoir pu faire davantage. L'expérience montre ainsi que le *care* constitue moins un état d'équilibre qu'un processus d'ajustement continu des réponses apportées à la vulnérabilité.

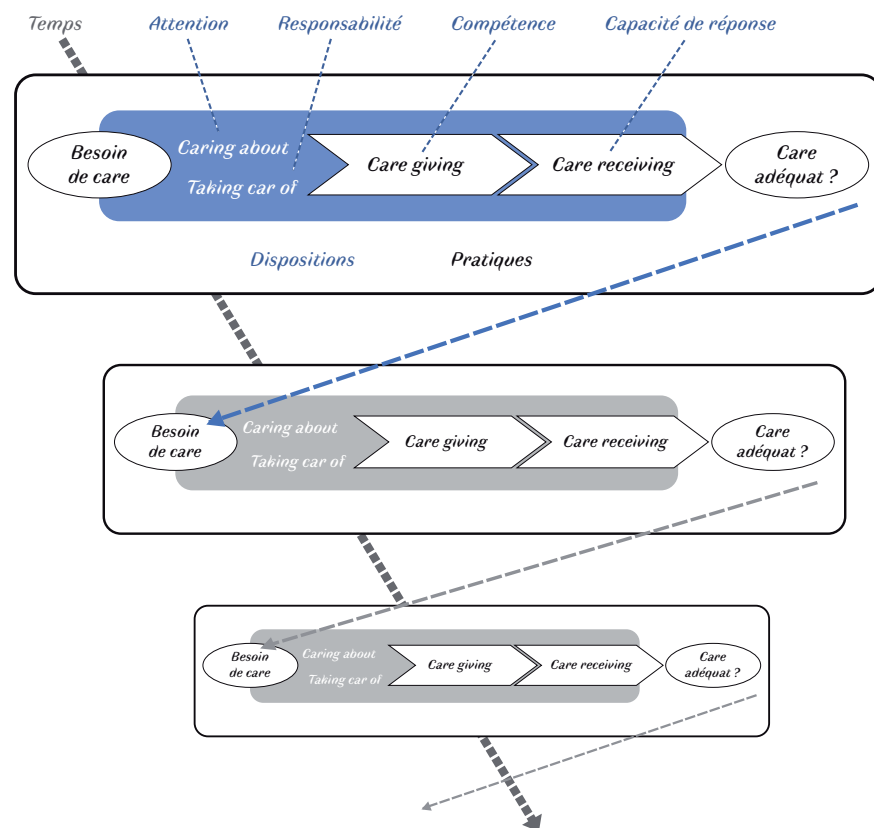


Schéma 1 : le processus du *care* de Tronto

Recruter : enquêter sur les conditions de la coopération

Les pratiques de recrutement mises en place par ÉpicerieRurale éclairent une autre dimension du *care* organisationnel. Dans beaucoup d'organisations, le recrutement repose sur une logique asymétrique : l'entreprise évalue un candidat afin de vérifier son adéquation à un poste déjà défini. À ÉpicerieRurale, le processus cherche au contraire à construire une forme de choix mutuel.

Les candidat·es rencontrent plusieurs membres de l'équipe, participent à des temps d'immersion et échangent longuement sur les conditions concrètes de travail. L'enjeu n'est pas seulement d'évaluer des compétences techniques, mais aussi de comprendre comment une personne envisage le travail collectif, les tensions ordinaires ou les formes de coopération attendues dans l'organisation.

Ce déplacement est important. Le recrutement devient moins un outil de sélection qu'une enquête collective sur les conditions futures de la coopération. Les salarié·es cherchent à déterminer si la personne pourra trouver sa place dans un collectif marqué par de fortes interdépendances, des ajustements permanents et une importante dimension relationnelle du travail.

Cette logique transforme également la place des candidat·es. Les frais qu'impliquent pour eux et elles les mises en situation sont pris en charge, les disponibilités personnelles sont discutées et les échanges ne portent pas uniquement sur les attentes de l'organisation, mais aussi sur les besoins et contraintes des personnes recrutées. Plusieurs candidat·es décrivent ainsi un sentiment inhabituel d'écoute et de considération, contrastant avec des expériences de recrutement plus classiques souvent vécues comme impersonnelles ou violentes.

Là encore, il ne s'agit pas d'idéaliser le fonctionnement de l'organisation. Ces dispositifs ne suppriment ni les désaccords futurs, ni les difficultés d'intégration, ni les tensions hiérarchiques. Mais ils traduisent une tentative de déplacer les normes habituelles du management en accordant une place centrale aux conditions relationnelles de la coopération.

Les conflits comme moments d'enquête collective

Le *care* organisationnel devient particulièrement visible lorsque surgissent des conflits. L'un des épisodes observés pendant l'enquête concerne la création d'un poste finalement remise en question pour des raisons financières. Alors qu'un recrutement semblait acté, la dégradation de la situation économique pousse la direction à revenir sur sa décision. La discussion provoque de fortes tensions au sein de l'équipe.

LE CARE COMME PRATIQUE DÉMOCRATIQUE DANS LES ORGANISATIONS DE L'ESS

Quels arbitrages entre volonté d'agir ensemble et prise en compte des vulnérabilités de chacun.e?

1. LE CARE DANS LES ORGANISATIONS DE L'ESS



2. APPLICATION CHEZ ÉPICERIE RURALE



3. L'ENQUÊTE DÉMOCRATIQUE CARING EN PRATIQUE



Les difficultés rencontrées sont l'occasion de réinterroger ses priorités.



Les organisations de l'ESS ne deviennent véritablement démocratiques que si elles se donnent les moyens de rendre visibles les vulnérabilités et d'organiser collectivement leur prise en charge par l'enquête démocratique caring.

Certain-es salarié-es dénoncent une organisation « pilotée par l'économie », en contradiction avec les valeurs sociales affichées. D'autres rappellent les risques très concrets pesant sur la survie de la structure. Très rapidement, le débat dépasse la seule question du poste concerné : il porte plus largement sur les arbitrages légitimes dans une organisation qui cherche à concilier projet social et contraintes économiques.

Ce type de situation montre que le *care* ne consiste pas à éviter les conflits ou à maintenir artificiellement une ambiance harmonieuse. Au contraire, les désaccords deviennent des moments où le collectif est contraint de réinterroger ses priorités, ses règles implicites et ses modes de décision.

Dans le cas précis, plusieurs espaces de discussion, impulsés par Carole et progressivement animés avec l'appui de Silvène dans sa fonction de facilitatrice des relations humaines, sont mis en place afin de permettre une reformulation collective du problème. Les échanges font apparaître des vulnérabilités jusqu'à peu exprimées : la pression portée par la dirigeante face aux difficultés financières, la fatigue émotionnelle de certain-es salarié-es, mais aussi les attentes déçues de la personne concernée par le recrutement.

La solution finalement retenue ne résout pas entièrement les tensions, mais elle permet la construction d'un compromis temporaire : adaptation du poste, ajustement des conditions de travail et réorganisation partielle de certaines missions. Plus qu'une solution idéale, le collectif cherche une réponse jugée suffisamment acceptable pour permettre la poursuite de l'activité commune.

Ces différentes situations montrent que le *care* organisationnel ne renvoie ni à une morale abstraite ni à un simple registre de bienveillance. Il désigne plutôt un travail collectif permanent d'identification des problèmes, de délibération et d'ajustement face aux vulnérabilités qui traversent l'organisation. Les membres du collectif enquêtent continuellement sur ce qu'il est possible de faire pour continuer à travailler ensemble malgré les tensions, les fragilités et les incertitudes du quotidien.

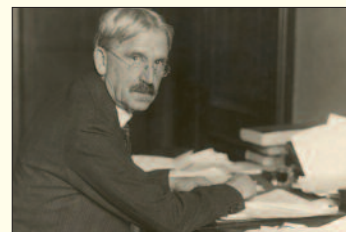
Dans une perspective pragmatiste, l'enquête de recherche elle-même participe du processus d'enquête collective qu'elle étudie. Silvène, en tant que chercheuse engagée au sein de l'organisation, n'a pas seulement observé l'enquête démocratique caring décrite dans ce carnet : elle en a été une actrice à part entière. C'est pourquoi nous employons ici le même terme d'enquête pour désigner à la fois la démarche de recherche et le processus organisationnel qu'elle donne à voir et que nous allons tenter de définir et d'explicitier.

3 • L'enquête démocratique caring : une autre manière d'organiser

Les situations vécues et observées à ÉpicerieRurale montrent que le fonctionnement de l'organisation repose moins sur l'**application mécanique de procédures que sur une capacité collective à traiter des situations problématiques toujours singulières**. Les difficultés rencontrées — fatigue d'un salarié, conflit autour d'un recrutement, tensions économiques ou désaccords dans l'équipe — ne peuvent pas être résolues uniquement par des règles préétablies. Elles obligent les membres du collectif à discuter, expérimenter, ajuster leurs pratiques et réévaluer régulièrement ce qui leur semble acceptable ou non.

C'est ce processus que nous proposons d'analyser à travers la notion d'**enquête démocratique caring**. Cette approche articule les théories du *care* développées par Joan Tronto avec les travaux pragmatistes de John Dewey sur l'enquête et l'action collective (notamment Dewey J., 1938). Elle permet de penser l'organisation non comme une structure stable et figée, mais comme un processus en transformation permanente, traversé par des tensions et des ajustements continus.

Encadré 3 : John Dewey (1859-1952)



Philosophe, psychologue et pédagogue américain, John Dewey est l'une des principales figures du pragmatisme. Ses travaux ont profondément marqué les théories de l'expérience, de l'enquête et de la démocratie. Pour lui, les problèmes collectifs ne peuvent être résolus par l'application de principes abstraits mais nécessitent des processus d'enquête, de délibération et d'expérimentation collective.

Professeur à l'Université de Chicago à la fin du XIX^e siècle, Dewey développe ces idées au contact des réformes sociales de son époque et en dialogue étroit avec Jane Addams et les acteurs de la Hull House, un centre social installé dans un quartier populaire de Chicago associant éducation populaire, recherche, action sociale et participation citoyenne. Ces expériences sont constitutives de sa pensée : elles nourrissent sa critique des conceptions institutionnelles et représentatives de la démocratie et l'amènent à la concevoir comme une forme de vie fondée sur la participation des personnes concernées à la définition et à la résolution des problèmes qui les touchent. Ses travaux ont notamment inspiré les traditions contemporaines du community organizing et de la démocratie participative.

L'organisation comme enquête permanente

Dans une perspective pragmatiste, une enquête commence lorsqu'une situation devient incertaine ou problématique. Les routines habituelles ne suffisent plus et les personnes concernées doivent alors chercher collectivement comment comprendre le problème et y répondre. Cette idée apparaît de manière particulièrement claire dans les situations étudiées à ÉpicerieRurale. À chaque fois, un événement vient déstabiliser les équilibres ordinaires : un arrêt maladie, une difficulté financière, un désaccord sur l'organisation du travail. Le collectif doit alors reformuler ce qui pose problème, identifier les personnes concernées et expérimenter des réponses possibles.

Cette dynamique est proche du processus du *care* décrit par Joan Tronto. Le *care* ne consiste pas uniquement à « aider » ou « prendre soin » de manière abstraite. Il implique une série d'activités concrètes : identifier un besoin, se sentir responsable d'y répondre, organiser collectivement la réponse et évaluer ensuite ses effets réels sur les personnes concernées. Le *care* apparaît ainsi comme un travail collectif d'attention et d'ajustement continus.

L'enquête démocratique caring désigne précisément cette manière de traiter les vulnérabilités dans l'action collective. Les problèmes ne sont pas définis une fois pour toutes par la direction ou par des experts extérieurs ; ils sont construits et discutés par les personnes concernées au fil des situations. Le collectif cherche alors moins à appliquer une solution idéale qu'à élaborer des réponses jugées suffisamment adéquates pour permettre la poursuite de l'activité commune.

Manager autrement : organiser l'attention et la délibération

Cette approche transforme profondément la manière de penser le management. Dans les modèles classiques, manager consiste souvent à planifier, contrôler et répartir les tâches de manière efficace. À l'inverse, dans une perspective caring, le rôle du management devient avant tout organisationnel et relationnel : il s'agit de rendre possibles les conditions de l'enquête collective.

Autrement dit, manager revient ici à organiser l'attention portée aux situations problématiques, à permettre la circulation de la parole et à soutenir les ajustements nécessaires lorsque les vulnérabilités apparaissent. Cette fonction ne repose plus uniquement sur l'autorité hiérarchique ou l'expertise technique. Elle suppose aussi une capacité à maintenir des espaces de discussion et à reconnaître la légitimité des expériences vécues par les différents membres du collectif.

À ÉpicerieRurale, cette logique se traduit par l'existence de dispositifs très concrets. Les réunions commencent par des temps de « météo personnelle » où chacun·e peut exprimer son état physique ou émotionnel. Certains rôles tournent régulièrement afin d'éviter une concentration durable du pouvoir dans les mêmes mains. Des espaces spécifiques sont également prévus pour discuter des tensions de travail ou des « irritants » du quotidien avant qu'ils ne deviennent des conflits plus importants. Ce ne sont toutefois pas les outils et dispositifs en eux-même qui importent, mais le cadre de confiance qui rend possible l'expression de ces difficultés ordinaires.

Ces pratiques peuvent sembler anecdotiques. Elles jouent pourtant un rôle essentiel dans la régulation collective. Elles rendent visibles des difficultés qui restent souvent tues dans les organisations classiques : fatigue, surcharge émotionnelle, sentiment d'isolement ou tensions relationnelles. En ouvrant des espaces où ces questions peuvent être discutées collectivement, l'organisation reconnaît que les vulnérabilités font partie du travail ordinaire et qu'elles doivent être prises en charge politiquement plutôt qu'invisibilisées.

Le *care* ne repose pas sur la seule bonne volonté des individus

L'un des principaux apports de cette approche est précisément de sortir d'une vision morale ou individualisée du *care*. Les difficultés rencontrées dans les organisations sont souvent renvoyées à des qualités personnelles : être plus bienveillant, mieux communiquer, savoir écouter ou gérer ses émotions. Or les situations observées montrent que la prise en compte des vulnérabilités dépend moins des intentions individuelles que de l'existence de cadres collectifs capables de soutenir cette attention aux autres dans la durée.

À ÉpicerieRurale, plusieurs salarié·es soulignent d'ailleurs les limites d'un fonctionnement reposant uniquement sur le surengagement personnel ou militant. Sans dispositifs de régulation, le souci des autres peut rapidement conduire à l'épuisement des personnes les plus investies dans le collectif. Le *care* devient alors paradoxalement une nouvelle source de surcharge.

C'est pourquoi le caring organisationnel suppose la mise en place de dispositifs stabilisateurs : espaces de discussion, règles collectives, répartition explicite des responsabilités ou encore fonctions de facilitation des relations humaines. Ces dispositifs ne suppriment pas les tensions, mais ils permettent au collectif de continuer à traiter les problèmes sans faire reposer entièrement leur prise en charge sur quelques individus particulièrement disponibles ou engagés.

Cette dimension est particulièrement importante dans les organisations de l'ESS où les valeurs de solidarité et d'engagement peuvent parfois masquer des formes d'intensification du travail ou d'auto-exploitation. Une approche par le *care* invite au contraire à regarder très concrètement comment les collectifs rendent soutenable — ou non — le travail relationnel et émotionnel nécessaire à leur fonctionnement.

Une démocratie (fragile) ancrée dans les situations ordinaires : le cycle de l'enquête démocratique caring

L'enquête démocratique caring conduit à déplacer la manière de penser la démocratie dans les organisations. Celle-ci ne se réduit plus à des principes généraux de gouvernance, à des procédures formelles de participation ou à la seule répartition du pouvoir dans les instances de décision. Elle se construit dans les situations ordinaires où des personnes sont affectées par un problème et cherchent collectivement à comprendre ce qui se joue et ce qu'il convient de faire.

Cette conception rejoint la perspective pragmatiste de John Dewey. Pour lui, la démocratie n'est pas seulement un régime politique mais une manière de traiter collectivement les situations problématiques qui émergent dans la vie commune. Une situation devient démocratique lorsque les personnes concernées peuvent participer à l'enquête : rendre visibles les difficultés rencontrées, confronter leurs expériences, discuter des responsabilités à prendre et contribuer à l'élaboration des réponses.

Les situations observées à ÉpicerieRurale permettent de préciser ce processus. Lorsqu'une vulnérabilité apparaît, comme dans le cas de Philippe, celle-ci ne reste pas cantonnée à la sphère individuelle. Elle affecte d'autres personnes et conduit à la formation d'un public concerné par la situation. L'enquête démocratique caring repose alors sur trois formes de travail étroitement articulées.

- Un premier travail est **articulatif**. Il consiste à mettre en mots ce qui pose problème, à rendre visibles les vulnérabilités en jeu et à faire émerger les interdépendances entre les membres du collectif. La situation cesse alors d'être perçue comme une difficulté individuelle pour devenir un problème partagé.
- Un second travail est **transformatif**. Le collectif expérimente des ajustements concrets : réorganisation des tâches, redistribution des responsabilités, modification des priorités ou des rythmes de travail. L'enquête ne vise pas seulement à comprendre la situation mais également à la transformer.
- Enfin, un travail **délibératif et évaluatif** permet de discuter les réponses mises en œuvre et d'en apprécier les effets. Les solutions retenues ne sont jamais considérées comme définitives ; elles sont réévaluées à partir de leurs conséquences sur les personnes concernées et sur la poursuite de l'activité collective.

Cette manière d'organiser l'enquête conduit également à déplacer le regard porté sur l'efficacité organisationnelle. Dans les modèles gestionnaires classiques, une organisation efficace est avant tout une organisation capable d'atteindre ses objectifs en optimisant ses ressources. Une approche caring invite au contraire à interroger les conditions humaines et relationnelles qui permettent à l'action collective de tenir dans le temps. Il ne s'agit plus seulement de produire des résultats, mais de maintenir des formes de coopération soutenables malgré les vulnérabilités et les incertitudes qui traversent les situations de travail.

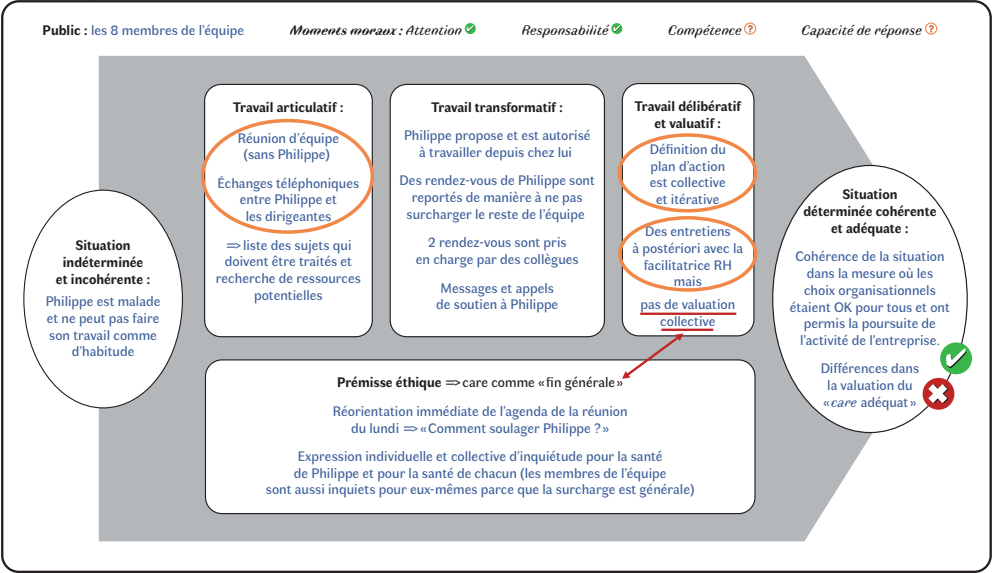


Schéma 1 : Essayer encore » : le cycle de l'enquête démocratique caring

Le schéma, repris avec l'exemple de Philippe, montre que ces dimensions ne s'enchaînent pas de manière linéaire : elles se nourrissent mutuellement dans un mouvement continu d'attention, de responsabilité, d'action et d'évaluation. Cette démocratie reste fragile et inachevée — les asymétries de pouvoir ne disparaissent pas, les contraintes économiques continuent de peser sur les décisions, et certains conflits demeurent difficiles à résoudre. L'enjeu n'est donc pas un consensus parfait, mais le maintien d'espaces où les vulnérabilités deviennent

discutables collectivement plutôt que gérées de manière invisible ou individualisée. Le *care* apparaît ainsi moins comme un idéal harmonieux que comme une pratique démocratique de l'organisation

collective : enquêter ensemble sur ce qui fragilise l'action commune, et expérimenter des réponses toujours provisoires mais suffisamment soutenables pour continuer à agir ensemble.

Conclusion

Les théories du *care* offrent des ressources précieuses pour penser autrement les organisations de l'ESS. Elles permettent de déplacer le regard des seules valeurs affichées vers le travail concret qui rend possible la coopération quotidienne : écouter, ajuster, réparer, soutenir, délibérer ou encore prendre en charge les fragilités qui traversent toute activité collective.

À partir du cas d'ÉpicerieRurale, nous avons montré que les vulnérabilités ne constituent pas des accidents extérieurs au fonctionnement des organisations. Elles font partie du quotidien de l'organisation et obligent continuellement les collectifs à enquêter sur leurs manières de coopérer et de décider ensemble. L'articulation entre les théories du *care* de Joan Tronto et la conception de l'enquête démocratique de John Dewey permet ainsi de comprendre comment une situation de vulnérabilité devient progressivement un problème collectif, donnant lieu à des formes de délibération, d'expérimentation et d'ajustement. Le *care* apparaît alors comme un processus collectif permettant de maintenir l'action commune malgré les tensions et les incertitudes — on l'a vu, cela conduit à déplacer le regard porté sur l'efficacité organisationnelle : il ne s'agit plus seulement d'atteindre des objectifs en optimisant des ressources, mais de maintenir des formes de coopération soutenables face aux fragilités et aux interdépendances qui traversent le travail.

Prendre soin ne relève alors pas uniquement des qualités morales des individus ni d'une simple injonction à la bienveillance. Cela suppose des dispositifs, des espaces de discussion et une responsabilité partagée dans la prise en charge des problèmes collectifs. Le *care* apparaît ainsi moins comme une morale de la gentillesse que comme une pratique politique de l'organisation collective.

Encore faut-il que ces dispositifs puissent effectivement se déployer : la disponibilité en temps pour enquêter, délibérer et ajuster collectivement n'a rien d'évident dans des organisations soumises à des contraintes économiques et à l'urgence du quotidien. Sans une volonté politique explicite pour dégager ces moyens, l'enquête démocratique caring risque de rester un horizon déclaratif — les outils et les espaces de discussion ne suffisent pas en eux-mêmes s'ils ne sont pas soutenus par un engagement réel de l'organisation à leur donner du temps et des ressources.

Cette lecture appelle néanmoins un prolongement. Les approches féministes du *care* ont montré que le travail d'attention, d'écoute, de coordination ou de soutien est rarement distribué de manière neutre et qu'il repose souvent sur des personnes et des groupes spécifiques. Dans le cas d'ÉpicerieRurale, les premières initiatives visant à rendre visibles les situations de vulnérabilité et à organiser des espaces de discussion ont été largement portées par des salariées et la dirigeante. Toutefois, l'un des enseignements de cette recherche-action est précisément de montrer que ces préoccupations ne demeurent pas leur seule responsabilité. À travers les enquêtes menées collectivement, elles deviennent progressivement des questions discutées, prises en charge et régulées par l'ensemble du collectif. Si cette dimension n'a pas constitué un objet d'analyse spécifique de la recherche de Silvène, elle ouvre une piste de réflexion féconde : dans quelles conditions une préoccupation initialement portée par quelques personnes — ici des femmes — peut-elle devenir une responsabilité véritablement collective ? Une analyse plus explicitement attentive aux rapports sociaux de genre permettrait ainsi de prolonger cette réflexion en interrogeant les conditions sociales et organisationnelles de cette mise en commun du travail de *care*.

Ce carnet ne propose donc pas un modèle unique de démocratie organisationnelle dans l'ESS. D'autres approches existent et d'autres formes d'organisation démocratique restent possibles. Il montre en revanche que l'articulation entre le *care* et l'enquête démocratique éclaire une manière particulière de faire vivre la démocratie au travail : partir des vulnérabilités ordinaires, les transformer en problèmes collectifs, puis expérimenter ensemble des réponses toujours susceptibles d'être discutées et révisées.

Dans un contexte marqué par les crises sociales, écologiques et économiques, ces questions dépassent largement le seul champ de l'ESS. Elles interrogent plus largement les conditions dans lesquelles les organisations peuvent devenir plus habitables et démocratiques. Comme l'écrit Annemarie Mol (2009), la logique du *care* invite avant tout à « essayer, essayer encore ». Non pas pour atteindre une organisation parfaite, mais pour continuer à construire collectivement des réponses situées, toujours provisoires, aux vulnérabilités qui traversent nos mondes communs.

Encadré 4 : pour aller plus loin sous différents formats

Plusieurs travaux autour de la proposition et des analyses détaillées dans ce carnet existent.

Pour une version plus approfondie, voilà le lien avec la thèse de Silvène Arnaud Clémens intitulée « L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour un organizing alternatif qui prend en compte les vulnérabilités : Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » : <https://theses.hal.science/tel-04540416>

Pour un article scientifique centré sur les contributions théoriques : Arnaud-Clémens S., Lanciano É. (2026), Les éthiques du *care*, dans Kleszczowski, Laurent, Sanioossian, Saisir le management des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, Editions EMS.

Pour une version audio (presque podcast), notre présentation au festival Autogestion du Grenade : [AtelierCareSonSeul Grenade.WAV](#)

Bibliographie

- **Arnaud-Clémens S.** (2023). L'Enquête Démocratique Caring, une approche pragmatiste pour un organizing alternatif qui prend en compte les vulnérabilités Expériences de la phase d'émergence d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Monnet de Saint-Etienne
- **Arnaud-Clémens S., Lanciano É.** (2026). *Les éthiques du care*, dans Kleszczowski, Laurent, Sanioossian, Saisir le management des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, Editions EMS
- **Bendl R., Fleischmann A., Schmidt A.** (2020). « Taking care of everybody? Alternative forms of organizing, diversity and the caring organization », dans *Business Ethics and Care in Organizations*, Routledge, p. 264-279.
- **Bidet-Mordrel, A., Galerand, E. et Kergoat, D.** (2016). Analyse critique et féminismes matérialistes. Travail, sexualité(s), culture. Cahiers du Genre, HS n° 4(3), 5-27.
- **Cermeno L., Demeyre C.** (2025). *L'ESS au prisme du genre et du care*, carnet de la chaire ESS, n°17, aout.
- **Delassus E., Silva F.** (2016). « Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité », *Management International*, 20, n°4, p. 59-74
- **Delphy C.** (2015). *Pour une théorie générale de l'exploitation*. Paris, Syllepse.
- **Dewey J.** (1938). « Logic: The theory of Inquiry », dans *John Dewey: The later work, 1925-1953*, J.A. Boydston, Southern Illinois University Press.
- **Federici S.** (2014). *Caliban et la sorcière. Femmes, corps et accumulation primitive*. Entremonde/Senonevero Genève/Paris/Marseille,
- **Federici S.** (2019). *Le capitalisme patriarcal*, Paris, La Fabrique, 2019
- **Gilligan C.** (1986). *Une voix différente. Pour une éthique du care*, Paris, Flammarion.
- **Ibos C.** (2019). « Éthiques et politiques du care. Cartographie d'une catégorie critique », *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 49, n° 1, p. 181-219.
- **Laugier S.** (2009). « Le sujet du care: vulnérabilité et expression ordinaire », dans *Qu'est-ce que le care ? : Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Payot, p. 159-200.
- **Mol, A.** (2009). *Ce que soigner veut dire : Les défis du choix et du care*. (H. C-S., Trad.). Presses des Mines.
- **Molinier P.** (2013). *Le travail du care*, Paris, La Dispute.
- **Tronto J.** (2009a). *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care »*, La Découverte, Paris.
- **Tronto J.** (2009b). « Care démocratique et démocraties du care », dans *Qu'est-ce que le care ? : Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, (Payot).

BIOGRAPHIE DES AUTRICES

Émilie Lanciano

Émilie Lanciano est Professeure de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2 et à la mention ESS. Elle travaille sur les dynamiques de démocratisation dans les organisations de l'ESS.

Silvène Arnaud Clémens

Silvène Arnaud Clémens est docteure en Sciences de Gestion. Elle a consacré sa thèse menée dans le cadre du contrat CIFRE à la prise en charge du *care* organisationnel dans une organisation de l'ESS.

Illustration de couverture / Laura Olivieri

Synthèse graphique / Florence Rhode

Direction artistique / Léa Courvoisier et Alex Lafourcade
Direction de la communication, Université Lumière Lyon 2

Relectures / Fanny Lelong et Sasha Monneron

Comité de rédaction / Comité de suivi de la Chaire ESS

Exécution graphique / Patrick Metzger et Martine Chaillou

Secrétariat de rédaction / Émilie Lanciano

Essayer encore : le *care* comme pratique démocratique dans les organisations de l'ESS

Émilie Lanciano et
Silvène Arnaud-Cléments,
— Septembre 2026

Ce carnet explore le *care* comme pratique démocratique d'organisation dans les structures de l'ESS. À partir d'une enquête ethnographique de trois ans au sein d'une entreprise sociale (ÉpicerieRurale), il montre que les vulnérabilités — fatigue, maladie, conflits, surcharge — font partie du travail ordinaire et obligent continuellement les collectifs à s'ajuster.

Mobilisant les théories féministes du *care* (Tronto) et le pragmatisme de Dewey, nous proposons la notion d'enquête démocratique caring : un processus collectif d'attention, de délibération et d'expérimentation face aux fragilités ordinaires. Cette approche montre que le *care* ne repose pas sur la seule bonne volonté individuelle, mais exige des dispositifs collectifs de discussion et de partage des responsabilités. Il apparaît ainsi moins comme une morale de la bienveillance que comme une pratique politique de l'organisation collective — héritière des approches féministes qui ont rendu visibles les interdépendances sur lesquelles repose toute vie commune.

