



HAL
open science

Représentations sociales de la coopération au niveau individuel. Le cas d'une alliance entre instituts de formation en ostéopathie

Anne Albert-Cromarias, Julien Livertout

► To cite this version:

Anne Albert-Cromarias, Julien Livertout. Représentations sociales de la coopération au niveau individuel. Le cas d'une alliance entre instituts de formation en ostéopathie. *Question(s) de Management*, 2021, 6 (36), pp.15-26. 10.3917/qdm.216.0015 . hal-03353499

HAL Id: hal-03353499

<https://hal.science/hal-03353499v1>

Submitted on 24 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Représentations sociales de la coopétition au niveau individuel.
Le cas d'une alliance entre instituts de formation en ostéopathie.**

ALBERT-CROMARIAS Anne

Enseignant-Chercheur HDR

ESC Clermont Business School / Laboratoire CleRMa

4 boulevard Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand

anne.albert@esc-clermont.fr

Julien LIVERTOUT

Directeur de l'IFSO Vichy

direction.ifso@ifso-vichy.com

Représentations sociales de la coopération au niveau individuel. Le cas d'une alliance entre instituts de formation en ostéopathie.

Résumé

Si la littérature sur la coopération est désormais abondante, peu de travaux s'intéressent aux perceptions qu'en ont les collaborateurs eux-mêmes. En complément d'articles récents sur la capacité de coopération et sur la perception intra-organisationnelle d'une telle stratégie, le présent article s'intéresse à sa représentation sociale par les collaborateurs, en amont d'un projet de coopération entre organisations.

A travers une étude de cas, nous étudions plus spécifiquement le rapprochement de trois instituts de formation en ostéopathie. Les représentations sociales y sont repérées à l'aide d'un questionnaire d'association sémantique d'une part et d'entretiens semi-directifs d'autre part, administrés auprès de collaborateurs appartenant à différents groupes professionnels. Les résultats montrent que les représentations sociales associées à la coopération peuvent être tout à fait positives ; ils insistent sur l'importance de s'intéresser dès l'amont à la perception d'une telle stratégie par les collaborateurs.

Notre recherche contribue ainsi à la littérature sur la coopération sur deux aspects. Tout d'abord, en s'intéressant à l'amont de la coopération, notre recherche apporte une contribution à la fois originale – car non encore explorée – et primordiale – puisqu'il s'agit d'anticiper le degré d'acceptabilité de la coopération par les collaborateurs eux-mêmes. De plus, notre recherche aborde la perception de la coopération au niveau individuel, encore très peu étudiée. Plusieurs recommandations sont ainsi formulées à destination des équipes de direction qui engagent des projets coopératifs.

Mots clés : Coopération ; Alliance ; Représentations sociales ; Perceptions ; Tensions

Abstract

While literature on cooperation is now rich, little work focuses on its perceptions by the employees inside organisations. In addition to recent academic articles on the cooperation capability and on the intra-organisational perception of such a strategy, this paper deals with the social representations from the employees' perspective, at the very beginning of a cooperative project between organisations.

Thanks to a case study, we study more specifically the partnership between three osteopathy training schools. Social representations are identified using a semantic association questionnaire on the one hand, and semi-directive interviews on the other hand, carried out among employees from different professional groups. The results show that the social representations associated with cooperation can be quite positive; they underline the importance of taking an early interest in the employees' perception of such a strategy.

Our research thus brings a twofold contribution to the literature on cooperation. First, by focusing on the upstream aspects of cooperation, our research makes an original contribution – since it has not yet been explored – and a crucial one – since it anticipates the degree of acceptability of cooperation by the employees themselves. Second, our research addresses the perception of cooperative relations at the individual level, which is still understudied. Several managerial recommendations are thus formulated for top management teams that develop cooperative projects.

Key words: Cooperation, Alliance, Social representations, Perceptions, Tensions

Introduction

La coopération entre des organisations concurrentes génère simultanément tensions compétitives et dynamique de collaboration ; c'est ce que la littérature étudie sous le terme de coopération (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Dorn et al., 2016 ; Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). Cette stratégie paradoxale a des incidences à différents niveaux : si elle vise une création de valeur, elle conduit également à des tensions aux niveaux inter et intra-organisationnels (Chou & Zolkiewski, 2018 ; Fernandez et al., 2014).

La littérature récente s'intéresse notamment à la capacité de coopération (*coopetition capability*), c'est-à-dire la capacité, pour un dirigeant, à gérer les tensions inhérentes à la stratégie coopérative initiée dans son organisation (Bengtsson et al., 2016 ; Bengtsson et al., 2020). En revanche peu d'études s'intéressent aux perceptions de la coopération par les collaborateurs eux-mêmes. Si celles-ci semblent dépendre de la situation coopérative d'une part (plus ou moins imposée ou spontanée) et des groupes sociaux auxquels les collaborateurs appartiennent d'autre part (Albert-Cromarias & Dos Santos, 2020), ces perceptions sont exprimées par des collaborateurs qui expérimentent, au quotidien, les paradoxes inhérents à la coopération en place. Qu'en est-il de la représentation que pourraient avoir des collaborateurs en amont d'un projet de coopération ?

Cette recherche vise donc à étudier comment un projet de coopération est perçu par les collaborateurs concernés, avant même que celui-ci soit réellement mis en œuvre. Il s'agit donc de repérer les représentations sociales de la coopération, c'est-à-dire les principes qui génèrent une prise de position par les acteurs (Lo Monaco et al., 2016), en l'occurrence, ici, les collaborateurs. Cette étape s'avère particulièrement cruciale pour un dirigeant, afin de capter ce niveau de tension interne préalable et de mieux anticiper le niveau d'acceptabilité d'un tel projet pour ses équipes. Notre question de recherche est donc la suivante : *quelles sont les représentations sociales de la coopération par les collaborateurs d'une organisation qui va s'engager dans un projet coopératif ?*

Notre étude, qualitative, porte plus particulièrement sur le regroupement sous forme d'un GIE de trois instituts de formation en ostéopathie. Elle vise, par une approche compréhensive (Dana & Dumez, 2015), à décrire et expliquer un phénomène encore mal documenté. Elle utilise pour cela deux outils de recueil de données complémentaires : des questionnaires d'association sémantique et des entretiens semi-directifs. Ceux-ci nous permettent de repérer les représentations sociales, par les collaborateurs de ces trois instituts, de l'alliance coopérative en construction, tout en identifiant les attentes et les contraintes projetées.

Dans le cas étudié, nous notons que des attentes positives sont majoritairement exprimées, malgré quelques inquiétudes sous-jacentes. Ainsi, malgré les tensions régulièrement mises en avant par la littérature, les représentations associées à la coopération peuvent être tout à fait positives, rejoignant l'harmonie repérée par Chou et Zolkiewski (2018). De ce fait, nos résultats contribuent à compléter un pan très peu exploré de la littérature sur la coopération, en mettant l'accent sur la perception de cette dernière par les collaborateurs, directement concernés par sa mise en œuvre au sein de l'organisation.

Dans une première partie, nous rappelons les avancées théoriques dans le champ de la coopération et nous montrons en quoi porter attention à la perception des collaborateurs s'avère crucial dans l'opérationnalisation d'une stratégie coopérative. La seconde partie présente le design méthodologique de la recherche et le terrain étudié. La troisième partie fait état des résultats obtenus en termes de représentations sociales. Une discussion, mettant notamment l'accent sur nos contributions, est proposée en partie quatre, avant de conclure notre propos.

1 Cadre théorique et conceptuel

1.1 La coopération, un cadre théorique en construction

La coopération est une stratégie adoptée par des organisations en situation de concurrence, qui choisissent de coopérer sur certaines de leurs activités, en vue de créer et de s'approprier de la valeur (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). Au plan académique, le terme est initialement utilisé par Nalebuff et Brandenburger (1997), afin de mettre en avant l'intérêt, pour des entreprises concurrentes, de développer, malgré tout, des complémentarités. Ainsi, d'un côté, la coopération permet d'envisager la mise en commun de moyens pour, notamment, réduire les coûts ou accéder à des ressources supplémentaires ; de l'autre côté, la compétition agit de manière efficace sur la stimulation de la performance et de la productivité. Ayant donné lieu à une abondante littérature depuis une vingtaine d'années (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Dorn et al., 2016), la coopération est aujourd'hui en passe d'être érigée au rang de théorie (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). Cependant, plusieurs facettes de la coopération restent à explorer. Notamment, face aux paradoxes inhérents à la coopération, il s'avère que toutes les entreprises ne possèdent pas la même capacité à faire d'une telle stratégie un succès, posant ainsi la question de la capacité à utiliser la coopération comme une stratégie efficace. En effet, penser la coopération génère des tensions internes à l'entreprise du fait de la nature paradoxale de ces projets, constitués simultanément de coopération et de compétition (Chou & Zolkiewski, 2018 ; Fernandez et al., 2014). Il s'agit, pour les

organisations concernées, non pas de gommer les tensions engendrées mais d'entretenir un niveau modéré de tension qui s'avère bénéfique, quelle que soit la force du paradoxe (Park et al., 2014). Malgré cela, il est nécessaire d'équilibrer les forces entre coopération et compétition pour garantir le succès du projet (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Park et al., 2014).

L'ambivalence émotionnelle exprime la tension issue des émotions contradictoires suscitées par la coopération (Raza-Ullah et al., 2020). Les émotions peuvent être fortes ou faibles, négatives ou positives. Connaître les émotions – quelles que soient leur intensité et leur nature – suscitées par le projet coopératif permet de déterminer le niveau de tension interne et de le contrôler. Il semble donc primordial d'estimer le niveau d'acceptabilité par le personnel, qui est directement impacté par une telle stratégie.

Il est établi que la coopération peut apporter des effets bénéfiques importants à ses acteurs, puisqu'elle vise à créer puis capturer de la valeur (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). Or, d'une façon générale, le taux d'échec des alliances stratégiques est très élevé (Lunnan & Haugland, 2008). Il s'agit donc, pour les organisations concernées, de disposer de capacités internes particulières qui permettent de gérer avec succès de tels projets d'alliance, cette capacité de coopération se distinguant d'autres capacités générales (Bengtsson et al., 2016). Il est notamment indispensable que les équipes de direction soient agiles pour gérer la tension générée par l'éclatement du projet entre compétition d'une part et coopération d'autre part (Bengtsson et al., 2020). Ainsi, un haut niveau de capacité de coopération est associé à un faible niveau de tension interne (Bengtsson et al., 2016). Cette tension interne doit donc être appréhendée, évaluée et traitée par le top management. C'est donc un indicateur qu'il faut considérer puisqu'il conditionne une partie non négligeable de la réussite d'un projet coopératif. Pour cela, il convient notamment de s'appuyer sur la perception, par les collaborateurs eux-mêmes, de la coopération telle qu'elle est vécue et ressentie en interne à chaque organisation (Albert-Cromarias & Dos Santos, 2020). Or, à notre connaissance, la littérature ne s'est pour l'instant pas arrêtée sur la dimension de perception de la coopération par les collaborateurs en amont d'un tel projet. Afin de combler ce vide, il nous semble fructueux de mobiliser la littérature sur les représentations sociales.

1.2 Les fondements théoriques des représentations sociales

Une représentation sociale « est un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné. Socialement produite, elle est fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde » (Abric, 2005,

p.59). Elles peuvent être considérées comme des principes qui génèrent des prises de position (Lo Monaco et al., 2016).

La théorie de la représentation sociale a été élaborée par Moscovici en 1961. Elle pose une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu de comprendre la réalité. Celle-ci est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 2003). La représentation n'est donc pas un reflet de la réalité mais une construction et une organisation signifiante. Cette signification dépend à la fois de facteurs contingents – telles la nature ou les contraintes de la situation – et de facteurs plus généraux – par exemple : contexte social et idéologique, place de l'individu dans l'organisation sociale, histoire de l'individu et du groupe ou enjeux sociaux (Abric, 2005).

C'est au travers de la représentation sociale d'un objet qu'un savoir commun s'établit, orientant les conduites et les comportements et constituant l'identité d'un groupe social. Une représentation erronée du contexte et de l'objet conduit à des comportements inadaptés et est susceptible de générer des conflits identitaires.

Ainsi différents éléments constituent une représentation sociale ; ils n'ont pas tous la même importance et sont hiérarchisés et liés entre eux. En suivant Abric (2005), pour qui « étudier une représentation sociale, c'est d'abord, et avant toute chose, chercher les constituants de son noyau central » (p.59), nous allons centrer notre identification des représentations sociales de l'objet « coopération » en nous focalisant sur le noyau central ainsi que la première périphérie. Le noyau central est composé d'éléments centraux, c'est-à-dire très fréquents et très importants dans la représentation sociale ; ce sont ces éléments qui donnent sa signification à la représentation, qui la structurent, l'organisent, la stabilisent et qui génèrent ainsi les prises de position (croyances, attitudes, opinions, conduites, pratiques sociales) les plus importantes du groupe étudié. Les éléments périphériques sont, par définition, moins importants dans la caractérisation de l'objet : la première périphérie correspond aux éléments qui ont une forte fréquence mais une importance faible ; la deuxième périphérie est constituée des éléments peu présents et peu importants.

1.3 Question de recherche

Le projet d'une alliance coopérative entre des organisations concurrentes, pensé par les cadres dirigeants, porte intrinsèquement une notion de dynamique d'ouverture vers les autres partenaires.

Notre proposition de recherche s'appuie sur le fait qu'il existe des représentations sociales initiales variées de cet objet « alliance » auprès des collaborateurs de chacune des organisations, et qu'elles sont susceptibles de générer des tensions internes, voire de compromettre la réussite de la phase de déploiement opérationnel. Il s'agit donc d'identifier les représentations sociales d'un projet coopératif en amont de sa mise en œuvre auprès des collaborateurs concernés, en fonction de leur groupe professionnel.

En effet, des représentations erronées pourraient générer des conflits internes et potentiellement compromettre le processus de transformation de l'idée conceptuelle de l'alliance en procédures opérationnelles efficaces, portées par les équipes. A l'inverse, connaître les représentations sociales initiales des collaborateurs, ainsi que leur polarité (positive ou négative) permettrait de connaître le niveau d'acceptation des équipes, les points de blocage éventuellement suscités par un tel projet et les attentes spécifiques. Ce sont autant d'informations qui permettront, dans un second temps, de prévenir la survenue d'irritations et de construire un plan d'action prenant en compte les freins et les attentes spécifiques des collaborateurs, minimisant ainsi les tensions émotionnelles ambivalentes suscitées dans les projets de coopération (Park et al., 2014 ; Raza-Ullah et al., 2020).

Notre question de recherche est donc la suivante : *quelles sont les représentations sociales de la coopération par les collaborateurs d'une organisation qui va s'engager dans un projet coopératif ?*

Nos contributions sont tout d'abord à visée théorique, pour enrichir la notion de capacité de coopération développée par Bengtsson et al. (2016 ; 2020), à l'aide d'un regard orienté sur les collaborateurs eux-mêmes, selon leur groupe professionnel, poursuivant en cela le travail entamé par Albert-Cromarias et Dos Santos (2020). Notre recherche vise également des contributions managériales fortes, permettant d'accompagner les équipes dirigeantes d'organisations engagées dans un projet coopératif afin de le déployer aux différents niveaux de l'organisation, afin que les collaborateurs, à titre individuel, se l'approprient au mieux.

2 Cadrage méthodologique de la recherche

Notre terrain d'étude porte sur le cas Allios, projet d'alliance entre trois Instituts de Formation Supérieure en Ostéopathie (IFSO). Nous présentons tout d'abord le contexte général du système français d'enseignement et de formation à l'ostéopathie, puis le projet Allios et, enfin, la méthode de collecte et de traitement des données.

2.1 Contexte du projet

Pendant des années, l'enseignement de l'ostéopathie s'est fait par compagnonnage. Concernant d'abord les seuls professionnels de santé (PS), il s'ouvre, à partir de 1990, à des non-diplômés, accentuant la fracture entre ces deux populations, les premiers accusant régulièrement les seconds d'exercice illégal de la médecine. Dès lors, cohabitent en France des formations dédiées aux PS et d'autres aux non-PS. Dans la première catégorie, certains établissements proposent des formations en alternance pour PS et se structurent en école, quand d'autres restent sous des formes plus artisanales, nuisant parfois à la crédibilité de la formation. Certains établissements destinés aux non-PS vont, quant à eux, privilégier la rentabilité de leur structure en augmentant considérablement leur nombre d'inscrits au détriment de la qualité de l'enseignement. Cette politique de développement exponentiel conduit à l'explosion du nombre d'ostéopathes et à une saturation du marché, le nombre de praticiens non-PS ayant plus que doublé entre janvier 2010 et janvier 2014.

Le décret n°2014-1043 de septembre 2014, relatif à l'agrément des établissements de formation en ostéopathie, a permis de structurer l'organisation des instituts de formation selon un cahier des charges commun. Les processus définis et les procédures appliquées deviennent communs à tous les établissements agréés, conduisant à écarter des instituts de formation qui n'avaient pas les dimensions nécessaires pour former dans des conditions suffisantes. A l'issue de cette réforme, le nombre d'écoles agréées en France a chuté de manière significative : il reste, à ce jour, 31 écoles, majoritairement indépendantes. Certaines, cependant, appartiennent à un réseau spécialisé dans la formation aux métiers de la santé, qui regroupe 18 écoles et organismes de formation, dont six écoles d'ostéopathie.

Parallèlement, dès 2017, un projet de mise en place d'un label qualité autour des pratiques de soins en ostéopathie et en chiropratique voit le jour, réunissant notamment plusieurs centres de formations en ostéopathie. Très vite, quatre écoles se rapprochent lors de ces réunions de travail autour des mêmes valeurs, missions de formation et vision du métier d'ostéopathe. C'est de ce rapprochement que naîtra le projet Allios, qui est étudié dans cette recherche.

2.2 Allios : repères chronologiques

Lors des premières réunions de travail, les quatre instituts travaillent autour d'un projet de développement d'une solution numérique de collecte de données cliniques afin de faire progresser les pratiques. L'envie d'aller plus loin se confirme progressivement et d'autres collaborations sont envisagées, telles l'ingénierie et l'organisation pédagogiques. En mars 2019, l'un des quatre protagonistes quitte le projet. Les trois autres instituts (Ostéobio Cachan,

IFSO Rennes, IFSO Vichy) prolongent leurs réflexions sur les formes que pourraient prendre un rapprochement fonctionnel et s'accordent en octobre 2019 sur un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) baptisé Allios, contraction des mots « alliance » et « ostéopathie ».

Les trois membres du GIE ont des points communs indéniables : les dirigeants sont diplômés de grandes écoles ou ont des parcours universitaires ; le métier central est axé sur la connaissance et la prestation intellectuelle de formation ; les critères d'embauche se font sur des collaborateurs qui ont un haut niveau de formation initiale ; ils partagent une stratégie centrée sur le produit et le client et le besoin d'innovation constante. De plus, les trois instituts sont engagés dans une démarche générale d'amélioration constante de la qualité des systèmes pédagogiques. Ils partagent une vision commune de l'ostéopathie et par conséquent des éléments programmatiques de la formation en ostéopathie. Ils partagent également les mêmes valeurs dont l'identification a fait l'objet d'un travail spécifique au début du projet. L'ostéopathie enseignée se veut globale, basée sur des valeurs de rigueur, de confraternité, d'honnêteté, de respect et de plaisir, tout en respectant les textes réglementaires en vigueur.

Le développement d'Allios se poursuit début 2020 mais voit son élan provisoirement stoppé par la pandémie de Covid-19 et le confinement qui en découle, les trois directions étant contraintes de concentrer leurs ressources sur la réorganisation en urgence des systèmes pédagogiques. Néanmoins, des contacts réguliers ont lieu entre les dirigeants. En novembre, sollicités par d'autres instituts ayant eu connaissance du projet Allios, les trois fondateurs organisent une présentation devant sept autres dirigeants. En janvier 2021 (donc postérieurement aux investigations de terrain menées dans le cadre de notre recherche), le projet Allios regroupe au total neuf instituts de formation en ostéopathie répartis sur tout le territoire hexagonal.

2.3 Collecte et traitement des données

Cette recherche s'appuie sur une approche compréhensive, permettant de décrire et expliquer un phénomène (Dana & Dumez, 2015). Une démarche qualitative est privilégiée, combinant questionnaires d'association sémantique, entretiens semi-directifs et observation participante, l'un des auteurs du présent article étant salarié de l'un des membres du GIE.

Conformément à notre question de recherche, notre étude vise à identifier les représentations sociales du projet coopératif Allios, en s'intéressant aux personnels des trois instituts fondateurs du GIE : IFSO Rennes, Ostéobio et IFSO Vichy. Puisque la perception de la coopération semble varier selon les groupes professionnels dans les établissements de santé (Albert-Cromarias & Dos Santos, 2020), nous avons identifié quatre niveaux fonctionnels communs aux trois

instituts servant de support fonctionnel à l'organisation. Il s'agit du top management (représenté par les directeurs généraux), des assistants administratifs, des coordinateurs pédagogiques (qui conjuguent à la fois une mission administrative avec une mission pédagogique) et des formateurs vacataires.

Nous avons contacté les directeurs des instituts concernés pour leur expliquer le cadre du travail de recherche. Nous leur avons demandé de sélectionner eux-mêmes, au sein de leur institut, les personnels correspondant aux critères recherchés.

Dans une première phase, un questionnaire d'association sémantique a été diffusé par mail aux collaborateurs, utilisant la méthode du réseau d'association (De Rosa, 1995), en trois étapes :

1. Il s'agit d'écrire, au milieu d'une feuille, le mot inducteur (ici, nous avons retenu le terme « alliance », plus compréhensible que celui de « coopération »), puis il est demandé à l'interviewé de produire 12 mots qui lui viennent rapidement à l'esprit et de les répartir sur la feuille. Au fur et à mesure qu'il marque les mots, l'interviewé doit noter à la suite le numéro de l'ordre d'apparition du mot.
2. Il est ensuite demandé à l'interviewé de reconsidérer les mots qu'il a écrit en indiquant pour chacun la valeur (également nommée « polarité ») qu'il lui attribue : positive (+) ou négative (-), selon la signification que le mot a pour lui.
3. Pour finir, l'interviewé doit classer les mots (du plus important I jusqu'à XII).

Nous avons collecté 11 questionnaires d'association sémantique (4 pour IFSO Rennes ; 4 pour Ostéobio ; 3 pour IFSO Vichy).

Dans un premier temps, un traitement des données par individu et par institut a été fait selon l'analyse prototypique, qui a pour objectif d'étudier comment s'organisent les associations libres en différenciant les éléments centraux des éléments périphériques. Pour cela, la fréquence d'apparition de chacun des termes est croisée avec le rang d'importance moyen. Chacun des éléments obtient de cette façon une fréquence moyenne d'apparition et un rang d'importance moyen. Ces éléments sont ordonnés dans un tableau selon quatre possibilités (cf. Tableau 1). Afin de respecter les préconisations d'Albric (2005), nous avons centré notre analyse sur les cases 1 (noyau central) et 2 (première périphérie).

Tableau 1 – Support de l'analyse prototypique

| | Fréquence élevée | Fréquence basse |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Rang moyen faible | Case 1 : Zone du noyau | Case 3 : Éléments contrastés |
| Rang moyen élevé | Case 2 : 1 ^{ère} périphérie | Case 4 : 2 ^{ème} périphérie |

Dans un second temps, une analyse catégorielle a été réalisée pour chaque institut en utilisant le matériel recueilli auprès des personnes sélectionnées par chaque dirigeant pour représenter

les quatre groupes professionnels. La catégorisation permet de rapprocher des éléments différents suscités par le mot inducteur mais qui appartiennent au même champ sémantique.

La deuxième phase est constituée d'entretiens semi-directifs menés auprès des mêmes personnes (cf. Tableau 2) – à l'exception des directeurs dont les éléments narratifs ont déjà été révélés au cours des réunions de travail Allios – sur la base d'un guide d'entretien centré sur le niveau de connaissance du projet par les interviewés, leur compréhension, l'intensité émotionnelle générée par le projet et ses conséquences supposées. Les éléments ainsi recueillis ont permis de préciser certains résultats de l'étape précédente et de trianguler ainsi nos données.

Tableau 2 – Personnes interviewées (entretiens semi-directifs)

| | IFSO Rennes | Ostéobio | IFSO Vichy |
|----------------------------|----------------|----------|---------------|
| Assistants Administratifs | [R1] | [O1] | [V1] |
| Coordinateurs pédagogiques | [R2] | [O2] | [V2] |
| Formateurs vacataires | [R3] | [O3] | [V3] |
| Total | 3 | 3 | 3 |

Ces entretiens ont été menés en avril 2020, pendant la période de confinement sanitaire au cours de laquelle tous les instituts avaient été mis à l'arrêt complet, les enseignements pratiques ayant été suspendus. Compte tenu du contexte sanitaire en vigueur à cette période, les entretiens ont été réalisés par téléphone, enregistrés puis retranscrits.

3 Les représentations sociales du projet Allios

3.1 Analyse prototypique des éléments sémantiques

Les données issues des 11 questionnaires d'association sémantique ont été traitées avec le logiciel Excel. Nous avons recueilli un total de 132 mots ; les termes collectés concernant le noyau central et de la 1^{ère} périphérie (cf. Tableau 1) sont présentés dans le Tableau 3 par rang moyen d'importance pour les trois écoles.

On constate que pour IFSO Rennes, les éléments forts sont tous positifs et sont représentés par les mots Confiance, Mutualisation, Intérêt, Projet et Échange. Ils sont menés par la valeur « confiance ». La première périphérie contient un mot à polarité négative, « autonomie », qui, bien que relégué au rang 11 d'importance, participe tout de même à la dynamique représentationnelle et en cela, est susceptible de l'influencer. C'est donc globalement une représentation très positive qui se structure autour d'une dynamique de projet qui repose sur la confiance et implicitement sur la valeur d'honnêteté.

Tableau 3 – Synthèse de la production sémantique des instituts

| | IFSO Rennes | Ostéobio | IFSO Vichy | TOTAL |
|--|--|---|---|-------|
| Nb de mots | 48 | 48 | 36 | 132 |
| A polarité positive (+) | 42 | 41 | 25 | 108 |
| A polarité négative (-) | 6 | 7 | 11 | 24 |
| Termes du noyau central | Confiance (+) Mutualisation (+) Intérêt (+) Projet (+) Echange (+) | Force (+) Entente (+) Mutualisation (+) Ouverture (+) Coopération (+) | Partage (+) Entraide (+) Construction (+) | |
| Termes de la 1 ^{ère} périphérie | Partage (+) Coopération (+) Autonomie (-) | Collaboration (+) Finances (+/-) | Non significatif | |

Chez Ostéobio, tous les éléments forts de la représentation sociale de l'objet alliance sont positifs. C'est une représentation très positive et stable. Elle se structure autour d'une dynamique de force au service d'une « entente », « mutualisation », « coopération » accompagnée « d'ouverture », que l'on peut supposer être tournée vers les autres membres d'Allios.

Pour l'IFSO Vichy également, c'est une représentation très positive et stable, en l'absence d'éléments négatifs dans le noyau central et la première périphérie. Elle se structure autour d'une valeur de « partage » au service de « l'aide/entraide » à la « construction » du projet de l'alliance.

Nous constatons donc une positivité et une stabilité du noyau central communs aux trois instituts.

3.2 Analyse catégorielle

Les données brutes fournies autour du mot inducteur « alliance » lors de l'analyse sémantique précédente ont ensuite été catégorisées en : éléments programmatiques (liés à la mise en œuvre pratique du projet) ; relations humaines ; valeurs ; qualité (cf. Tableau 4). L'analyse catégorielle vient renforcer les premiers éléments mis au jour par l'analyse prototypique. Nous retrouvons ainsi la confirmation d'une organisation bipolaire de la représentation sociale essentiellement autour des sujets programmatiques et, dans une moindre mesure, des valeurs partagées. En effet, la totalité des éléments négatifs apparaissent dans la thématique « éléments programmatiques ».

Tableau 4 – Synthèse de l’analyse catégorielle des trois instituts

| | Éléments programmatiques | Relations humaines | Valeurs | Qualité |
|--------------------|--|---|---|---|
| IFSO Rennes | | | | |
| Mots collectés | Projet (+) x2 Optimisation (+) Opportunité (+) Contribution (+) Partenariat (+) Accord (+) Intérêt (+) Coordination (+) Contrat (-) Désaccord (-) Séparation (-) Intérêt (+) Avenir (+) Temps (-) Autonomie (-) x2 Mutualisation (+) x2 Coût (+) | Rencontre (+) Relation (+) Communication (+) Échange (+) Collaboration (+) Coopération (+) x2 Accompagnement (+) Amitié (+) Echange (+) Dialogue (+) Communauté (+) Réseau (+) Union (+) | Valeurs (+) Confiance (+) x2 Entente (+) Respect (+) Réciprocité (+) Partage (+) x2 | Compétence (+) Excellence (+) Reconnaissance (+) Qualité (+) Évolution (+) Force (+) |
| Total (+/ -) | 20 (14 / 6) | 14 (14 / 0) | 8 (8 / 0) | 6 (6 / 0) |
| Ostéobio | | | | |
| Mots collectés | Partenariat (+) Développement (+) Richesse (+) Représentativité (+) Politique (-) Puissance (+) Recherche (+) Collaboration (+) x2 Coopération (+) x2 Mutualisation (+) x2 Coordination (-) Convergence (+) Difficultés (-) Assurance (+) | Valeurs (+) Partage (+) Éthique (+) Entraide (+) Entente (+) Unité (+) Échange (+) Affection (+) Complémentarité (+) Ouverture (+) x3 Entente (+) x2 Force (+) x2 Solidarité (+) Ouverture (+) | Territoire (-) Financier (++/-) x3 Concurrence (+) Business (+) Risques (-) Cluster (+) | Amitiés (+) Sentiments (+) Aventure (+) Consensus (+) Conflits (-) Proximité (+) |
| Total (+/ -) | 17 (14 / 3) | 18 (18 / 0) | 8 (5 / 3) | 6 (5 / 1) |
| IFSO Vichy | | | | |
| Mots collectés | Leader (+) Convivialité (+) Équipe (+) Réflexion (+) Contraintes (-) Compromis (-) Convaincre (-) Faiblesse (-) Séparation (-) Chef (-) Décision (-) | Partage (+) x3 Entraide (+) x3 Valeurs (+) Force (+) Soutien (+) Tolérance (-) | Construction (+) x2 Développement (+) Croissance (+) Objectif (+) Investissement (-) Freins (-) | Savoirs (+) Recherche (+) Évolution (+) Avenir (+) Qualité (+) Diversification (+) Bilan (+) Orientation (-) |
| Total (+/ -) | 11 (4 / 7) | 10 (9 / 1) | 7 (5 / 2) | 8 (7 / 1) |

3.3 Principaux enseignements

En triangulant les résultats obtenus par l'analyse prototypique et l'analyse catégorielle avec les entretiens semi-directifs, les personnels apparaissent plutôt sereins quant au projet Allios. En effet, quel que soit le groupe professionnel ou l'établissement concerné, des attentes positives sont majoritairement exprimées : « *échange d'informations avec d'autres collègues confrontés aux mêmes problématiques de poste* » [O1] ; « *ouverture vers les autres systèmes de formation* » [R3] ; « *mettre en commun des forces ; essayer de grandir ensemble* » [V2]. Sans surprise, quelques inquiétudes sont également notées, notamment sur les impacts éventuels sur la charge de travail individuelle : « *si ça nécessite plus de temps, je ne sais pas si mon organisation me le permettra* » [V3] ; « *ça vient me rajouter une charge de travail* » [V2] ou sur la nécessaire clarification du mode de gouvernance de la future entité (« *comment seront prises les futures décisions ?* » [R1]).

A l'issue du traitement des informations relatives à l'étude des représentations sociales de l'objet « alliance » auprès des collaborateurs intervenants au sein des trois instituts étudiés, il apparaît que les attentes, obstacles et représentations ne sont fonction ni du poste occupé, ni du niveau de connaissance que les sujets ont du projet. Les attentes sont d'ailleurs fortes, notamment en matière d'information sur l'état d'avancement du projet et ses modalités de mise en place.

De plus, nous constatons une positivité et une stabilité du noyau central communes aux trois instituts. Nous n'avons pas identifié de représentations initiales négatives pouvant potentiellement compromettre le déploiement de la phase opérationnelle du projet. Au contraire, nos résultats ont permis de montrer que les représentations sociales de l'alliance des sujets interrogés étaient majoritairement positives et stables et ne généraient pas, dans l'état actuel d'avancée du projet, de tensions particulières.

Les thèmes qui sont partagés sont les valeurs, les relations humaines et les éléments programmatiques. Ce sont autant de catégories communes sur lesquelles il faut poser les bases de la construction du GIE.

4 Discussion : s'intéresser à « l'amont » de la coopération

4.1 Contributions théoriques

4.1.1 Représentations sociales et capacité de coopération

En premier lieu, notre recherche vient compléter les travaux existants sur la capacité de coopération, c'est-à-dire l'aptitude d'un dirigeant à penser de façon paradoxale et à initier des processus qui permettent à leur organisation de limiter les tensions à un niveau modéré, quelle que soit l'intensité des paradoxes rencontrés (Bengtsson et al., 2016). Or ces auteurs s'intéressent à des situations dans lesquelles la coopération est déjà avérée. Il en est de même dans une étude plus récente (Bengtsson et al., 2020) qui cherche à faire le lien entre la diversité des équipes du top management et la capacité de coopération.

Notre recherche, quant à elle, porte sur l'amont de la coopération, en visant à capter les perceptions des collaborateurs au niveau individuel face à un projet coopératif en phase de déploiement. Cet apport nous semble à la fois original – car non encore exploré – et primordial – il s'agit alors d'anticiper le degré d'acceptabilité de la coopération par les collaborateurs eux-mêmes. Plus précisément, notre recherche contribue à la littérature en s'intéressant, pour la première fois à notre connaissance, aux représentations sociales associées à la coopération, en amont de la mise en œuvre de celle-ci. Notre méthode d'investigation montre l'intérêt d'une telle démarche, qui permet de repérer, en amont, des attentes et des freins liés au projet coopératif. Quant à nos résultats, sur la base du cas étudié, ils montrent que les représentations associées à la coopération peuvent être tout à fait positives, même si des difficultés à venir sont pressenties, confirmant en cela la double dimension de tensions et d'harmonie de la coopération (Chou & Zolkiewski, 2018).

4.1.2 Représentations sociales et perceptions individuelles

Si la coopération fait maintenant l'objet d'une littérature abondante, qui en étudie les différents acteurs, aspects, motivations ou résultats (Dorn et al., 2016), très peu d'études se sont intéressées à la perception par les collaborateurs eux-mêmes, au sein des organisations engagées dans des relations compétitives. En cela, notre recherche vient compléter les travaux de Albert-Cromarias et Dos Santos (2020), qui portent sur l'étude des perceptions des conséquences de la coopération entre établissements de santé.

Nos travaux s'en rapprochent donc, puisque, en explorant les représentations sociales, nous abordons, nous aussi, la perception de la coopération par les collaborateurs à un niveau

individuel, en faisant également une approche par groupes professionnels. En revanche, ils s'en détachent pour les raisons évoquées au paragraphe précédent, à savoir une attention particulière portée à la phase amont du projet coopératif, et non la phase aval.

4.2 Contributions managériales

Notre étude met l'accent sur le faible niveau de tension repéré, qui s'explique par une coopération dominée par la coopération et une faible ambivalence émotionnelle. Bien que ces résultats constituent un environnement plutôt favorable pour lancer Allios, ils peuvent engendrer, en l'absence de stimulus, une baisse d'intérêt voire de motivation qui risquerait de compromettre la pérennité du projet à long terme. Il pourrait donc être intéressant de manager la conduite de cette alliance en apportant des éléments de compétition supplémentaires comme des challenges entre les instituts.

Par ailleurs, il semble que ce ne soit probablement pas le contenu du projet qui détermine ou non son niveau d'acceptation, mais plutôt les connaissances partagées en amont par les individus sur l'objet social et la proximité cognitive entre établissements.

De ce fait, nous pensons que, dans le cadre d'un diagnostic préalable au déploiement d'un projet stratégique de type coopération, l'analyse des représentations sociales de l'objet concerné auprès des collaborateurs pourrait faire partie des outils utilisés par le top management pour questionner les tensions internes susceptibles d'émerger. Ceci permettrait de déterminer les polarités exprimées ainsi que les éléments de première périphérie susceptibles d'intervenir dans la prise de position de chaque individu. En travaillant ces éléments par des communications ciblées, il est possible d'influencer la constitution des noyaux centraux de la représentation sociale d'un objet auprès d'un groupe d'individus et donc, dans une certaine mesure, d'influencer leur prise de position et, par là-même, leur niveau d'acceptation d'un nouveau projet, en l'occurrence coopératif.

4.3 Biais, limites et perspectives

Nous avons fait le choix de mobiliser plusieurs outils pour documenter les représentations sociales initiales portées par les collaborateurs des instituts étudiés. Si ces outils se complètent bien, certaines limites sont apparues au cours de ce travail.

Dans un premier temps, nous avons constaté, dans un cas, un écart significatif entre les résultats obtenus après l'étude du questionnaire d'association sémantique et les éléments recueillis ensuite au cours de l'entretien semi-directif. Ce point nous alerte sur le fait que le maniement des outils sémantiques peut être contraignant – et donc faussé – chez des interviewés qui ne

sont pas agiles avec les éléments lexicaux. Cela confirme par ailleurs l'intérêt de coupler les questionnaires sémantiques par des entretiens individuels qui permettent d'explicitier les mots retenus et de trianguler l'information ainsi obtenue.

De plus, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les éléments du noyau central et de la première périphérie, dans un souci de clarté et afin de faciliter l'interprétation des résultats. Pourtant, d'autres éléments, moins fréquents, ont été collectés, entrant dans les cases 3 (éléments contrastés) et 4 (deuxième périphérie) du Tableau 1. Ceux-ci restent alors à analyser, leur interprétation s'avérant délicate compte tenu de leur faible fréquence.

Par ailleurs, notre étude, qui se voulait essentiellement exploratoire à ce stade et répond en cela à nos attentes, porte sur un nombre relativement faible de personnes interrogées, même si nous avons veillé à une représentativité des différents groupes professionnels présents au sein de chacune des trois structures étudiées.

Enfin, il semble nécessaire d'appliquer cette méthode d'investigation sur d'autres terrains de recherche, dans d'autres secteurs d'activité et d'autres contextes, afin de mieux évaluer les apports et les limites.

Au-delà de ces aspects méthodologiques, il convient de rappeler le contexte particulier dans lequel l'étude a été réalisée, qui permet de repérer certains axes d'amélioration pour le secteur. Ainsi, la crise sanitaire et le premier confinement ont mis à l'arrêt les instituts de formation, puisque tous les enseignements pratiques ont été suspendus. L'organisation des cours en distanciel a été particulièrement ardue. En effet, la professionnalisation des formateurs en ostéopathie s'avère faible, le compagnonnage restant la voie d'accès très majoritaire. La crise sanitaire a ainsi révélé une faiblesse dans la transmission des savoirs et savoir-faire : si la technique enseignée dans la formation en présentiel reste aléatoire en fonction du formateur, la technique enseignable en distanciel n'existe tout simplement pas. Les instituts ont donc dû affronter des résistances fortes de la part des formateurs en exercice lors de la mise en place de classes virtuelles, peu adaptées à une filière professionnalisante préparant à une pratique manuelle. Apparaît ainsi la nécessité de construire un parcours de formation et d'accompagnement des formateurs en ostéopathie, qui se retrouvent, à titre personnel, à la fois en collaboration et en concurrence, projet sur lequel un GIE tel Allios a toute sa place.

Conclusion

Répondant à l'objectif d'identifier les représentations sociales d'un projet coopétitif en amont de sa mise en œuvre auprès des collaborateurs concernés, notre recherche ouvre la voie à une

dimension jusqu'alors peu explorée dans la littérature sur la coopétition. En effet, si les chercheurs ont, de longue date, parfaitement identifié la nécessité de parvenir à gérer les paradoxes induits par la coopétition, ni la phase amont – préalable au déploiement à grande échelle du projet – ni la perception des collaborateurs n'avaient jusqu'alors été réellement explorées. Notre travail ne constitue cependant qu'une timide incursion dans ce champ des représentations sociales à la fois passionnant, complexe et éminemment utile pour les managers, qui constitue nombre d'opportunités de recherche à venir.

Dans le cas étudié, les antécédents de la coopétition apparaissent en filigrane, comme autant de raisons qui ont conduit les trois instituts de formation à développer une telle stratégie. Leur proximité cognitive semble indéniablement faciliter l'acceptabilité telle qu'ont pu l'exprimer les collaborateurs interrogés. Au-delà, la coopétition qui va être mise en œuvre dans ce secteur dans les années à venir aura probablement des effets majeurs, conduisant à la transformation d'un secteur d'activité avec des enjeux forts vis-à-vis du public, du monde médical et des instances de régulation.

Références bibliographiques

- Abric, J.C. (2005). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. ERES, Toulouse.
- Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2020). Coopetition in healthcare: Heresy or reality? An exploration of felt outcomes at an intra-organizational level. *Social Science and Medicine*, vol.252, In press.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, vol.57, p.23–39.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, vol.53, p.19–30.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Srivastava, M. K. (2020). Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, vol.53, n°1, in press.
- Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, vol.70, p.25–33.
- Dana, L.-P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.26, n°2, p.154–170.
- De Rosa, A. S. (1995). Le “réseau d'associations” comme méthode d'étude dans la recherche sur les représentations sociales: structure, contenus et polarité du champ sémantique. *Les fichiers internationaux de psychologie sociales*, vol.28, p.96-122.

- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, vol.34, n°5, p.484-500.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, vol.43, n°2, p.222–235.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, vol.44, n°7, p.2511-2534.
- Jodelet D. (2003) (éd.), *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France.
- Lo Monaco, G., Delouvé, S., & Rateau, P. (2016). *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*. Bruxelles: De Boeck.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, vol.29, n°5, p.545-556.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, vol.25, n°6, p.28–33.
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, vol.43, n°2, p.210-221.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Gnyawali, D. R. (2020). The nature, consequences, and management of emotions in interfirm paradoxical relationships-A conceptual framework. *Scandinavian Journal of Management*, vol.36, in press.