



**HAL**  
open science

# Innovations managériales et réforme de l'aide à domicile. Une injonction à l'humanisation difficilement compatible avec l'organisation du secteur ?

Lucie Chevalier

## ► To cite this version:

Lucie Chevalier. Innovations managériales et réforme de l'aide à domicile. Une injonction à l'humanisation difficilement compatible avec l'organisation du secteur ?. *Éthique publique : Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 2024, Dans les coulisses du " management éthique ", 26 (1), 10.4000/12jcp . halshs-04746564

**HAL Id: halshs-04746564**

**<https://shs.hal.science/halshs-04746564v1>**

Submitted on 20 Jan 2025

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

**Résumé :** La réforme du management et des organisations de travail se présente comme une solution aux difficultés d'attractivité des métiers de l'aide à domicile. Elle repose sur des normes éthiques, relatives à l'humanisation du management et à la bienveillance des personnes dépendantes. Cet article se propose de présenter la façon dont se diffuse cette réforme des organisations, en s'appuyant sur une enquête ethnographique. Portant sur un programme de formation aux innovations managériales ayant concerné une dizaine de structures d'aide à domicile, cet article montre une forme d'instrumentalisation des discours éthiques visant à réconcilier directions et professionnel.les d'encadrement et de terrain, en convoquant des principes moraux tels que l'humanisation du management et des interventions. La diffusion de cette réforme est facilitée par la mise en scène des lieux dans lesquelles les formations se déroulent et par une diversité de formateurs.ices qui s'adressent à un public hétérogène. Le contenu des formations renvoie fortement au développement personnel et porte peu sur le contenu du travail, exception faite pour l'encadrement intermédiaire qui est incité à réformer son poste. Si les professionnel.les semblent adhérer aux propositions formulées, certain.es témoignent des difficultés à appliquer ces normes idéalistes, parfois incompatibles avec les contraintes notamment financières des structures.

**Résumé anglais :** The reform of management and work organizations is presented as a solutions to the difficulties of attractiveness of the home help professions. It is based on ethical standards, relating to the humanization of management and the welfare of dependent people. This article aims to present the way in which this reform of organizations is spread, based on an ethnographic survey. Focusing on a training program in managerial innovations involving a dozen home help structures, this article shows that this managerial ethic aims to reconcile management and professional, notably by using unifying principles such as "humanization". The diffusion of this reform is facilitated by the staging of the places in which the trainings take place and by a diversity of trainers who address a heterogeneous public. The content of training refers strongly to personal development and focuses little on the content of work, except for middle management who must reform his position. If professionals seem to adhere to the proposals, some testify to the difficulties in applying these idealistic standards, sometimes incompatible with the financial constraints of structures.

**Biographie :** Lucie Chevalier est doctorante en sociologie. Ses travaux reposent sur une enquête ethnographique d'un programme de formation aux innovations managériales et organisationnelles dans le secteur de l'aide à domicile en France. Elle documente de l'intérieur les mécanismes de transformation des organisations, ainsi que le travail de lobbying réalisé par les promoteurs de ces nouvelles approches visant à réformer le secteur médico-social.

Université de Limoges, GRESCO, UR15075, F-87000, Limoges, France. Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France. AAP-2023-AUTODOC-327999. Cette recherche a bénéficié du soutien de la CNSA dans le cadre du Dispositif de financement de contrats doctoraux et de quatrièmes années de thèse (session 1) du Programme de soutien à la recherche « Autonomie : personnes âgées, personnes en situation de handicap à tous les âges de la vie, proches et professionnels », conduit par l'IReSP.

[lucie.chevalier@unilim.fr](mailto:lucie.chevalier@unilim.fr)

## **Innovations managériales et réforme de l'aide à domicile. Une injonction à l'humanisation difficilement compatible avec l'organisation du secteur ?**

Le secteur de l'aide à domicile rencontre une pénurie de main d'œuvre, accentuée depuis la crise de la covid-19. Les difficultés de recrutement de ces métiers reposent sur une mauvaise qualité de l'emploi, avec de faibles salaires et un fort taux de travail à temps partiel (Silvera et al, 2023). A cela s'ajoutent des conditions de travail difficiles, comprenant notamment une pénibilité physique et émotionnelle souvent minimisée (Avril, 2014 ; Devetter et al, 2023). Le sous-financement structurel du secteur est par ailleurs régulièrement mis en avant comme la cause de ces difficultés (Devetter et Messaoudi, 2013 ; Capuano, 2021).

En concertation avec les pouvoirs publics ou indépendamment de ces derniers, le secteur cherche à résoudre la « crise » par différents moyens : campagnes publicitaires, instauration d'une journée nationale des aides à domicile, revalorisation d'une partie des salaires pour les salariées<sup>1</sup> relevant du secteur associatif, etc. Parallèlement, certains acteurs avancent un autre type de réponse à travers une réforme des organisations et du management, en s'appuyant sur des approches dites « innovantes » et sur des discours humanistes. Leur proposition de modernisation du secteur s'inscrit dans le cadre de la nouvelle gestion publique entamée depuis les années 1990 (Bezès, 2009) et de la chalandisation du secteur médico-social (Chauvière, 2007). Ces acteurs mobilisent une « critique artiste » (Boltanski et Chiapello, 1999), c'est-à-dire celle d'un management déshumanisé qui empêcherait les individus de s'épanouir au travail, et proposent de moraliser les organisations à travers davantage d'autonomisation et de responsabilisation des salariées. C'est dans le sens de ce management « humaniste » que nous entendons proposer ici une réflexion autour de pratiques managériales que l'on peut qualifier d'éthiques (bien que ce terme ne soit pas expressément utilisé par les promoteurs de ces méthodes managériales), en montrant comment ces principes moraux sont mis en avant dans le discours managérial : être à l'écoute des besoins des salariées, mobiliser les notions de bienveillance, bientraitance ou de non-violence...

Cet article se propose ainsi de faire entrer les lecteur.ices dans les coulisses d'un programme de formation destiné aux organisations du secteur de l'aide à domicile souhaitant adopter ces nouvelles méthodes managériales. Il s'agit ici d'interroger comment s'opère la transformation de ces organisations : quelles représentations sont véhiculées autour de ce management, qui se veut éthique, par les formateur.ices chargé.es d'accompagner les structures ? De quel management parle-t-on, et à quelle éthique font référence les formateur.ices ? Par quel travail de conviction parviennent-ils et elles à transmettre leurs idées ? Quelle réception est faite de ces discours et dans quelles conditions les pratiques professionnelles peuvent-elles évoluer ?

---

<sup>1</sup> Compte tenu de la très forte proportion de femmes exerçant dans ces métiers, tant du côté des aides à domicile que des encadrantes, il est fait le choix d'utiliser le féminin pour les désigner dans la suite du texte.

Cet article se propose de montrer que la réforme humaniste des organisations s'incarne d'abord à travers l'édiction de différentes normes convoquant l'éthique, censées présenter des modèles à suivre : ce que doit être un bon management, ce que doit être la bonne manière d'accompagner les personnes dépendantes... L'article revient ensuite sur les contextes dans lesquels s'énoncent ces normes, et sur les mises en scène des lieux et des intervenant.es utilisées pour convaincre les participantes. Puis, il s'agit d'illustrer ce que propose concrètement la réforme, à savoir la transformation des postes d'encadrement intermédiaire et l'autonomisation des professionnelles de terrain à qui sont confiées davantage de tâches administratives. Enfin, l'article illustre la réception « en acte » de ces normes, difficiles à mettre en œuvre compte tenu des réalités structurelles du secteur.

#### Encadré 1 : démarche méthodologique

Cet article repose sur un travail mené en thèse CIFRE de sociologie<sup>2</sup>. Il s'appuie sur une enquête ethnographique autour d'un programme de formation au management innovant dans le secteur de l'aide à domicile, visant à « [favoriser] la motivation au travail par plus de sens, de pouvoir d'agir et de reconnaissance des professionnels » (extrait de la plaquette de présentation). Lancé en 2019 par un groupement d'intérêt public, ce programme proposait 6 parcours de formation différents (nommés ici « PF 1 », « PF 2 », « PF 3 »...) à une dizaine de structures de statuts variés issus d'une même région (3 entreprises, 3 services publics, 8 associations). Chaque structure était libre de choisir son parcours (dont les formations étaient assurées par des prestataires extérieurs), et a bénéficié de 16 à 18 journées d'accompagnement durant environ 2 ans. Les formations, s'adressant en priorité aux dirigeant.es ont été également suivies par des encadrantes intermédiaires et des aides à domicile (environ 250 personnes formé.es).

L'immersion prolongée au sein de l'organisme conduisant ce programme a permis l'observation des mécanismes de conviction et de transformation des structures. Une quarantaine de journées de formations ont pu être observées, et des entretiens longitudinaux avec les directions et les formateur.ices ont été menés (environ 50). Un travail de collecte et d'analyse de corpus documentaires (dossiers de candidatures, littérature produite par les dirigeant.es, rapports du gouvernement et des fédérations, ...) participe à appuyer le travail de recherche. Enfin, des questionnaires ont été diffusés par l'enquêtrice à l'ensemble des salariées des structures, à la demande du gestionnaire du programme. Des entretiens informels avec les participantes lors des formations ont également permis de recueillir certaines paroles.

### **1. L'éthique dans les formations : humaniser le management, humaniser l'accompagnement des personnes dépendantes**

Les dimensions éthiques de la réforme des organisations s'incarnent tout d'abord dans les discours des formateur.ices chargé.es d'accompagner la transformation des organisations. Le

---

<sup>2</sup> Notons que le rattachement à l'organisme promouvant ces formations, du fait de la thèse CIFRE, a permis un accès facilité au terrain et aux différents matériaux « indigènes ». Mais ce lien a sans doute aussi limité l'expression des participant.es, ayant pu interpréter la présence de la chercheuse comme validant les contenus du programme ou incarnant une forme de « caution scientifique » de celui-ci.

temps des formations, ces dernier.es édictent un certain nombre de normes supposées être mises en œuvre à l'issue de la période de transformation. Ces normes reposent sur deux dimensions : l'humanisation du management, mais aussi celle de la prise en charge des personnes dépendantes.

### 1.1. Les innovations managériales dans l'aide à domicile : deux pôles de styles de formation

Les promesses de ces « nouvelles modes managériales » (Canivenc, 2022) portent sur une transformation de l'organisation vers un modèle plus horizontal inscrit notamment dans la mouvance des entreprises libérées. Il s'agit de repenser les rôles et missions de chaque strate hiérarchique en confiant notamment aux aides à domicile davantage de tâches, par exemple celle de la réalisation des plannings. Selon les promoteurs de ces innovations, à travers ces nouvelles missions confiées, les aides à domicile seraient plus engagées et investies dans leur travail. Elles seraient ainsi davantage écoutées par leur encadrement, ce qui ferait baisser leur taux d'absentéisme.

Ces démarches de réorganisation du travail s'inspirent du courant de l'Ecole des Relations Humaines, ou se réclament d'inspirations néo tayloristes. La plus populaire des méthodes est baptisée Buurtzorg<sup>3</sup>, portée en France par un collectif d'entrepreneurs sociaux et de coaches. Malgré la diversité des parcours de formation proposés, les observations ont permis de montrer de grandes similitudes et un regroupement possible entre deux pôles : d'un côté, les modèles d'organisations du travail s'inscrivant dans un registre de développement de l'individu et d'humanisation du management inspiré par les concepts d'entreprise libérée (Carney et Getz, 2012 ; Lalloux, 2014), que nous nommons le « pôle humaniste » (4 parcours sur les 6 proposés), et de l'autre côté, les organisations du travail inspirées par les dimensions rationnelles et techniques que l'on retrouve dans le Lean Management par exemple, et que nous choisissons d'appeler le « pôle technique-industriel » (2 parcours sur les 6 proposés).

<b>Parcours de formation</b>	<b>Appartenance du style de formation</b>	<b>Nombre de structures ayant choisi le parcours</b>
Parcours de formation 1	Pôle humaniste	0
Parcours de formation 2		3
Parcours de formation 3		1
Parcours de formation 4		5
<i>Parcours de formation 5</i>	<i>Pôle technique-industriel</i>	3
<i>Parcours de formation 6</i>		2

Nous nous proposons de traiter, dans cet article, uniquement du pôle « humaniste » des formations : elles sont en effet les plus diffusées et populaires au sein du secteur de l'aide à domicile, et ce sont celles qui évoquent le plus fortement les dimensions éthiques du

<sup>3</sup> Buurtzorg signifie « soins (zorg) de proximité » en néerlandais. Cette organisation créée en 2006 vise à transformer les organisations en équipes d'infirmiers et d'aides-soignants à domicile intervenant sur une zone géographique délimitée, sans hiérarchie. Chaque équipe est responsable de trouver des patient.es, de la coordination avec les autres professionnel.les, de la mise en œuvre des interventions et du recrutement, planification, formation et facturation. Cette organisation s'inspire des principes des entreprises libérées et du mouvement de l'holocratie.

management. Ces modes managériales rejoignent le *caring capitalism* développé par Emily Barman (Barman, 2016), en ce qu'elles proposent de redéfinir et d'influencer ici le secteur de l'aide à domicile à travers des normes à plus forte valeur sociale, sans toutefois remettre en cause le modèle économique et social.

## 1.2. Humaniser le management pour améliorer la performance ?

Les arguments faisant appel à « l'humanisme » ou à « l'humain » constituent le cœur du discours des promoteurs de la réforme des organisations. Cette humanisation est présentée comme nécessaire, en écho, pêle-mêle, à la transformation de la société, à l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail, ou encore à la crise que rencontre le secteur et qui « maltraite » les salariées comme les personnes accompagnées. Il s'agit pour commencer d'humaniser le travail, mais aussi de réinscrire le métier d'aide à domicile dans une dimension relationnelle et vocationnelle :

« Le travail occupe une place majeure dans notre vie. Pourtant, de nombreux métiers ont été dévalorisés et déshumanisés par des logiques industrielles tayloristes qui prônent une productivité toujours plus importante, au détriment du sens. Le travail a perdu de sa valeur, et ces métiers, leur identité. La notion de vocation a moins de poids qu'auparavant. Créons ensemble un monde où le travail accorde toute son importance à la dimension humaine du métier. [...] Les auxiliaires de vie qui évoluent dans le secteur de l'aide à domicile font ce métier avant tout par vocation, car la relation y est prédominante. La confiance et le lien humain sont au cœur de leur travail. Mais l'humain ne peut se limiter au seul service rendu, ce métier doit être humain dans sa pratique. »

Extrait d'une plaquette de valorisation de l'un des parcours de formation

Un cabinet intervenant lors des formations se décrit également comme « *spécialisé sur les approches humanistes à destination des structures accompagnant des personnes âgées* ». La transformation des structures doit donc passer, selon les formateur.ices, par la prise en compte des besoins des salariées, permettant d'améliorer la qualité du service rendu ainsi que la performance de la structure, séduisant ainsi les directions à la recherche d'un équilibre entre satisfaction des bénéficiaires et rentabilité économique. Ainsi, un autre prestataire se réclamant du parcours de formation 4 précise quant à lui, sur l'un des supports de présentation lors d'une formation :

« Nous prônons une vision humaniste de l'économie [...] consistant à prendre durablement soin de notre bien commun dans le respect des parties prenantes (« People, Planet, Profit »). Nous sommes convaincus que les performances d'une organisation sont le fruit de l'engagement des femmes et des hommes qui la composent, engagement proportionnel au degré de satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux d'êtres humains. ».

L'adhésion à ces valeurs permet de présenter ce qui serait une convergence d'intérêts entre salariées et directions, vision déjà à l'œuvre dans le champ de l'économie sociale et solidaire (Hély et Moulévrier, 2009) mais aussi dès les prémices des réformes des organisations du travail chez F. W. Taylor : la productivité des salarié.es irait de pair avec la prise en compte de leurs besoins, et conduirait à un engagement plus important réduisant ainsi l'absentéisme, source de difficulté quotidienne dans les structures de l'aide à domicile. La « surhumanisation » (Linhart,

2015) attendue du secteur de l'aide à domicile vise donc à favoriser l'engagement au travail, en mobilisant notamment la promesse de l'amélioration de l'accompagnement des bénéficiaires.

### 1.3. Humaniser la prise en charge des bénéficiaires pour favoriser l'engagement au travail ?

A l'humanisation du management s'ajoute celle de la prise en charge des personnes dépendantes. La plaquette de présentation du parcours de formation 3 indique ainsi la finalité de la transformation de la structure, conduisant à « *recentrer les professionnels sur leurs propres besoins* » afin de « *faire le parallèle avec leur manière de prendre soin de l'autre* ». Cette « *philosophie* » doit conduire à une « *vraie réflexion sur l'humain* », et doit permettre « *de reconnecter le professionnel à la personne accompagnée dans son environnement et non à la tâche à faire, ce qui permet à chacun de se sentir vraiment considéré en tant qu'individu* ». A travers différents exercices ou mises en situations permettant d'évoquer des cas concrets de personnes dépendantes, la formatrice de ce parcours propose aux participantes de relire des expériences professionnelles au prisme de nouvelles valeurs telles que la bientraitance, le respect du rythme de chacun.e, ou encore l'intérêt de la personne face aux demandes de sa famille...

Mais cet appel à une cause plus générale (la bientraitance des personnes accompagnées) peut aussi être interprété comme une tentative de faire consentir les aides à domicile à certains désagréments de leur travail. En effet, lors d'une session de formation, les intervenantes proposent aux participantes de réfléchir à « *comment mieux communiquer entre [elles]* ». La question des remplacements incessants intervient alors dans les échanges : les aides à domicile se plaignent de ne pas systématiquement être consultées en cas de remplacement (elles reçoivent alors simplement une notification sur leur téléphone professionnel leur indiquant qu'elles doivent remplacer une collègue), ou de l'impression qu'il s'agit toujours des mêmes personnes qui seraient absentes. Aussi, il est décidé que les encadrantes contacteraient d'abord par téléphone les intervenantes, mais aussi qu'elles n'indiqueraient plus le nom de la personne à remplacer. Il s'agit alors de présenter la situation sous l'angle du service rendu à la personne dépendante qui risquerait de se retrouver seule si personne n'acceptait le remplacement, comme l'indique par exemple la formatrice qui anime cet échange : « *peux-tu intervenir en remplacement chez Madame X, il n'y a personne pour la faire manger demain* ». Une aide à domicile conclut cette séquence en indiquant que si cela ne change pas le fond du problème, elle l'accepte cependant mieux ainsi : « *c'est beaucoup plus agréable, moi je préfère choisir de faire le remplacement même si ça ne m'arrange pas trop plutôt qu'on me l'impose, même si au final c'est pareil.* » La mobilisation de la vulnérabilité des personnes accompagnées pour réengager les salariées et les faire consentir aux remplacements interroge, face à des professionnelles pourtant conscientes qu'« au final, c'est pareil ».

A travers la proposition d'humanisation de l'accompagnement des personnes, se dessinent conjointement la possibilité pour les aides à domicile de débattre autour de leurs pratiques, mais également une remise au travail en convoquant l'intérêt supérieur du bénéficiaire. Cette diffusion de normes morales est facilitée grâce à un contexte de formation très éloigné des situations de travail.

## 2. Mises en scènes des lieux et des présentations de soi : des stratégies cumulatives pour convaincre les salariées.

Déconnectés des situations de travail, les lieux de formation, soigneusement choisis par les formateur.ices, soustraient les participantes des réalités du quotidien professionnel et facilitent l'énonciation des normes idéalistes. Ces lieux sont mis en scène par des intervenant.es à travers différents rituels visant à mettre en condition les participantes à accepter ces nouvelles normes. Les formateur.ices usent aussi de stratégies de présentation de soi pour s'adresser aux professionnelles présentes, et pour qui le choix de la direction de s'engager dans le projet de transformation de l'organisation s'impose<sup>4</sup>.

### 2.1. Une convivialité mise en scène

Les différentes sessions de formation ont pris place dans des lieux choisis par les formateur.ices et incarnant une forte convivialité. Deux parcours de formation se sont déroulés dans des gîtes de tourisme avec un fort cachet (pierres apparentes, ancienne demeure bourgeoise...), un troisième au sein d'un hôtel 4 étoiles du centre-ville d'une agglomération moyenne. Si ces lieux ont été choisis avant tout pour permettre le regroupement de participantes de départements différents, le choix de lieux d'exception est assumé par les formateur.ices qui cherchaient « *des coins qui permettent une prise de recul et de hauteur* » (formateur, une quarantaine d'année, PF 3).



Figure 1 Illustration des lieux dans lesquels se sont déroulées les formations

La sélection de lieux conviviaux répond également à la volonté de « créer des liens » entre les participantes à travers les moments « off », comme l'explique une formatrice :

« Ces modules-là, en deux jours, c'est bien. voire même idéalement, c'est qu'on fait arriver les gens la veille pour que le premier dîner soit un dîner de papotage. [...] Et les groupes effectivement sont tout de suite fédérés, donc ils ont créé des liens assez forts et leur soirée est aussi sympa pour se demander comment ils allaient individuellement. La notion d'avoir été dans un lieu où on a cuisiné, c'était chouette

---

<sup>4</sup> Il est à noter que les participantes ont été dans la majorité des cas choisies par les directions, après des appels à volontariat infructueux. Cependant, les participantes désignées volontaires se diront globalement satisfaites d'avoir participé aux formations.

pour eux, où chacun mettait la table. Ça a vraiment construit le collectif.»  
Formatrice, une quarantaine d'année, PF 4»

Ainsi, la dégustation d'apéritifs locaux et les promenades régulières dans les environs des gîtes sont au programme des formations. Les lieux sont également réaménagés pour en accentuer la dimension conviviale : coussins, bougies, plaids, fauteuils confortables, et mise à disposition de thé, café, viennoiseries...



Figure 2 Mise en scène par les formateur.ices de la convivialité au sein de deux gîtes

La création de contextes « hors travail » a pour but de permettre aux participantes de « prendre de la hauteur » vis-à-vis de leur quotidien et à se placer dans les meilleures dispositions pour accepter les propositions des formateur.ices. En mettant en scène leur propre parcours, ces dernier.es visent aussi à faciliter l'adhésion des participantes.

## 2.2. Diversité de formateur.ices et stratégies de présentation de soi

La diffusion du logogramme (Boussard, 2009) lors des formations est également facilitée par une présentation de soi des formateur.ices : le programme étudié a ainsi permis à 11 intervenant.es d'assurer 5 parcours de formation (5 femmes et 6 hommes). Bien que chacun.e se soit positionné.e sur un parcours spécifique, des ressemblances existent pourtant entre ceux que Marie Anne Dujarier nomme les « planneurs », chargé.es de diffuser et mettre en œuvre des dispositifs de gestion tout en étant éloigné.es de celles et ceux qui effectuent le travail (Dujarier, 2017).

Tableau 1 Synthèse des profils types des formateur.ices du programme

Parcours de formation proposés dans le programme	Styles de formation	Intervenant.es	Types de présentation de soi
Parcours de formation 1		1 formateur, 1 formatrice	Non observé (parcours de formation non)

			<i>sélectionné par les structures)</i>
Parcours de formation 2	<b>Pôle « humaniste »</b>	2 formateurs, 4 formatrices	<b>Entrepreneurs Coach</b>
Parcours de formation 3		1 formateur, 1 formatrice	<b>Entrepreneur Coach</b>
Parcours de formation 4		1 formateur, 1 formatrice	<b>Entrepreneur Coach</b>
<i>Parcours de formation 5</i>	<i>Pôle « technique-industriel »</i>	<i>1 formateur, relayé ponctuellement</i>	<b>Experts</b>
<i>Parcours de formation 6</i>		<i>1 formateur, 1 formatrice</i>	

Un premier type de présentation de soi est visible chez les formateurs (4 hommes) mettant en avant leur parcours passé ou actuel de patrons « libérateurs », promoteurs d'une nouvelle entreprise « morale » (Bosvieux-Onyekwelu et Boussard, 2022). Nous les appellerons les « entrepreneurs ». Par exemple, Stéphane, 60 ans, intervient au sein d'un parcours très inspiré par le courant des entreprises libérées. Il se décrit ainsi : « *je m'appuie sur 18 années d'innovation managériale en tant qu'initiateur et dirigeant de [nom de la société] dont les 6 dernières années en "entreprises libérée".* » Stéphane donne régulièrement des conférences et co-dirige au moment des formations un cabinet de conseil et d'accompagnement de structures vers « l'organisation collaborative ». Il mobilise particulièrement son expérience lors des formations, à la fois pour illustrer les réticences que lui-même a pu avoir au démarrage de la « libération » de son entreprise, mais aussi pour répondre aux participantes incrédules en démontrant comment lui-même est parvenu à changer son organisation.

Un autre type de présentation de soi rassemble les formatrices (4 femmes) se définissant comme coachs ou « facilitatrices ». Elles assurent notamment les aspects des formations relevant du développement personnel et de la question des affects. Ainsi, Camille, 38 ans, intervient dans le PF3. Lors de la première journée de formation, elle se présente comme comédienne et metteuse en scène, puis raconte comment, au contact d'un proche souffrant de troubles cognitifs, elle décide d'utiliser le théâtre pour « *soigner les gens* ». Elle se présente ensuite comme proche des aides à domicile en évoquant son expérience d'ancienne infirmière et en utilisant de nombreux exemples d'interventions auprès de bénéficiaires âgés, qui « parlent » aux aides à domicile. Elle indique aussi avoir traversé des moments d'instabilité dans sa vie : l'évocation de ces expériences sensibles vise à la rapprocher du public des aides à domicile aux conditions de vie marquées, pour certaines, par la précarité.

Enfin, un dernier type de présentation de soi des formateur.ices correspond davantage à la figure de l' « expert.e » : il caractérise deux hommes et une femme qui mettent en avant leurs savoirs théoriques ou scolaires pour justifier leur légitimité. Ces intervenant.es ne participent qu'à l'occasion des parcours de formations du pôle « technique-industriel ». Florian, 35 ans, assure l'un des parcours du programme. Il est présenté ainsi sur l'un des supports de formation : « *Florian, doctorant en sciences de gestion, est spécialisé dans l'identification d'innovations sociales et technologiques au bénéfice des personnes âgées dépendantes. Il coordonne*

*l'ensemble du programme de recherche-développement* ». Tout au long des formations, il convoquera de nombreuses références théoriques, notamment gestionnaires, et sera d'ailleurs à ces occasions gentiment moqué par les participantes lorsqu'il emploiera des termes jugés trop scientifiques.

La diversité des présentations de soi permet de convertir un public hétérogène réuni lors des mêmes formations : dirigeant.es du secteur médico-social, encadrantes intermédiaires et aides à domicile. Les premier.es, dont les profils ont évolué vers des profils gestionnaires (Heichette, 2020), disent dans les entretiens leur réception favorable des discours tenus par les les « entrepreneurs » et les « expert.es ». Les encadrantes et professionnelles de terrain semblent en revanche se projeter plus facilement dans les représentations véhiculées par les « coachs », qui font appel à leurs expériences de mères et d'anciennes intervenantes. Mais si des différences existent dans les présentations de soi, tou.tes proposent de réformer les postes, plus ou moins profondément.

### **3. Quelle réforme des postes dans ces nouvelles organisations ?**

Si le contenu des journées de formation varie, certains rituels se retrouvent systématiquement dans l'ensemble des parcours de ces formations « humanistes » : définition du « cadre de sécurité » ou « bulle de confort » renvoyant aux principes qui doivent être respectés par les participantes<sup>5</sup>, « météo du jour » et « météo du soir » destinées à recueillir les ressentis en amont puis en aval de la formation... Le développement personnel est extrêmement important, sinon omniprésent dans ces formations. Il s'agit principalement d'inviter à un « changement de posture » individuel, préalable nécessaire selon les formateur.ices pour faire advenir l'organisation idéale visée, mais aussi de réformer plus ou moins profondément les postes de chacun.e.

#### **3.1. Réforme des postes et autonomie « périmétrée »**

Les formateur.ices invitent effectivement les participantes à un « changement de posture » pour faire naître une organisation plus soucieuse de chacun : il est attendu que chacun réalise un travail sur soi, dans l'hypothèse d'un impact de la transformation individuelle sur l'amélioration du collectif (Marquis, 2016), mais reportant ainsi la responsabilité de la réussite de la structure sur les individus. L'évolution des rôles de chacune des strates hiérarchiques est ainsi précisément décrite.

D'abord, les formateur.ices évoquent le rôle du dirigeant comme étant l'élément central de la réussite des « transformations » des organisations. Une citation de Frédéric Laloux, auteur de l'ouvrage *Reinventing Organizations* sur les entreprises libérées ou « opales », revient

---

<sup>5</sup> On retrouve par exemple régulièrement, et quels que soient les parcours de formation choisis, les termes « bienveillance », « authenticité », « respect », « écoute », « confidentialité » ou encore « souveraineté individuelle ».

régulièrement dans les discours des formateur.ices : « *La règle générale semble être que le niveau de conscience d'une entreprise ou d'une structure quelle qu'elle soit ne peut pas dépasser celui de son dirigeant* » (Laloux, 2014, p.338). Le dirigeant ayant entamé sa propre révolution intérieure doit donc désormais incarner un rôle de leader, et renoncer au pouvoir et à l'égo. A l'occasion du parcours de formation inspiré des entreprises libérées, il est précisé ce qui « *distingue un leader libérateur* » :

« [Le leader] aime et respecte les personnes, il respecte la culture et l'héritage, il doit être créatif pour porter cette œuvre de confiance, il s'appuie sur un référentiel théorique fort, il est aligné sur ses valeurs, il est en accord profond avec son board, il met en questionnement son rapport au pouvoir, il abandonne son égo au profit d'une œuvre commune. »

Extrait de l'une des formations du PF 4

Cette description valorisante du leader ne remet toutefois pas fondamentalement en cause le rôle du dirigeant, qui reste à la tête de la structure et dont le travail quotidien est peu affecté par la transformation.

Concernant les aides à domicile, d'importantes retombées sont attendues quant aux effets de ces transformations : les discours des formateur.ices promettent aux directions et aux équipes des baisses d'absentéisme et du turn over, qui doivent s'opérer grâce à un investissement plus important des intervenantes dans leur structure. Dans ces nouvelles organisations, elles doivent donc réaliser de nouvelles tâches comme la construction des plannings, l'organisation de réunions d'équipes, voire le recrutement des futures collègues. Cet « enrichissement des tâches » rappelle les travaux de l'Ecole des Relations Humaines et notamment ceux de Frederick Herzberg (1959) décrivant des salarié.es plus motivé.es grâce à de nouvelles missions confiées. Les aides à domicile sont également invitées à s'investir davantage dans la réussite de leur structure. Ainsi, les « collaborateurs », terme employé dans les formations, sont supposés s'engager « *comme si c'était sa propre entreprise* » (extrait d'un document distribué à l'occasion du PF 2). Il s'agit ici de participer aux groupes de travail relatifs à la transformation de l'organisation, mais aussi de faire preuve d'initiatives en proposant des projets tournés vers les bénéficiaires ou les équipes. Pour autant, le cœur du travail quotidien, à savoir les interventions auprès des personnes dépendantes, évolue peu dans le cadre de ces nouvelles organisations du travail, contrairement à leurs collègues encadrantes.

Les « responsables de secteur » sont en effet invitées à réformer leur poste dans le cadre de la délégation d'une partie de leurs missions aux aides à domicile, et à adopter un rôle de « coach » visant à « *permettre l'autonomie et la responsabilité pour obtenir l'engagement de chacun* » (extrait d'une des plaquettes de formation aux équipes autonomes). En effet, cet échelon hiérarchique est envisagé par les formateur.ices comme relais des principes gestionnaires (Cheronnet et Gadea, 2009) en vue d'une amélioration de la performance des structures. L'ingénierie proposée par les prestataires de formation intègre par ailleurs, pour deux parcours de formation, un module spécifique sur l'encadrement de proximité : l'un des parcours réserve huit jours de formation intitulés « *passer de la posture de manager à la posture de coach* », l'autre évoque sur deux journées la thématique « *développer la posture managériale vers une posture de leader et de coach* ». Les encadrantes sont donc censées jouer un rôle de traduction et de relai de la réforme auprès des aides à domicile, mais doivent également accepter

de transformer leur poste de travail en se plaçant non plus hiérarchiquement au-dessus des intervenantes mais en soutien de celles-ci, au risque de voir leur poste disparaître (Chevalier, 2023).

Ainsi, la réforme des postes vise plus généralement à faire advenir des salariées plus investies, autonomes et responsables, qui doivent mettre à profit leurs compétences pour leur structure, dans le cadre d'une autonomie *pour* l'organisation (Bernard, 2020). Cette autonomie « périmétrée » reste en effet circonscrite à certaines tâches et activités supervisées par l'encadrement, excluant la participation aux décisions stratégiques et les questions de conditions d'emploi (rémunérations, etc.). La formatrice assurant le parcours de formation 4 recadre ainsi, avec l'aide d'une encadrante, les propositions des salariées de débattre du paiement d'heures supplémentaires à l'occasion d'un groupe de travail, comme en témoigne l'extrait suivant :

« Y a un truc qui m'enquiquine c'est le mot « revendication ». [...] L'idée ici c'est de fluidifier les process. De faire en sorte que votre quotidien se passe mieux. Tout en restant dans le périmètre. Ça sort de ce que nous sommes en train de faire ici. Disons que vous avez pas le contrôle... s'attaquer à ça au début... peut être plus tard... [...] Cette histoire d'heures supplémentaires, vous changez de cadre, c'est-à-dire que ça, vous pouvez faire des propositions mais vous ne pouvez pas décider ? »  
Formatrice, une quarantaine d'années, PF 4

Après plusieurs échanges autour de ce qui est ou non dans le « périmètre », les aides à domicile présentes s'engageront finalement dans l'organisation de moments conviviaux avec leurs collègues. Le recadrage et l'orientation vers des enjeux non stratégiques participent ainsi d'une forme de « domination douce » donnant l'apparence du choix de l'engagement (Courpasson, 1997), qui va se trouver renforcée par une discipline du langage (Dodier, 1995).

### 3.2. Réformer le langage et les rapports sociaux au travail

Les rapports sociaux font en effet aussi l'objet du déploiement de normes langagières. Les formations s'inscrivent dans un « discours managérial de développement de soi » (Brunel, 2008) et mobilisent une « novlangue managériale » (Vandeveldt-Rougale, 2017). Les parcours de formation proposent ainsi de former les salariées à de nouvelles techniques de communication visant à pacifier les rapports sociaux au travail, par l'utilisation de la Communication Non Violente<sup>6</sup> (CNV) notamment. A travers plusieurs ateliers, les formateur.ices présentent ainsi le bienfondé de cette méthode de communication, censée favoriser l'identification de ses propres sentiments et besoins avant de formuler une demande à un individu, par exemple dans le cadre d'un conflit au travail.

---

<sup>6</sup> Méthode inventée par Marshall Rosenberg, psychologue américain dans les années 1990.

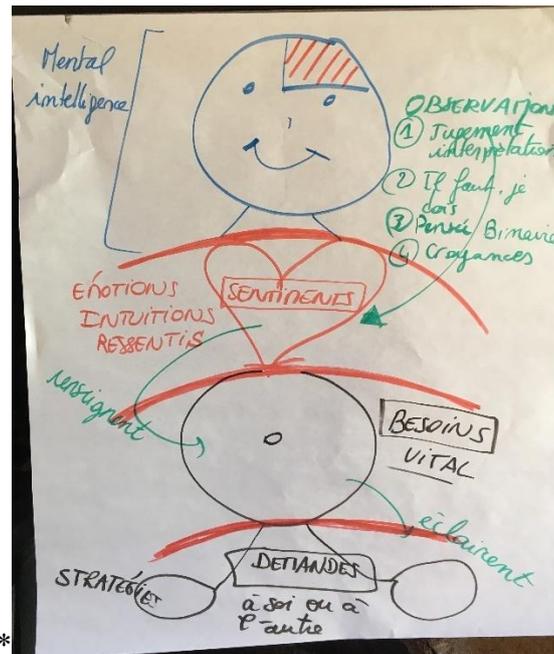


Figure 3 Schéma réalisé par une formatrice visant à expliciter le processus de la CNV

En plus de l'apprentissage d'un nouveau vocabulaire des émotions, les participantes sont également invitées à soustraire les pronoms « on » et « tu » de leur vocabulaire et à leur préférer le pronom « je ». Il s'agit ici pour les formatrices d'insister sur la « souveraineté » individuelle : il appartient à chacun de ne plus « se fondre derrière le "on" impersonnel et le "tu" qui "tues" » (formatrice, une quarantaine d'années, PF 2). Chacun est renvoyé à sa responsabilité dans le cadre d'une individualisation des situations de travail (Lhuilier, 2021 ; Linhart, 2021), et à chercher ce qui peut être modifié « en soi même » avant de rejeter sur l'autre (le collègue, mais aussi l'organisation) les causes des dysfonctionnements.

Les formatrices formulent par ailleurs une autre injonction : « quitter le registre de la plainte pour adopter celui de la proposition » (formatrice, une quarantaine d'année, PF 2). Il s'agit ici de refuser la critique si elle ne s'accompagne pas d'une proposition constructive, comme en témoigne l'intervenante : « la plainte ça ne construit pas, c'est pas utile ! ». Cette « normalisation de la communication en organisation » (Foli, 2020) témoigne de la tentative de pacification des relations de travail que doivent assurer les encadrantes. Lors de ces journées, les formatrices reprennent par ailleurs régulièrement les participantes qui s'écartent de cette bonne communication.

Toutes ces techniques, inspirées du développement personnel, rejoignent ainsi le registre de « la psychologisation - au sens de la diffusion d'une lecture psychologique de situations sociales » (Salman, 2021, p.264) des rapports sociaux au travail. Elles convoquent le développement personnel ainsi que des concepts issus de la psychologie (Stevens, 2008) et du coaching (Salman, 2021) et invitent les participantes à se remettre en question personnellement. Ce faisant, les formateurs mobilisent essentiellement « l'épistémologie du comportement » (Ughetto, 2021), au détriment des responsabilités relatives à l'organisation et à la direction. Qu'en pensent alors les participantes, et comment parviennent-elles à mettre en place la nouvelle organisation dans leurs structures ?

#### 4. Adhérer à une éthique inapplicable ?

Les salariées présentes lors des formations semblent adhérer aux discours d'humanisation ainsi qu'à l'innovation managériale comme solution au problème « d'attractivité » du secteur. Pourtant, les normes et valeurs humanistes énoncées durant les formations se heurtent aux réalités de terrain, peu compatibles avec les injonctions éthiques de « bien » manager et de « bien » accompagner sans moyens supplémentaires.

##### 4.1. Une adhésion aux promesses des innovations et au renouveau du collectif

S'il semble difficile de s'opposer ouvertement à la proposition faite d'humaniser le management et l'accompagnement des personnes dépendantes, convoquée en outre comme une valeur dépassant les contradictions entre dirigeant.es et professionnelles de terrain ou d'encadrement, les participantes disent leur acceptation de ces nouvelles normes. Ainsi, à l'occasion d'une démarche d'évaluation du programme de formation, des questionnaires ont été diffusés aux participantes encadrantes et intervenantes à domicile. 70% des répondantes ayant assisté aux formations estiment que les « *innovations managériales et organisationnelles permettent d'agir sur l'attractivité des métiers* »<sup>7</sup>. Comme dans de nombreuses expériences de libération d'entreprise, les salariées semblent globalement approuver les transformations managériales et s'en satisfaire (Karsenty, 2019). Les résultats les plus probants du questionnaire portent sur les relations de travail et le sentiment de collectif. Les participantes déclarent ainsi noter une amélioration des relations internes (93% des répondantes déclarent avoir « *le sentiment que les relations en interne se sont améliorées* ») et une augmentation du sentiment de participation dans la structure (70% des répondantes déclarent avoir « *le sentiment de participer davantage aux décisions qui concernent [leur] travail* ». Ces innovations semblent avoir favorisé la création de collectifs de travail (Ferraton et Michun, 2023), constituant une évolution positive compte tenu de l'isolement que connaissent les aides à domicile dans leur quotidien.

L'adhésion au programme de formation peut également être en lien avec la forte dimension relationnelle proposée par ces approches humanistes. Les discours humanistes et éthiques des formations, promettant de rétablir la dimension relationnelle du métier (Monnier, 2023), semblent avoir été d'autant plus suivis qu'ils disent une dimension très appréciée du métier. Or « le relationnel » est aussi la dimension qui a le plus pâti de l'industrialisation du secteur (Jany Catrice, 2010 ; Leroy et Puissant, 2023). Les nombreux discours tenus par les directions et les formateur.ices visant également à reconnaître l'utilité sociale et l'importance des intervenantes dans le maintien à domicile des personnes dépendantes participent également d'une tentative de « requalification symbolique » (Millet, Thin, 2012, p. 68) ayant pu être appréciée.

Il ressort portant que ces questionnaires, diffusés juste après la fin du programme, ne permettent pas de renseigner sur l'évaluation par les participantes de la mise en place effective,

---

<sup>7</sup> Modalités de réponses : « d'accord » et « tout à fait d'accord », 140 réponses recueillies sur 220 personnes concernées, diffusion par e-mail via les directions des structures à l'automne 2022

dans leur structure, de ces innovations managériales et organisationnelles, mais davantage d'éclairer sur une adhésion aux discours et promesses édictés lors des formations.<sup>8</sup>

#### 4.2. « Oui mais » : des voies d'opposition qui peinent à s'exprimer

Les propositions des formateur.ices ont fait l'objet de peu de critiques durant les formations, dans les entretiens et dans les questionnaires. Il est probable qu'elles se soient peu exprimées compte tenu du statut CIFRE rattaché à la structure déployant le programme. Mais cela tient sans doute aussi pour partie à l'orientation de ces discours qui valorisent une organisation du travail humaniste, à laquelle il est de fait difficile de s'opposer, auquel s'ajoute le risque de stigmatisation des opposant.es. Les formateur.ices ont régulièrement présenté les personnes qui n'adhéraient pas au projet de transformation comme des « *réfractaires au changement* » ou des personnes « *attachées au pouvoir* », dont il convient de se séparer ou qui partiront d'elles même au cours de la démarche. Ainsi, il est possible de faire l'hypothèse que ces discours ont pu conduire à une limitation des critiques ainsi qu'à des départs silencieux davantage qu'à des critiques formellement exprimées (soit davantage sur de *l'exit* que du *voice*, selon les catégorisations de Hirschman (1970)). En effet, si les participantes se disent satisfaites de la formation, il est difficile de faire la part des choses entre avoir apprécié se réunir dans une atmosphère conviviale, dans des gîtes chaleureux, et évaluer positivement la mise en place concrète des changements dans les services.

Les quelques participantes qui ont néanmoins fait entendre des voix dissonantes ont exprimé leur refus des termes de « coach » ou d'« équipes autonomes » en leur préférant des mots moins connotés par le monde entrepreneurial (comme « coordinatrice » ou « équipes solidaires »). D'autres ont plus frontalement rejeté les innovations proposées, critiquant notamment la charge de travail supplémentaire qu'elles pourraient induire pour elles ou la non-valorisation financière de ces nouvelles missions. Certaines attitudes observées lors des formations semblent en effet montrer qu'une partie d'entre elles n'est pas totalement dupes des solutions proposées. En effet, alors que la formatrice intervenant lors du PF 3 amène les participantes à revisiter leurs interventions « *au bénéfice de la personne dépendante* » et non plus en fonction des demandes des familles (cf. 1.2), deux auxiliaires de vie se montrent très sceptiques : « *oui... mais c'est compliqué* ». Elles énoncent à plusieurs reprises leurs réserves, indiquant que les familles ont un poids non négligeable dans la définition des tâches à réaliser. Face à l'insistance de la formatrice pour imposer sa vision du « bon » accompagnement, elles répèteront à plusieurs reprises la formule « *oui, mais !* », en insistant fortement le « mais ». Ainsi, une impression de déconnexion entre le prescrit et le réel, ce qui est édicté par les formateurs.ices en tant que nouvelles normes positives (nouvelles façons de communiquer, de concevoir leur métier, ...) et

---

<sup>8</sup> Il nous semble ainsi utile de préciser que sur les 14 structures engagées dans le programme, toutes n'ont pas mis en place les mêmes démarches : certaines ont fortement réformé l'organisation du travail en repensant la gouvernance, le management et les tâches de chaque strate hiérarchique, quand d'autres ont plutôt travaillé sur l'amélioration de process internes (communication, procédures...). En outre, sur les 1800 salarié.es des structures, seul.es 13% ont participé au programme. Les questionnaires diffusés peu de temps après la fin du programme ne permettent donc pas de renseigner sur une évaluation fiable des innovations managériales déployées dans les structures, mais plutôt de renseigner sur l'évaluation des formations dispensées.

le quotidien professionnel se fait jour, comme l'ont montré également Iris Loffeier, Célia Poulet et Sophia Stravou (Loffeier et al, 2021) dans les EHPAD<sup>9</sup>.

#### 4.3. Des idéaux difficilement applicables, voire incompatibles avec les réalités structurelles du secteur

Au-delà des avis relatifs au bienfondé de la transformation managériale et organisationnelle, se pose la question de la mise en pratique, réelle et concrète dans les structures, des présentations théoriques faites à l'occasion des formations.

En effet, afin de se projeter dans ces organisations idéales, les formateur.ices ont proposé aux participantes « *d'imaginer leur Service d'Aide A Domicile (SAAD) idéal* » et de mettre temporairement de côté les limites et critiques, quelles qu'elles soient : « *Imaginez, vous avez une baguette magique, vous pouvez tout faire. Tout changer. Dessinez votre vision boat, qui inspirera votre transformation* 10 ». La proposition ainsi faite de gommer toutes les contraintes et d'imaginer le service idéal participe ainsi à engager les salariées à espérer des améliorations futures sans tenir compte des contextes réels du secteur. Ainsi, l'édiction de normes et valeurs semble se faire en dehors de toute contrainte, dans l'espace clos de la formation.

En effet, des interrogations pèsent sur le financement de ces nouvelles organisations et sur la compatibilité avec le financement actuel des prestations type APA et PCH<sup>11</sup> : si pendant le programme les formateurs.ices énoncent des normes relatives à ce que doit être un « bon » accompagnement, ils se heurtent parfois à la réalité de terrain quand leurs normes ne sont pas compatibles avec le quotidien, les demandes des familles ou les contraintes de financement et d'organisation. Par exemple, lorsqu'une formatrice du PF 3 explique la nécessité de respecter le rythme de la personne aidée, elle précise que la durée de l'intervention doit être ajustée à ce rythme : si, pour une raison ou pour une autre, la personne a besoin de plus de temps afin d'être accompagnée « à faire seule » sa toilette, il est « bientraitant » de lui octroyer ce temps supplémentaire. Or les plans d'aides financés par les pouvoirs publics reposent sur des durées standard selon les types d'actes, auxquelles il n'est pas possible de déroger. De la même façon, un autre exemple évoqué stipule que si la personne a davantage besoin de partager un moment d'échange autour d'un café plutôt que de deux heures de ménage, alors il convient de lui répondre favorablement. Une aide à domicile participant à la formation et ayant expérimenté cette nouvelle pratique indiquera, lors d'un temps d'échange rétrospectif sur la mise en œuvre de cette approche, avoir été critiquée par la famille pour ne pas avoir réalisé les tâches ménagères convenues et avoir dû justifier pourquoi elle était assise à leur arrivée, ne paraissant pas ainsi à leurs yeux comme « au travail ».

Une autre difficulté de mise en place de ces normes repose sur la rémunération des nouvelles tâches et compétences réalisées par les aides à domicile. Ainsi, les nécessaires temps

---

<sup>9</sup> Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

<sup>10</sup> Consigne passée lors d'une session de formation du PF 4. Le « vision boat » est un outil destiné à représenter à travers la métaphore marine un but à atteindre, en illustrant les freins (représentées par des ancres) ou encore l'idéal à atteindre (l'île). Il a été utilisé dans 4 des 5 parcours.

<sup>11</sup> Allocation Personnalisée d'Autonomie et Prestation de Compensation du Handicap, finançant une partie des heures d'interventions aux domiciles

d'échanges entre professionnelles, préconisés par les formateurs.ices, ne sont pas financés par les pouvoirs publics (Devetter et Messaoudi, 2013), contraignant les structures à mobiliser des fonds propres si elles souhaitent les mettre en place, ou à dégager des marges d'économies pour financer cette nouvelle organisation. Ces économies se font d'ailleurs parfois au détriment de l'encadrement intermédiaire (Chevalier, 2023) dont une partie du travail, confié aux intervenantes, peut ainsi être supprimé. D'autre part, les nouvelles compétences et tâches réalisées par les professionnelles comme la réalisation des plannings ou la coordination autour des bénéficiaires ne sont pas intégralement comptabilisées comme du temps de travail, ni revalorisées financièrement.

Ainsi, il semble que les discours relatifs à la mise en place d'un management humaniste et à la prise en charge bienveillante des personnes dépendantes peinent à s'incarner dans les pratiques à l'issue des formations. Les normes éthiques évoquées par les formateur.ices s'apparentent davantage à une éthique « dévoyée », dans le sens du « produit d'une organisation dans une perspective normative » (Cléach, 2012, p. 11), visant à mobiliser les professionnelles dans leur travail sans en changer fondamentalement les conditions. Une interrogation pèse alors sur le risque potentiel de conflit de valeur (Coutrot et Perez, 2023) ou de logiques d'actions antagonistes pour les professionnelles ayant reçu la présentation de ce que devrait être un management de qualité ainsi que des interventions « bienveillantes », mais n'ayant pas la possibilité de les mettre en place, d'autant plus que les discours tenus lors des formations ont insisté sur la responsabilité individuelle de chacun.e face au travail.

## **Conclusion :**

Nous avons souhaité mettre à la discussion l'instrumentalisation de dimensions éthiques à des fins gestionnaires et managériales, ici pour améliorer la performance des structures d'aide à domicile et le service rendu aux personnes dépendantes, ainsi que pour favoriser l'engagement au travail et limiter l'absentéisme des intervenantes. Les formations dispensées dans le cadre du programme étudié visent à diffuser des valeurs managériales à travers différentes mises en scènes orchestrées par les formateur.ices. Si l'appui sur des valeurs humanistes fait écho à *l'éthique du care*, il semble que celle-ci soit dévoyée au profit du management, et comporte le risque de conflits de valeurs pour les salarié.es ne se voyant pas octroyer les moyens de mettre en œuvre ce qui est présenté comme l'idéal lors des formations.

## **Bibliographie**

AVRIL Christelle (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, collection « Corps santé société ».

Entretien avec Emily BARMAN (2022), *De quoi le capitalisme se soucie-t-il ?*. Actes de la recherche en sciences sociales, 241, 92-101.

BERNARD, Sophie. (2020). *Le nouvel esprit du salariat: Rémunérations, autonomie, inégalités*. Presses Universitaires de France.

BEZES, Philippe (2009), *Réinventer l'État: Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Presses Universitaires de France.

BOLTANSKI, Luc., et CHIAPELLO, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOSVIEUX-ONYEKWELU, Charles., et BOUSSARD, Valérie (2022). *Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ?*. Actes de la recherche en sciences sociales, 241, 4-15.

BOUSSARD, Valérie (2009). « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 99-113.

BRUNEL, Valérie (2008). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*, Paris, La Découverte.

CANIVENC, Suzy (2022), *Les nouveaux modes de management et d'organisation*, Paris, La Fabrique de l'industrie.

CAPUANO Christophe (2021), *Le maintien à domicile. Une histoire transversale (France, XIXe-XXIes.)*, Paris, Rue d'Ulm, collection « Sciences sociales ».

CARNEY, Brian M., et GETZ, Isaac (2012). *Liberté et Cie*, Paris, Fayard.

CHAUVIÈRE, Michel (2009). « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? ». *Informations sociales*, 152, 128-134.

CHERONNET, Hélène., et GADEA, Charles (2009), « Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics », in Demazière D. (dir), *Sociologie des groupes professionnels : Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte.

CHEVALIER, Lucie (2023). « Les contremaîtres des services d'aide à domicile : un personnel « réformé » par l'innovation managériale ? », *Revue française des affaires sociales*, 234, 173-191.

CLEACH, Olivier. (2012), *Éthique dévoyée vs éthique authentique*, Rapport de stage postdoctoral, Québec, IDÉA.

COURPASSON, David. « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. », *Sociologie du travail*, 39<sup>e</sup> année n°1, Janvier-mars 1997. pp. 39-61.

COUTROT, Thomas., et PEREZ, Coralie (2022). *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil.

DEVETTER, François-Xavier, DUSSUET, Annie et PUISSANT, Emmanuelle (2023), *Aide à domicile, un métier en souffrance. Sortir de l'impasse*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

DEVETTER François-Xavier., et MESSAOUDI, Djamel (2013), « Les aides à domicile entre flexibilité et incomplétude du rapport salarial : conséquences sur le temps de travail et les conditions d'emploi », *La Revue de l'Ires*, n° 78, p. 51-76.

DODIER, Nicolas (1995), *Les Hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.

DUJARIER, Marie Anne (2017), *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte.

FERRATON Cyrille., et MICHUN, Stéphane (2023). « Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif », *Cereq Bref*, n°445.

FOLI, Olivia (2020), « Les paroles de plainte en organisation : un processus communicationnel au cœur des enjeux de santé au travail », *Sciences de la société*, n° 106

HEICHETTE, Simon (2020). « Du directeur d'institution au manager : Une transformation du mode de gouvernement du travail social français », *Le Sociographe*, 70, 80-93.

HELY, Mathieu, et MOULEVRIER, Pascale (2009). « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail. *Idées économiques et sociales*, 158, 30-41.

HENZBERG, F., MAUSNER, B, SNYDERMAN, B (1959). "The Motivation to Work" (2<sup>e</sup> éd.), New York, John Wiley & Sons.

HIRSCHMAN, Albert (1970). *Défection, prise de parole et loyauté*, Fayard, Paris, 1995 (1<sup>re</sup> éd., Harvard University Press).

JANY-CATRICE, Florence (2010), « La construction sociale du "secteur" des services à la personne : une banalisation programmée ? », *Sociologie du travail*, Vol. 52 - n° 4, 521-537.

KARSENTY, Laurent (coord.). (2019), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Toulouse, Octarès.

LALOUX Frédéric (2015), *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diatino.

LE ROY, Anne., et PUISSANT, Emmanuelle (2023), « Le marché des services à la personne. Que reste-t-il du modèle associatif ? », in *Monde associatif et néolibéralisme*, coord. Hély, M. et Simonet M.

LINHART, Danièle (2015), *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érès, coll. Sociologie clinique, Toulouse, 2015, 158 p.

LINHART, Danièle. (2021), *L'insoutenable subordination des salariés*, Érès.

LHULLIER, Dominique (2021). *L'individualisation du travail au cœur de la psychologisation. Les services du bien-être au travail*, Érès, Clinique du travail.

LOFFEIER, Iris., POULET, Célia et STRAVOU, Sophia (2021), « Humaniser le soin aux personnes âgées ? Réponses transnationales du marché de la formation continue », *Sociologie du travail*, n° 63.

MARQUIS, Nicolas. (2016). « Performance et authenticité, changement individuel et changement collectif : une perspective sociologique sur quelques paradoxes apparents du « développement personnel » ». » *Communication & management*, 13, 47-62.

MILLET, Matthias., et THIN Daniel (2012), « L'ambivalence des parents de classes populaires à l'égard des institutions de remédiation scolaire », *Sociétés contemporaines*, n° 86, pp. 59-83.

MONNIER, Xavier (2023). « L'« humanisation » comme tentative de requalification de l'aide à domicile: Enquête sur une « start-up sociale » ». *Terrains & travaux*, 42, 73-97.

SALMAN, Scarlett (2021), *Aux bons soins du capitalisme*, Paris, Presses de Sciences Po.

SILVERA, Rachel (dir) (2023), « Investir dans le secteur du prendre soin. Un enjeu d'égalité entre les hommes et les femmes », Rapport IRES pour la CGT.

STEVENS, Hélène (2013). « Entre émancipation symbolique et reproduction sociale : Ethnographie d'une formation de « développement personnel » ». *Travail et emploi*, 133, 39-51.

STEVENS, Hélène (2008), « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, n° 17, p. 1-11.

UGHETTO, Pascal (2021). « Le travail, un impensé de la GRH ? ». Dans : Rachel Beaujolin-Bellet éd., *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 325-342). Caen: EMS Editions.

VANDELVELDE-ROUGALE, Agnes (2017). *La novlangue managériale: Emprise et résistance*. Érès.