

L'organisation en équipes autonomes, une voie d'amélioration des conditions de travail et d'emploi ?

L'exemple de l'aide à domicile

Par Adèle BURIE,

Doctorante en sociologie à l'Université de Lille et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé),

François-Xavier DEVETTER,

Professeur d'économie à l'Université de Lille et chercheur au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé) et à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES),

Annie DUSSUET,

Enseignante-chercheuse émérite à Nantes Université au Centre nantais de sociologie (CENS),

Oriane LANSEMAN,

Doctorante en économie à l'Université de Lille, et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé),

Et Laura NIRELLO,

Enseignante chercheuse à l'IMT Nord-Europe et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé)

Face à une crise du monde du travail, les réflexions autour de modèles organisationnels plus collectifs et autonomes se sont développées. Certains secteurs comme l'aide à domicile, particulièrement confrontés aux enjeux de conditions de travail, sont le théâtre d'expérimentations originales. Ainsi, plusieurs services d'aide à domicile (SAAD), encouragés par les pouvoirs publics, ont mis en place une réorganisation du travail sur la base « d'équipes autonomes ». À partir d'entretiens semi-directifs réalisés dans cinq SAAD, l'article analyse ces expérimentations aux résultats contrastés en termes de qualité de l'emploi, en souligne les ambivalences, et montre comment, derrière un vocable commun, ces expériences renvoient à des orientations et des modèles divergents. L'article discute ensuite deux orientations opposées et dessine les trajectoires correspondantes possibles de transformation.

Introduction

La réforme des retraites et ses importantes contestations ont attiré l'attention sur les enjeux liés au « travail » et à son organisation. Des ouvrages récents (Palier *et al.* 2024 ; Dujarier, 2021) ont cherché à pointer les dysfonctionnements qui caractérisent de nombreuses relations de travail : perte de sens, usure professionnelle, croissance des démissions sont ainsi des phénomènes largement documentés. Ces problèmes, relevant à la fois de conditions de travail très concrètes (cadences, manque de personnel, horaires atypiques, intensification, etc.) et de « maux subjectifs du travail » (Detchessahar *et al.*, 2015), questionnent les organisations, et une prise de conscience semble émerger autour de la nécessité de « recréer des espaces pour discuter des difficultés, finalités et modalités du travail » (Ughetto, 2018).

En effet, l'absence de possibilités d'échanges entre salariés comme celle d'autonomie dans le travail font partie des principales sources de mal-être au travail identifiées notamment dans les travaux issus de la psychodynamique du travail (Clot et Simonet, 2015 ; Dejours *et al.* 2021). Les données de l'enquête Conditions de travail 2019 de la Dares permettent d'illustrer ce constat : si le manque d'autonomie comme l'isolement au travail sont préjudiciables aux salariés, c'est le cumul de ces deux situations qui est le plus nettement associé à des niveaux faibles de bien-être. À l'inverse, les situations qui associent l'existence de collectifs de travail et l'exercice d'une réelle autonomie dans le travail sont associées à des niveaux de satisfactions élevés (Devetter *et al.*, 2022). Les mauvaises configurations caractérisées par une forme d'isolement hétéronome se retrouvent de manière particulièrement fréquente dans certains secteurs

d'activité comme dans le cas des métiers de la livraison et de la chaîne logistique (chauffeurs, livreurs, manutentionnaires, etc.) soumis à des formes organisationnelles largement pointées du doigt (Gautié et Perez, 2024 ; Le Lay et Lemozy 2023; Abdelnour, et Méda, 2019) ou encore dans les métiers du *care* ou du vieillissement (Devetter *et al.*, 2023), pour qui les enjeux en termes d'attractivité sont particulièrement intenses. Une vaste littérature, appuyée notamment sur les modèles de Karasek ou de Siegrist (voir par exemple Chapelle, 2018a et 2018b ; Truchot, 2010), met également en exergue le coût en termes de santé mentale et physique de situations de travail à la fois exigeantes et dénuées d'autonomie et d'appuis extérieurs.

Ainsi, alors que l'intensification du travail tend à supprimer ce type d'espace et que l'instance traditionnelle dédiée aux échanges sur les conditions de travail a été profondément affaiblie par les réformes récentes (suppression du CHSCT – Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – par exemple), l'enjeu lié à la création d'espaces de discussion sur le travail et d'organisations plus démocratiques ou participatives fait l'objet d'une attention croissante depuis les années 2010 (Castel, 2024 ; Ferreras, 2018 ; Coutrot, 2018 ; Cukier, 2018 ; Borzeix *et al.*, 2015 ; Jardat, 2012).

L'objectif de cet article est de prolonger ces travaux à partir du cas concret de structures cherchant à se réorganiser sur la base d'un fonctionnement en « équipes autonomes » afin de lutter à la fois contre l'isolement des salariés et leur manque d'autonomie. Ces deux éléments sont en effet au cœur de l'impossibilité de construire des espaces de discussions sur le travail. Il s'agit ainsi pour nous de comprendre les conditions auxquelles ces expérimentations conduisent, ou non, à améliorer les conditions de travail des salariés, en leur permettant de retrouver le sens de leur travail. Le secteur de l'aide à domicile est particulièrement concerné par les enjeux d'isolement hétéronome, le travail consistant à intervenir dans des espaces privés, le plus souvent de façon isolée, pour lequel espaces et temps collectifs font donc *a priori* défaut. Dans ce but, nous comparons donc les expériences menées par cinq structures de l'aide à domicile. Il ne s'agit pas ici de dresser un bilan, ces expérimentations n'étant le plus souvent pas stabilisées, mais de mieux comprendre les voies par lesquelles les changements organisationnels influencent la qualité des emplois (que nous entendons ici dans une acception large, qui regroupe à la fois des dimensions liées aux conditions de travail, aux rémunérations, à la stabilité de l'emploi ou encore les opportunités de mobilité, cf. Davoine et Erhel, 2006), de mettre en évidence les freins et les effets pervers éventuels, pour enfin discuter les choix d'orientation du secteur.

Notre analyse est organisée en trois temps. Dans une première section, nous rappelons le contexte du secteur de l'aide à domicile et les objectifs des transformations opérées, en mettant en évidence leurs points communs mais également les questions sur lesquelles elles peuvent parfois s'opposer. La seconde section analyse les résultats de ces expérimentations en explicitant les principales dimensions impactées par les transformations managériales (tout particulièrement l'organisation des temps de travail et la perception des compétences mobilisées). Enfin, la troisième section ouvre la discussion de ces résultats en cherchant à identifier les idéaux-types entre lesquels les différentes expérimentations hésitent, qui reflètent des conceptions opposées du travail dans ce secteur.

Le contexte des innovations

Après avoir rappelé la situation du secteur et le fonctionnement traditionnel des structures de l'aide à domicile, nous présenterons plus en détail les objectifs poursuivis et les principes organisationnels défendus par les structures innovantes que nous avons étudiées.

L'aide à domicile aujourd'hui

Le constat des difficultés rencontrées par le secteur de l'aide à domicile en termes d'attractivité et de conditions d'emploi est unanime et bien documenté. De nombreux travaux ont souligné l'exposition des intervenantes à domicile à de multiples contraintes tant physiques que psychologiques (voir Devetter *et al.*, 2023, pour une synthèse). Ils font ainsi ressortir qu'un des principaux leviers de transformation du secteur passe par des revalorisations salariales, qui restent conditionnées à une amélioration des financements publics. En effet, les interventions à domicile auprès de personnes fragilisées par l'âge, le handicap ou la maladie, sont pour l'essentiel financées par des allocations versées par les départements, dont les services élaborent, d'une part, des « plans d'aide » personnalisés, auxquels les prestataires doivent se conformer, et, d'autre part, des prix d'intervention.

Pour autant, la dimension financière n'est pas seule en cause et les questions d'organisation du travail sont au cœur des préoccupations de nombreux acteurs : des réseaux associatifs (notamment l'UNA¹ ou l'ADMR²), des entreprises (Guiny, 2020 ; Desnoes et Dupuis, 2020) ou encore des acteurs publics (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie - CNSA³). Dans ce secteur plus encore, deux dimensions ressortent comme particulièrement préjudiciables à la qualité de l'emploi des aides à domicile : le risque d'isolement *et* le risque d'une forte hétéronomie dans le travail. De prime abord, ces deux éléments peuvent apparaître contradictoires : d'un côté, les aides à domicile sont privées des ressources apportées par un collectif pour « tenir » et « bien faire » leur travail, de l'autre, elles peuvent pourtant subir le poids d'injonctions et de contraintes fortes sur la façon de réaliser leur travail.

Les modèles traditionnels d'organisation du travail dans l'aide à domicile partagent assez largement ces deux points communs, alors même qu'ils ne sont pas uniformes (voir Encadré 1 pour une brève description) : par exemple, près d'un quart des aides à domicile restent salariées⁴ de particuliers-employeurs donc sans encadrement *via* une organisation. Mais, d'une part, même dans les organisations où existe un encadrement intermédiaire – les « responsables de secteur » chargées d'établir les plannings et de coordonner les interventions –, les aides à domicile travaillent le plus souvent seules. Leur espace de travail est constitué de foyers privés, hors du contrôle de leur hiérarchie. Elles exercent donc sans soutien direct de leurs pairs, avec lesquelles elles ne disposent, de fait, quasiment pas

¹UNA Formation (una-formation.fr)

²Cf. proposition 19 des propositions de l'ADMR : lien URL admr-un-ppl-bien-veillir-a4-v4-page-a-page.pdf

³Transformation de SAAD en équipes locales autonomes | CNSA ; Évaluer la transformation organisationnelle de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales et autonomes. Première phase de l'évaluation. (cnsa.fr)

⁴Les femmes représentant 90 % des salariés selon l'enquête Risques psycho-sociaux 2016 de la Dares, nous employons le féminin pour désigner les salariées du secteur.

de temps collectifs (les réunions sont au mieux mensuelles et souvent purement informatives). D'autre part, elles n'ont qu'une autonomie très relative en matière de contenu et d'organisation du travail. En effet, les plans d'aide liés aux allocations versées délimitent les tâches à réaliser et contraignent les plannings. Les modalités de financement, à l'heure, et l'industrialisation du travail à travers le découpage des interventions en opérations courtes (Dussuet, Nirello & Puissant, 2017) tendent à réduire leurs marges de manœuvre. Ainsi, l'autonomie décisionnelle des aides à domicile demeure faible, voire se dégrade : selon l'enquête Conditions de travail 2019 de la Dares, la part des aides à domicile devant appliquer strictement les consignes est passée de 23 % en 2005 à 37,5 % en 2016, pour atteindre 35 % en 2019.

Encadré 1 : Les Services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD)

Il existe en France environ 7 000 SAAD, qui peuvent relever de trois statuts différents : entreprises privées, associations à but non lucratif ou services relevant d'un Centre communal d'action sociale. Leur modèle économique dépend à la fois de ce statut et du fait qu'ils sont ou non « tarifés » : la tarification implique une contractualisation avec le conseil départemental et l'application d'un taux horaire pour les heures d'intervention financées par l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) ou la prestation de compensation du handicap (PCH), correspondant théoriquement aux coûts de production. Dans ce cas, le SAAD ne peut pas appliquer de reste à charge aux bénéficiaires. Dans le cas contraire, le SAAD bénéficie du tarif plancher fixé annuellement par arrêté (23,50 euros en 2024), et peut éventuellement appliquer un reste à charge.

Quel que soit leur statut, la plupart des SAAD fonctionnent sur un modèle organisationnel proche : un « bureau » regroupe les services administratifs et support qui organisent et planifient les interventions des aides à domicile. Ces dernières travaillent chaque jour, le plus souvent, auprès de 3 à 6 personnes en situation de perte d'autonomie, pour apporter un soutien personnalisé, comprenant par exemple l'assistance pour les tâches ménagères, la préparation des repas, l'accompagnement dans les déplacements, ainsi que l'aide à la gestion des soins de santé. Ces interventions durent classiquement entre 30 minutes et 2 heures selon le plan d'aide attribué. Elles sont effectuées par la salariée de manière isolée et impliquent des temps de transports souvent conséquents, dont la rémunération pose fréquemment problème. Les aides à domicile n'ont que peu de contact avec les services support ou avec leurs collègues, le plus souvent moins d'une réunion collective d'information est organisée chaque mois ou trimestre. Ce mode d'organisation implique des temps partiels (moyenne de 25 heures en 2023), mais des amplitudes quotidiennes de travail importantes (les journées peuvent commencer vers 7h30 et se terminer vers 20h00).

Peu encadrées (le taux d'encadrement est le plus souvent inférieur à 8 %), les aides à domicile n'ont pas non plus d'obligation de diplôme spécifique, même si un diplôme d'État d'accompagnant social a été créé au début des années 2000. Environ un quart des aides à domicile en sont titulaires selon l'enquête emploi 2023.

Cette autonomie faible et décroissante se cumule avec la faiblesse des ressources liées à une organisation du travail minimaliste : des niveaux de formation croissants mais toujours limités (Puissant, 2011 ; Trabut, 2014), une pénibilité physique du travail toujours marquée, des temps de travail hors intervention non rémunérés, le manque de fonctions support et de soutien de collègues, une perte de sens au travail et un fort sentiment de manque de reconnaissance (Dussuet, Nirello & Puissant, 2017).

De nouvelles orientations ? Objectif et principes partagés des nouvelles formes organisationnelles dans l'aide à domicile

Face à ces difficultés qui débouchent sur une forte exposition des aides à domicile aux risques psychosociaux (Van de Weerd, 2017), et plus globalement à une importante sinistralité et un absentéisme élevé (El Khomri, 2019), des expérimentations assez diverses se développent et reçoivent l'appui des pouvoirs publics. Plusieurs programmes de soutien ont vu le jour au niveau national (CNSA) comme à des niveaux régionaux⁵. De même des réseaux, notamment autour de l'association « Soignons Humain⁶ », se sont constitués pour promouvoir certains types d'expérimentation inspirés du modèle néerlandais Buurtzorg d'organisation des soins infirmiers à domicile (Nandram et Koster, 2014 ; Gray *et al.*, 2015 ; Hegedüs *et al.*, 2022). Ces expérimentations ont également fait l'objet de programmes d'évaluation, et une littérature émerge sur ces questions (voir notamment Pastier, 2023 ; Ferraton et Michun, 2023 ; Monnier, 2023 ; Van de Weerd, 2024). Ces premiers articles relatifs à la mise en place des « équipes autonomes », qui s'appuient systématiquement sur une monographie (une entreprise dans deux cas, une association dans les deux autres), convergent pour souligner les effets ambivalents en termes de qualité de l'emploi, des transformations et leur dimension « inaboutie ». Ces travaux illustrent également l'hétérogénéité des expérimentations en dépit de leur inspiration commune : les contextes, les objectifs, les modalités de transformation diffèrent.

Dans ce contexte particulièrement dynamique, nous avons également pu mener une étude de type monographique au sein de cinq structures (deux entreprises et trois associations) s'inscrivant dans une logique de transformation de leur modèle organisationnel (voir Encadré 2).

Les structures que nous avons étudiées, associations comme entreprises, ont adopté cette démarche de transformation managériale par création d'équipes autonomes presque simultanément (à partir de 2018 pour les entreprises) avec des inspirations communes, notamment la référence, plus ou moins distanciée, au modèle Buurtzorg⁷. Leurs points communs touchent à la fois au contexte de départ, à la méthode suivie ou encore au modèle organisationnel visé.

En effet, le contexte qui initie la volonté de « transformer » l'organisation est systématiquement marqué par le sentiment de devoir dépasser « une crise » à la fois financière et organisationnelle. Si les difficultés ne sont pas uniquement liées aux ressources humaines, les

⁵ À l'image du programme I-Mano porté par le GÉrontopôle de Nouvelle-Aquitaine : <https://gerontopole-na.fr/projets/i-mano/>

⁶ <https://www.soignonshumain.com/buurtzorg/>

⁷ Modèle développé aux Pays-Bas en 2007 par Jos de Blok, qui repose sur la mise en place d'équipes autonomes pour des soins infirmiers à domicile.

Encadré 2 : Méthodologie d'enquête

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'un programme de recherche, intitulé « Stratégies innovantes pour la régulation du champ de la perte d'autonomie et les conditions d'emploi des salariés », financé par la CNSA et l'IReSP (Institut pour la Recherche en Santé Publique).

Notre enquête qualitative a été réalisée entre 2020 et 2022. Nous avons tout d'abord mené une quinzaine d'entretiens exploratoires auprès de fédérations et de directions de structures afin de repérer les terrains les plus pertinents. Puis, nous avons sélectionné cinq SAAD présents dans différents départements, avec des statuts juridiques variés (deux entreprises et trois associations). Certains ont terminé la transformation (les entreprises) alors que d'autres sont dans la phase d'expérimentation (les associations). Le tableau A1 en annexe, p. 20, rappelle les principales caractéristiques des SAAD en question.

Pour chaque cas, nous avons rencontré, dans un premier temps, les directions (souvent à distance pendant la période du premier confinement en 2020) ; 5 entretiens ont été réalisés lors de cette phase. Lors de ces premiers entretiens, pour les deux entreprises, la « transformation » était achevée alors que pour les trois associations, les expérimentations étaient en cours. Nous avons eu le contact de ces dernières via le réseau UNA qui avait constitué un groupe de travail pour échanger sur les innovations managériales au sein des associations. Ensuite, nous nous sommes rendus dans l'ensemble des structures pour réaliser, selon les cas, d'une à trois journées d'entretiens en face-à-face avec principalement des intervenantes (45 entretiens), des responsables de secteur (10 entretiens), et 5 entretiens avec du personnel d'encadrement (deux responsables des ressources humaines directrices de SPASAD (Service polyvalents d'aide et de soins à domicile), référente marque employeur, cadre du pôle handicap, responsable pôle soin, etc.) Au total, 60 entretiens ont été réalisés. Nous avons, à chaque fois, pu réaliser deux vagues d'entretiens sur deux années consécutives, ce qui nous a permis de constater l'évolution des expérimentations. En plus des entretiens, nous avons également fait des observations, notamment de réunions d'équipes où nous avons assisté à une ou deux réunions selon les organisations. Une dizaine d'entretiens ont été réalisés de façon collective, plus particulièrement auprès des intervenantes, cette technique permettant d'obtenir une parole plus riche, du fait des échanges entre les participantes, ce qui nous a également permis de mieux appréhender la manière dont les membres des équipes interagissent entre elles. Ces données ont ensuite donné lieu à une analyse thématique manuelle.

Nous avons également effectué des entretiens avec des acteurs plus critiques des transformations organisationnelles étudiées. Il s'agit notamment de représentants syndicaux au sein et en dehors des structures analysées (4 entretiens), mais également de deux directeurs d'associations refusant explicitement de s'engager dans ce type d'innovation.

enjeux en termes d'épuisement des encadrants intermédiaires (Chevalier, 2023), de *turn-over* (Flamand et Marchand, 2023) ou plus largement de démotivation se retrouvent et « font système », les questions RH et économique ne pouvant pas être séparées, comme l'illustre le constat d'un des directeurs :

« Le modèle économique et même la pratique globale du métier a des limites, et ces limites, elles sont assez nombreuses et elles impactent toutes les parties prenantes connectées au métier. En fait, le dirigeant s'essouffle, le professionnel s'abîme, les clients sont insatisfaits. Cela génère assez peu de richesses, cela ne rémunère personne ni le salarié, ni le capital » (Directeur, entreprise).

Le second point commun à ces expérimentations est la volonté de dépasser cette « crise », dans une optique de démarche collective : l'adhésion des salariées et le volontariat sont ainsi à la base, bien qu'avec quelques nuances, de l'ensemble des expérimentations. Dans les structures associatives étudiées, les équipes se sont constituées à partir des personnes volontaires et des affinités plutôt que sur des secteurs géographiques prédéfinis. Dans l'une des deux entreprises, l'organisation entière a basculé sur un nouveau modèle, et le directeur lui-même reconnaît qu'il aurait peut-être dû développer les changements par étape avec les salariées volontaires, cela aurait ensuite permis d'entraîner « ces acteurs un peu en frein, en réticence, au début, on ne le voit pas, mais c'est pareil quand on court longtemps et qu'on est lesté, au bout d'un moment, ça commence à peser... » (Directeur, entreprise). Au fur et à mesure que ce type de (ré)organisations se développe, le rapport au volontariat peut s'affaiblir. C'est le cas au sein des structures étudiées où les nouvelles équipes s'inscrivent dans un volontariat moins dynamique, mais on l'observe également lorsque des réseaux ou

des départements souhaitent encourager de nouvelles structures à s'engager dans cette voie. Des réticences plus fortes peuvent se manifester jusqu'à faire « mettre en pause » les projets engagés. Autrement dit, le volontariat n'est pas un élément accessoire à la mise en œuvre d'une réorganisation de cette ampleur mais un point structurant. Il semble même parfois qu'entre ces deux éléments (« engagement volontaire » / « innovations managériales »), ce soit le premier qui prime sur le second : le mouvement individuel et collectif engagé porte plus d'effets que le contenu du projet lui-même.

Un troisième élément partagé renvoie à la mise en œuvre d'un triptyque : accompagnement extérieur – formation du personnel – évaluation interne. En effet, l'ensemble des structures étudiées ont mobilisé des ressources externes afin d'accompagner la transformation. Elles ont également mis l'accent sur la formation des personnels, le plus souvent d'abord l'encadrement intermédiaire puis des intervenantes volontaires. Enfin, toutes les structures ont développé des outils de pilotage, et affirment une volonté d'évaluer l'expérimentation au fur et à mesure de son déploiement. Dans plusieurs cas, le souhait d'évaluer accompagne celui de communiquer et de diffuser le modèle expérimenté. La diffusion peut alors se traduire également par le développement d'une activité d'accompagnement et de formation, qui vise à renforcer le modèle économique de l'entreprise (Monnier, 2023).

Enfin, les différentes expérimentations peuvent être rapprochées en raison d'une trame organisationnelle commune. Il s'agit chaque fois de constituer des équipes de taille relativement réduite (entre 6 et 10 aides à domicile) et souple (des changements provisoires étant parfois observés) et de s'appuyer sur quatre points fortement interdépendants :

- Un encadrement moins hiérarchique, qui amène à transformer les « responsables de secteurs » en animatrices ou « coachs ». Le choix est ainsi fait d'adopter des organisations plus horizontales (Desnoës et Dupuis, 2020) ; les structures concernées revoient alors le rôle des cadres intermédiaires, amenés à délaisser certaines missions, relatives au planning notamment, et à s'orienter vers une gestion plus globale des équipes et un accompagnement plus important des bénéficiaires.
- Le développement d'un « collectif de travail » à travers l'institution des temps de regroupement, variables (allant de deux heures par mois à deux heures par semaine) et la création d'espaces collectifs, cette question des lieux et des espaces de rencontres étant cruciale pour des salariées jusque-là sans lieu de travail fixe permettant la rencontre des collègues⁸.
- Cette création de collectif a été encouragée également par un recours renforcé aux technologies numériques (smartphones, messageries, logiciels de planification, etc.), que ce soit pour les transmissions du domicile vers la structure, mais aussi avec l'acquisition de smartphones pour l'ensemble des salariées pour partager des informations sur les plannings. Les équipes ont d'ailleurs souvent constitué des groupes de messagerie instantanée pour pouvoir échanger en direct. Certains directeurs insistent ainsi sur la « digitalisation complète » de leur organisation.
- Un accroissement des responsabilités confiées aux équipes d'intervenantes à domicile, touchant à la fois le travail proprement organisationnel (planning, coordination au sein de l'équipe) mais aussi, dans certaines structures, les relations aux usagers. Les directions parlent alors de « co-construction des plannings », de « co-responsabilité avec le responsable de secteur » comme d'une première étape qui doit ensuite déboucher sur la diversification des missions.

Pour autant, si le consensus est visible sur ces quatre éléments, dans le détail, leur mise en œuvre, par exemple la nature et l'importance des « nouvelles missions », est plus variable d'une structure à l'autre. Chacun des processus en découlant demeure parfois inachevé du fait des adaptations nécessaires pour pallier certains effets ambivalents de ces transformations sur la qualité des emplois et l'amélioration des conditions de travail.

Des expérimentations aux effets ambivalents sur les conditions d'emploi

Ces monographies confirment le bilan contrasté en termes de qualité de l'emploi qu'ont dressé les premières analyses de la mise en œuvre des équipes autonomes (voir notamment Monnier, 2023 ; Van de Weerd, 2024,

⁸Rappelons que le modèle 'traditionnel' de l'aide à domicile fonctionne en effet sur la base de l'attribution d'heures d'intervention à des salariées par la structure (le « bureau » dans le langage couramment utilisé) sans que les intervenantes n'appartiennent à des équipes identifiées. Elles sont, au mieux, rattachées à des « secteurs » pouvant regrouper 20 à 40 intervenantes, mais qui ne sont réunies qu'à l'occasion de rares réunions d'informations (la CCN – pour convention collective nationale – prévoit 8 heures de réunions de ce type par an).

Flamand et Marchand, 2023). En effet, si les discours des dirigeants, comme des intervenantes à domicile, sont, dans l'ensemble, très positifs et dessinent les contours de transformations réussies, des nuances viennent souvent relativiser certaines dimensions, et des points de vigilance sont signalés. Deux dimensions majeures de la qualité de l'emploi sont directement influencées par les transformations managériales : les conditions de rémunération et le temps de travail, d'une part, l'identité professionnelle et la reconnaissance des compétences, d'autre part. Dans chaque cas, des effets positifs sont observés, mais des risques sont également identifiés.

Un impact sur le temps de travail et les rémunérations positif... mais sous conditions

Les transformations organisationnelles ne portent pas directement sur les conditions de rémunération, mais elles peuvent cependant avoir des répercussions assez nettes et, parfois, explicitement recherchées. En effet, les directions sont conscientes que le « pouvoir d'achat » et les salaires sont au cœur des critiques des salariées ; leurs marges de manœuvre sont limitées par le modèle économique en vigueur, et notamment la logique de la tarification horaire. La réorganisation du travail permet justement parfois d'augmenter le temps de travail décompté en renommant « heures de service » par exemple les heures auparavant vues comme « improductives⁹ ». L'organisation en équipes permet d'intégrer des temps de réunion, des temps de préparation ou d'échange dans les heures travaillées et donc d'améliorer le salaire mensuel sans (trop) alourdir la charge de travail. Ainsi, une salariée signale sa surprise d'avoir pu intégrer des temps d'échange avec une collègue dans son temps de travail :

« C'est arrivé une fois, avec une collègue, un midi, à notre pause de midi, on s'est retrouvées à un parc pour parler de plusieurs de nos usagers. On s'était rencontrées comme ça, vite fait. On avait passé une heure et on en avait parlé à notre responsable. Et elle avait dit : "Oui, mais ça, il faut que je vous le paye" ; "Ah bon, on l'a fait ça sur notre temps de pause" ; "Oui, oui, mais vous avez parlé des usagers pour vous coordonner donc..." J'ai été surprise mais agréablement. Vraiment, tout travail concernant les usagers est compté en temps de travail..." (Intervenante, association).

Cette amélioration du décompte de ce qui est considéré comme travail effectif (les temps d'échanges et de coordination entre intervenantes devenant du temps de travail rémunéré et s'ajoutant ainsi aux heures d'interventions) peut, dans certaines structures, aller jusqu'à proposer des « temps pleins » dans un secteur où le temps partiel reste la norme. Les directions des structures étudiées répètent ainsi régulièrement vouloir « garantir des temps pleins pour tous ceux qui le souhaitent » (Directeur, entreprise). Les observations réalisées indiquent un effet très net du déploiement des équipes autonomes sur l'organisation des temps de travail à travers une réduction des heures d'inter-vacations et de la fragmentation des journées de travail. La comparaison des plannings de plusieurs intervenantes avant et après la réorganisation montre que les amplitudes quotidiennes se réduisent (passant souvent de plus de dix heures trente à moins de neuf heures) alors même que les durées de prestations (et de rémunération) croissent (passant d'environ six heures trente à près de huit heures). La « densité » de la journée de

⁹Les « heures improductives » désignent, dans le vocabulaire couramment utilisé dans le secteur, les temps de travail non directement facturables aux usagers.

travail croît dès lors sensiblement et se rapproche de celle que connaît la moyenne des employés dans les autres secteurs d'activité (Devetter et Valentin, 2024).

L'augmentation du temps de travail n'est cependant soutenable que si elle ne se traduit pas par une croissance proportionnelle de la charge et de la pénibilité du travail. Or la mise en place d'une organisation en équipes autonomes peut également agir positivement sur ces éléments. Un premier effet direct des transformations est ainsi de permettre un développement du travail collectif et de l'entraide, comme le soulignent fréquemment les intervenantes et le résume un cadre intermédiaire :

« Là, il faut créer une dynamique d'équipe : [...] "Tiens, moi, je ne peux pas intervenir là cette semaine mais peut-être que mon collègue il va pouvoir, je vais l'interpeller directement" ; "Tiens, qu'est-ce qu'on propose comme planning d'activité ?" » (Cadre handicap et inclusion, association).

De même, le développement des temps collectifs, au-delà de l'impact sur la rémunération, est également un moyen de diversifier les formes d'activité et de surmonter les difficultés rencontrées du travail :

« [D]e souffler aussi, parce que des fois, on peut rencontrer une difficulté avec une personne. On arrive en réunion, on en parle et puis notre collègue à côté elle fait "Ah j'ai la même chose, tu n'es pas tout seul" » (Intervenante, entreprise).

Pour autant, l'accroissement du salaire mensuel se heurte aux mécanismes économiques de financement de l'aide à domicile, et, en ce sens, la pérennité du modèle n'apparaît pas évidente. Plusieurs directeurs ont signalé que leur transformation organisationnelle dépendait d'aides exceptionnelles (financement sur projet) et qu'ils acceptaient un déficit temporaire en espérant des économies futures (baisse des frais de déplacement, baisse de l'absentéisme, etc.). Plus encore, la difficulté de financer les heures « improductives » fait courir le risque d'une réduction de leur prise en compte et de voir (ré)apparaître des temps de travail non rémunérés. La logique collective des équipes peut, enfin, favoriser des formes de présentéisme impliquant, certes, moins d'arrêts maladie, mais un investissement professionnel contraire à la soutenabilité de l'emploi. Ces craintes sont exprimées tant par les directions que par les salariées :

« C'est le problème de l'autonomie : moi, il m'est arrivé de stresser le matin, je n'étais vraiment pas bien et tout, et je me suis dit "Qu'est-ce que je fais ? Si je n'y vais pas, il faut que je fasse un message au groupe, il est 6h30 du matin. Qui va le voir ? Qui va me remplacer ?" » (Intervenante, association).

Ainsi, la mise en œuvre des équipes autonomes ne débouche pas « mécaniquement » sur de meilleures conditions de travail. Elle constitue néanmoins une opportunité pour améliorer les rémunérations et les soutiens accordés aux salariées et pour rendre le travail plus soutenable.

Une amélioration des compétences qui renforce l'identité professionnelle... mais peut aussi conduire à des déceptions et des départs

Le second effet positif de la mise en place des équipes autonomes porte sur la croissance des compétences et, potentiellement, des qualifications. Un double effet, nourrissant un cercle vertueux, peut être observé : d'une part, les compétences sont davantage visibilisées à travers le partage d'expériences ; d'autre part, les

activités réalisées favorisent le développement de nouvelles compétences, à la fois organisationnelles (gestion de planning, technologies numériques, conduite de réunion, etc.) mais relevant aussi de savoir-faire propres à l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie, à travers une plus grande polyvalence et la diversité des bénéficiaires suivis.

La mise en œuvre des équipes autonomes s'est ainsi systématiquement adossée à un renforcement (et une diversification) des dispositifs de formation, notamment *via* des formes de tutorat ou un recours plus important à des formations qualifiantes :

« On a une salariée qui s'est formée sur le volet nutrition, on a une autre salariée qui s'est formée sur le soin palliatif. Avant, on n'utilisait que les formations de "fin de vie" ou un petit peu "diététique", mais là on va beaucoup plus loin avec cette vision. On veut vraiment aller sur l'affinage des compétences pour justement aller sur de l'expertise » (Responsable de secteur, association).

Cette « montée en compétence » crée de nouvelles opportunités de mobilité professionnelle en interne :

« Donc je pense qu'ici, dans cette entreprise, je vais rester pas mal de temps parce que j'ai enfin trouvé ma place. Et puis en fait, on peut tellement évoluer, comme là, le secteur s'agrandit, ils vont avoir besoin d'une coach. Ils demandent aux auxiliaires de vie si on aimerait. Moi, oui, en l'occurrence j'aimerais » (Intervenante, entreprise).

Enfin, le fonctionnement en équipe, *via* son impact en termes de reconnaissance des compétences, peut avoir une influence sur l'identité professionnelle des aides à domicile. Les entretiens et les observations ont fait apparaître un engagement dans une logique de « prendre soin » particulièrement forte au sein des équipes. Or l'inscription dans une telle posture professionnelle, s'écartant délibérément du travail ménager, apparaît comme un levier majeur de reconnaissance du métier (Devetter, 2023). La valorisation du métier est renforcée ; certaines intervenantes deviennent « ambassadrices » pour le présenter, ainsi que leur nouvelle organisation du travail, au sein d'établissements de formation, auprès des pouvoirs publics ou encore dans d'autres structures de l'aide à domicile. Pour autant, cet effet peut aussi provenir du mécanisme d'auto-sélection des salariées engagées, sur la base du volontariat, dans les innovations managériales.

Sur ce point, des effets négatifs sont également possibles. La montée en compétence peut apparaître dans un premier temps comme une menace pour certaines salariées en générant des pertes de repères, et susciter des départs ou des formes de contestation particulièrement difficiles à gérer dans un contexte de tensions autour des recrutements. Plus encore, la diversification des tâches peut jouer dans certains cas (inclusion de la gestion des plannings, de tâches de recrutement, voire d'activités perçues comme « commerciales ») un rôle, non pas de visibilisation des compétences, mais de dilution de la professionnalité, en donnant l'impression à certaines intervenantes de s'éloigner de leur « cœur de métier ». Nous constatons ici les effets ambivalents de la polyvalence sur des salariées dont l'expertise demeure contestée socialement.

Le Tableau 1, page suivante, résume les effets positifs et les risques potentiels de la mise en œuvre des équipes autonomes.

Tableau 1. Effets perçus des innovations managériales.

Domaine	Effets positifs	Risques perçus
Temps de travail et rémunération	Croissance des temps de travail rémunérés (via des temps hors interventions) et donc des rémunérations (et moins de temps de travail courts subis)	Présence de travail non rémunéré et / ou croissance des coûts via l'augmentation des heures non facturées
Conditions de travail	Des conditions de travail améliorées (et qui permettent un allongement du temps de travail sans croissance proportionnelle de l'usure) grâce à des formes nouvelles d'entraide ; et impact positif sur la santé, notamment psychologique	Des conflits entre et au sein des équipes ; des difficultés de coordination avec l'encadrement
Compétence et mobilité professionnelle	Visibilisation / croissance des compétences et opportunités de mobilité professionnelle	Croissance de la charge de travail (notamment psychologique), mais également demande accrue en termes de maîtrise des outils technologiques, qui peut mettre en difficulté certaines intervenantes
Sentiment d'appartenance à la structure et identité professionnelle	Renforcement du sentiment d'appartenance à la structure (en lien avec le projet que constitue l'innovation constituée par la création d'équipes) et de la reconnaissance sociale perçue (notamment via le regard des pairs au sein des équipes)	Risque de « dilution » de l'identité professionnelle en raison d'une multiplication des tâches « annexes »

Au total, les entretiens réalisés donnent à voir des expérimentations perçues comme largement positives... mais dans le cadre de structures et de salariées volontaires et engagées. Or même dans ce contexte favorable, des risques se manifestent, provenant certes de contraintes matérielles (manque de financement notamment) mais aussi de l'existence de questions non résolues et des hésitations entre des trajectoires bien différentes.

Derrière un discours consensuel, des orientations opposées

Les spécificités internes des organisations, mais également les visions différentes des initiateurs de ces expérimentations, dessinent des trajectoires possibles assez contrastées. Mais ces choix, ainsi que l'avenir de ces expérimentations et les effets de leur diffusion apparaissent aussi très dépendants des politiques publiques et des orientations quant à la place du secteur.

Des choix divergents au sein des organisations...

Derrière la trame commune décrite en première section, les différentes expérimentations se distinguent nettement tant en termes de discours développés que d'organisations concrètes. Quatre éléments nous semblent illustrer ces divergences : la plus ou moins grande progressivité de la transformation ; la primauté ou non accordée à une sectorisation territoriale précise ; la revendication d'une polyvalence ou d'une spécialisation accrue pour les intervenantes à domicile ; et enfin, l'importance donnée aux temps collectifs.

Si la place accordée à l'adhésion initiale des salariées est importante dans tous les cas étudiés, celle-ci peut sensiblement évoluer dans le temps. Dans les deux entreprises, la transformation a été imposée, alors que dans les trois associations, elle a reposé sur le volontariat, ce qui pose alors la question de l'étape de généralisation des équipes autonomes au sein de l'ensemble de la structure. L'attitude vis-à-vis des personnes réfractaires

à ce changement (au niveau de l'encadrement intermédiaire ou des intervenantes) oppose nettement les deux entreprises, acceptant comme principe que les changements impliquent des départs, et les trois associations, qui souhaitent « ne perdre personne ». Ce rapport aux éventuels départs est lié à deux conceptions différentes de l'ampleur et de la rapidité du changement : une volonté de « bouleversement » ou de « révolution » s'oppose à une vision progressive de l'expérimentation.

Cette première divergence rejoint un second facteur de différenciation : la place accordée à la sectorisation de l'activité. Certes, la plupart des structures étaient, avant même l'expérimentation, divisées en secteurs géographiques, mais ces derniers étaient souvent de taille conséquente. La constitution d'équipes est perçue par certains comme l'occasion de redéfinir des territoires d'intervention les plus restreints possibles, idéalement à l'échelle d'un quartier dans les zones urbaines.

« C'est la finalité d'une équipe autonome, c'est qu'elle travaille sur un territoire, défini, le plus petit possible »
(Directeur, entreprise 1).

Mais cet aspect peut passer au second plan, lorsque l'accent est mis sur la création d'équipes entre volontaires, la constitution d'un « collectif » apparaissant prioritaire. Les premiers éléments de bilan soulignent que la sectorisation est, à court terme, un facteur très favorable au fonctionnement des équipes en facilitant l'élaboration des plannings, lorsqu'une équipe se constitue sur la base d'une ligne de transport en commun par exemple, ou en permettant une prise en charge au plus près du lieu de vie des personnes accompagnées. Le modèle serait alors celui d'une équipe en charge d'un quartier (comme une école accueille les enfants d'un quartier). Mais si ce modèle semble favoriser l'implication des salariées et faciliter l'auto-organisation, il se heurte aux effets économiques d'une variabilité de l'activité. Le départ (décès, hospitalisation, déménagement, etc.) d'un bénéficiaire doit-il être compensé par un nouveau contrat en dehors du secteur ou la baisse du volume horaire peut-elle être endossée par la structure dans l'attente de nouveaux

usagers résidant dans le quartier ? Il se heurte également aux éventuels inimitiés et conflits préexistants entre professionnelles « contraintes » de coopérer, du fait de leur proximité géographique.

Cette question de la délimitation des équipes pose aussi celle des attributions internes à chaque intervenante au sein de l'équipe, et par-là, du degré de spécialisation des salariées. Le constat initial d'une sous-reconnaissance des compétences des aides à domicile est largement partagé, mais l'éventail des savoirs que les dirigeants attendent d'elles lorsque les équipes sont mises en place apparaît tout aussi important. Le choix du terme désignant les équipes témoigne de ces ambiguïtés : « autonomes », « semi-autonomes », « libérées », « déléguées », « solidaires ». Ce qui est propre à l'équipe et aux compétences attendues des intervenantes demeure variable selon les expériences... et au cours même de celles-ci. Ainsi, le modèle originel Buurtzorg, confiant des rôles (RH, planning, recrutement, relations usagers, etc.) élargissant les responsabilités des intervenantes à des domaines éloignés de leur activité initiale, est loin de faire l'unanimité, notamment dans le monde associatif (les acteurs critiques soulignant, entre autres, le fait que le modèle initial s'applique à des infirmières, sensiblement plus qualifiées et mieux rémunérées que les aides à domicile). La question de la reconnaissance, par une montée en qualification, des compétences multiples mises en œuvre est alors posée.

Enfin, le rôle accordé aux « réunions » apparaît comme un quatrième élément de différenciation entre les cas étudiés. À quoi doivent être consacrés les temps collectifs ? Si deux dimensions (aspects organisationnels, notamment gestion des plannings, et échange sur les bénéficiaires, leurs situations et la façon de les accompagner) sont toujours présentes, leur poids respectif varie considérablement. Les aspects organisationnels peuvent être extraits en grande partie de ces temps de réunion pour être gérés en distanciel, ou au contraire occuper l'essentiel des moments de regroupement. Le rôle et les expériences antérieures des encadrantes intermédiaires semblent ici déterminants (notamment dans leur volonté / possibilité de cadrer les réunions et leur souhait, ou non, de conserver le contrôle technique des plannings).

... qui illustrent des références à des idéaux-types opposés

Comment analyser ces choix différents ? obéissent-ils à des contingences matérielles, conjoncturelles ou institutionnelles, ou s'inscrivent-ils dans des « modèles » différents inspirant les acteurs ?

On ne peut pas nier le rôle que jouent les contraintes, notamment économiques, qui découlent des règles institutionnelles : le secteur de l'aide à domicile est fortement régulé et dépend des politiques publiques pour une large part de ses financements. La nécessité de modérer les coûts de production explique les difficultés à développer les temps considérés comme « improductifs » comme les temps de réunion. De même, la reconnaissance des qualifications par les employeurs dépend en grande partie des marges de manœuvres financières consenties par les départements, la CNSA ou la politique des ARS en matière d'accompagnement à domicile. Les enjeux autour des frontières entre tâches confiées aux aides-soignantes et celles attribuées aux auxiliaires de vie sociale sont ainsi au cœur de ces évolutions et renvoient à la

réforme des services autonomie en cours¹⁰. Pour autant, ces contraintes se posent de manière équivalente à l'ensemble des structures étudiées et n'expliquent pas les divergences observées.

Bien au contraire, ces différences dessinent l'opposition entre deux « modèles » d'inspiration qui se traduisent par des priorités différentes : construire une équipe et développer la dimension collective du travail, d'un côté, ou renforcer l'autonomie des salariées, de l'autre. Le vocable « d'équipes autonomes » apparaît en ce sens comme une facilité permettant d'englober des objectifs relativement indépendants l'un de l'autre. Ainsi, si l'ensemble des structures mettent l'accent sur ces deux dimensions, leurs places réciproques sont bien plus variables. Le « collectif » peut être un but en soi ou un simple moyen. De même, une autonomie accrue des salariées peut être le point d'entrée majeur pour certaines structures tandis que d'autres estiment qu'elle ne peut être que limitée à des aspects organisationnels.

Il semble dès lors possible de représenter les trajectoires empruntées en soulignant les deux « chemins » possibles (représentés en Figure 1) : d'un côté, une entrée essentiellement par la création d'un espace collectif de travail, de l'autre, une entrée associant explicitement la dimension collective à une autonomie large des intervenantes.

Figure 1. Deux orientations opposées dans la mise en œuvre des « équipes autonomes » ?

Ces deux entrées peuvent se rapprocher ensuite fortement pour constituer de fait des collectifs d'aides à domicile ou, au contraire, elles peuvent prendre des chemins plus divergents.

De fait, l'entrée collective peut privilégier le recours à des fonctions support et à une organisation hiérarchisée visant à épauler (*via* un "*back office*") des intervenantes en "*front office*". Les structures inscrites dans cette orientation sont de plus grande taille et leurs dirigeants partagent comme caractéristiques des formations initiales d'ingénieur et des expériences professionnelles antérieures dans des secteurs plus industriels. La division du travail y est plus importante et peut être revendiquée comme un moyen de gagner en efficacité. Le type en serait une organisation sectorisée regroupant des intervenantes spécialisées. Poussée à l'extrême, cette trajectoire pourrait conduire à des organisations d'un type plus bureaucratique (Bailly *et al.*, 2013).

À l'inverse, l'entrée par l'autonomie peut en partie faire perdre de vue le rôle structurant du collectif. Les équipes fonctionnent alors comme une collection d'individus travaillant de manière autonome. Le risque est de renvoyer les aides à domicile à un modèle marqué par l'isolement, proche d'un travail « indépendant » tel qu'on peut l'observer dans des formes d'emploi traditionnelles des services à la personne (emploi direct par exemple). C'est d'ailleurs un risque qu'un des directeurs rencontrés souligne :

¹⁰ Pour répondre au manque de coordination entre services d'aide et d'accompagnement à domicile et services infirmiers d'aide à domicile, un décret du 17/07/2023 a créé les « services autonomie à domicile ». Ceux-ci doivent favoriser des passerelles entre les deux types de service et, à terme, faciliter leur rapprochement. Pour les salariées, cette réforme est susceptible de renforcer les collaborations entre auxiliaires de vie sociale et aides-soignantes (voir notamment : <https://solidarites.gouv.fr/reforme-de-loffre-des-services-domicile>)

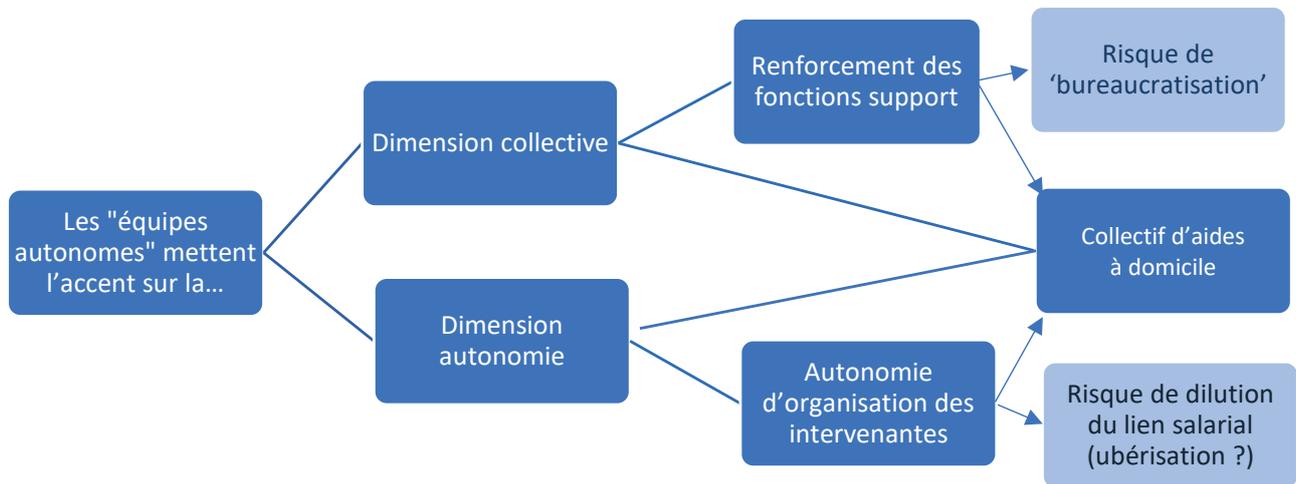


Figure 1 - Deux orientations opposées dans la mise en œuvre des « équipes autonomes » ?

« Il faut faire attention que les économies qu'on réalise, elles se transforment pour les salariées. C'est-à-dire que si on est dans un modèle comme cela et que les salariées ne sont pas mieux payées, n'ont pas de meilleures conditions de travail, en fait, on va vers l'ubérisation du système, on se retrouve vers le particulier-employeur. Il faut faire attention à cela » (Directeur, association).

Les risques pour les intervenantes seraient alors proches de ceux du travail indépendant, le maintien de temps collectifs devenant alors un point clé évitant la dilution du rapport salarial.

Ces deux orientations renvoient aussi à la représentation que les dirigeants se font du travail des intervenantes à domicile et aux formes de qualification ou de professionnalisation envisageables (Gadrey, 1994) : celle-ci passe-t-elle uniquement par l'intervenante elle-même, toujours confrontée à la singularité d'une relation de service (Karpik, 2017) ou doit-elle davantage s'inscrire dans l'organisation collective qui peut répondre à des cas relativement standardisés ? Les différences se manifestent particulièrement dans la conception des compétences nécessaires des intervenantes, et dans celle des temps collectifs.

Dans le premier cas, l'expertise développée par les intervenantes est d'abord d'ordre relationnel. Les équipes ne sont pas hiérarchisées mais collégiales. Dans les réunions, la discussion porte sur la façon de faire et sur ce qu'il faut faire avec chaque personne accompagnée. Les « coaches » animent mais ne s'inscrivent pas dans une logique verticale. Dans le deuxième cas, si le temps de réunion et les échanges ne portent pas uniquement sur la dimension organisationnelle (plannings), l'organisation du collectif reste relativement hiérarchisée, et la discussion porte davantage sur la nature du travail à réaliser et sur la répartition des tâches entre les intervenantes.

Les évolutions engagées reproduisent les tensions habituelles dans la prise en charge des personnes en perte d'autonomie, entre une approche très technique, faisant appel à des protocoles établis, et une approche centrée sur un accompagnement social plus global.

Conclusion

Les innovations managériales s'inscrivant dans une logique d'équipes autonomes bénéficient d'un appui, au moins symbolique, de la part des acteurs publics, que ce soit au niveau national ou départemental. Pour autant, les premiers résultats découlant des analyses menées montrent que l'évolution du modèle organisationnel entre parfois en tension avec les mécanismes actuels de la régulation du secteur. Au moins quatre dimensions sont ainsi potentiellement conflictuelles : les modalités de financement insuffisantes ou inadaptées aux nouvelles organisations ; la tentative de soutenir un « modèle type » (perçu sous la forme d'un "one best way" imposé de l'extérieur) ; la difficulté à reconnaître pleinement la diversité des compétences mobilisées par les aides à domicile ; ou encore la question de la place d'autres acteurs dans les processus de discussion sur le travail et son organisation (syndicats, usagers, etc.). En ce sens, ces innovations organisationnelles constituent une réelle opportunité pour améliorer la qualité des emplois, mais ne peuvent être une recette miracle. L'importance de l'encadrement institutionnel de l'aide à domicile nécessite ainsi que des changements dans les politiques publiques accompagnent les évolutions observables au niveau des structures.

Les enseignements de ces expérimentations vont cependant au-delà du seul cas de l'aide à domicile. Ils constituent des exemples originaux de transformations managériales affectant des emplois considérés comme peu qualifiés et concernant des salariées auxquels les décideurs accordent peu de confiance (notamment en matière d'évaluation des besoins des personnes accompagnées par exemple). Cette configuration se retrouve dans d'autres contextes comme dans le champ de la petite enfance (assistantes maternelles), la livraison ou la logistique. À chaque fois, les travailleurs sont au croisement de formes d'isolement et d'hétéronomie marquées. Les stratégies individuelles peuvent alors en conduire certains à privilégier une forme d'indépendance (via l'auto-entrepreneuriat ou le statut de salarié du particulier-employeur), qui tend le plus souvent à les fragiliser sans apporter de réelles marges de manœuvre (Abdelnour, 2023).

Les exemples de l'aide à domicile discutés dans cet article permettent ainsi de mettre en évidence plusieurs conditions nécessaires à la mise en place d'organisations apportant à la fois plus d'autonomie et le soutien d'un collectif de travail. Dans cette optique, l'existence d'un consentement à payer suffisant de la part des bénéficiaires des services et la reconnaissance par ces derniers des compétences nécessaires pour effectuer le travail attendu sont deux éléments majeurs. Il faut de même souligner que la naturalisation des compétences, notamment celles déployées par les femmes, ou le déni de la complexité du travail réalisé apparaissent incompatibles avec le déploiement de fonctionnements plus démocratiques, tant au niveau des organisations que de la société dans son ensemble.

Bibliographie

- ABDELNOUR S. (2023). « Être son propre patron, c'est être libre », in DUJARIER M.-A. (dir.), *Idées reçues sur le travail*, Le cavalier bleu, pp.101-106.
- ABDELNOUR S. & MÉDA D. (dir.) (2019), *Les nouveaux travailleurs des applis*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BAILLY F., DEVETTER F. X. & HORN F. (2013), « Can working and employment conditions in the personal services sector be improved? », *Cambridge Journal of Economics*, 37(2), pp. 299-321.
- BORZEIXA., CHARLES J. & ZIMMERMANN B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail*, 57(1), pp.1-19.
- CASTEL D. (2024), « Vers un management soutenable et soutenant : unir performance et santé grâce à la mise en discussion du travail. », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 30(2), pp.87-99.
- CHAPELLE F. (2018a), « 16. Modèle de Karasek », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.107-112.
- CHAPELLE F. (2018b), « 17. Modèle de Siegrist », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.113-117.
- CHEVALIER L. (2023), « Les contremaîtres des services d'aide à domicile : un personnel "réformé" par l'innovation managériale ? », *Revue française des affaires sociales*, n°4, pp.173-191.
- CLOT Y. & SIMONET P. (2015), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, 78(1), pp.31-52.
- COUTROT T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?*, Paris, Seuil.
- CUKIERA. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF.
- DAVOINE L. & ERHEL C. (2006) *La qualité de l'emploi*, La Découverte.
- DEJOURS C., COTTIN-MARX S. & LE LAY S. (2021), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif », *Mouvements*, 106(2), pp.27-40.
- DESNOËS G. & DUPUIS J. C. (2020), « Faire équipe dans les nouvelles formes organisationnelles : Un possible 1... L'organisation matricielle et subsidiaire », *Cahiers de l'Actif*, 528-529(5-6), pp. 205-218.
- DEVETTER F.-X. & VALENTIN J. (2024), « Long day for few hours: Impact of working time fragmentation on low wages in France », *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), pp.89-114.
- DEVETTER F.-X. (2023), « Quelle place pour le « ménage » dans le travail d'accompagnement des personnes âgées ? », *Gérontologie et société*, 45(172), pp.149-156.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A., NIRELLO L. & PUISSANT E. (2023), « La crise du recrutement dans les métiers du grand âge : défaut d'"attractivité" ou conditions d'emploi "insoutenables" ? », *Servir*, 524(6), pp.34-36.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A., NIRELLO L., PUISSANT E. (2022), « Les collectifs de travail dans les métiers auprès des personnes âgées : fragiles, fragilisés mais indispensables », *Journal de Gestion et d'Économie de la Santé*, 40(4), pp.250-274.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A. & PUISSANT E. (2021), « Aide à domicile : le développement du travail gratuit pour faire face aux objectifs inconciliables des politiques publiques », *Mouvements*, 106, pp. 90-98.
- DUJARIER M. A. (2021), *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, PUF.
- DUSSUET A., NIRELLO L. & PUISSANT E. (2017), « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social », *Revue de l'IRES*, 91-92(1-2), pp.35-61.
- EL KHOMRI M. (2019), « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge 2020-2024 », Rapport remis à la ministre des Solidarités et de la Santé.
- FERRATON C., & MICHUN S. (2023), « Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif », *Céreq Bref*, 445(13), pp.1-4.
- FERRERAS I. (2018), « V. De la potentialité démocratique du travail à la démocratisation de l'entreprise », in MUSSO P. & SUPIOTA. (dir), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain?*, Hermann, pp. 67-78.
- CHAPELLE F. (2018b), « 17. Modèle de Siegrist », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.113-117.
- FLAMAND L. & MARCHAND X. (2023) « Formes et effets de l'autonomie au travail : le cas des aides à domicile dans la construction de leurs propres plannings », *Activités* [En ligne], 20-1, mise en ligne le 15 avril 2023 URL : <http://journals.openedition.org/activites/8366>
- GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, 35(2), pp.163-195.
- GAUTIÉ J. & PEREZ C. (2024), « Le taylorisme à l'âge du numérique : Le cas des entrepôts logistiques », in PALIER B. (coord.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? », pp.322-335.
- GRAY B. H., SARNAK D. O. & BURGERS J. S. (2015), *Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg Model*, New York, Commonwealth Fund.
- GUINY N. (2020), *L'entreprise Papillon : Quand un dirigeant gagne le pari des équipes autonomes*, Éditions EMS.

HAYES Lydia J. B. (2023) « Technologie du temps de travail et travail non rémunéré dans le care rémunéré. Analyse sociojuridique des contrats de travail et du contrôle électronique », *Terrains & travaux*, 42(1), pp. 5171.

HEGEDÜS A., SCHÜRCH A. & BISCHOFBERGER I. (2022), "Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A scoping review", *International Journal of Nursing Studies Advances*, vol. 4.

JARDAT R. (2012), « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, 228-229(9), pp.167-184.

KARPIK L. (2007), *L'économie des singularités (Vol. 2)*, Paris, Gallimard.

LE LAY S. & LEMOZY F. (2023), "Does platform cooperativism represent a future for work? The case of a French cooperative of bike couriers", *Organization*, 30(5), pp.830-850.

MONNIER X. (2023), « L'humanisation' comme tentative de requalification de l'aide à domicile : Enquête sur une "start-up sociale" », *Terrains & Travaux*, 42(1), pp.73-97.

NANDRAMS. & KOSTER N. (2014), "Organizational innovation and integrated care: Lessons from Buurtzorg", *Journal of Integrated Care*, 22(4), pp.174-184.

PALIER B (coord.) (2024), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? ».

PASTIER K. (2023). « Au-delà de l'entreprise libérée... démocratiser l'entreprise ? Une analyse agonistique de deux organisations de l'ESS », *Revue française de gestion*, 49(311), pp.13-30.

PUISSANT E. (2011). « Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées », *Formation emploi*, 115(3), pp. 37-50.

SILVERA R.(coord.), CHASSOULIER L., DEVETTER F. X, LEMIÈRE S., PUCCI M. & VALENTIN J. (2023), « Investir dans le secteur du soin et du lien aux autres : un enjeu d'égalité entre les femmes et les hommes », Rapport IRES.

TRABUT L. (2014), « Aides à domicile : la formation améliore-t-elle l'emploi ? », *Formation emploi*, 127(3), pp. 71-90.

TRUCHOT D. (2010), « Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : pour une approche contextualisée », *Cognition, santé et vie quotidienne*, n°3, pp.164-179.

UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Paris, FYP Éditions.

VAN DE WEERDT C. (2017), « Prévention des situations à risque de forte charge émotionnelle : exemple dans le secteur de l'aide à domicile », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°3, pp 326-343.

VAN DE WEERDT C. (2024), « Équipes autonomes dans les services d'aide à domicile et risques psychosociaux », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* [en ligne], n°85, mis en ligne le 15 avril 2023 URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1775878524000808>

Annexe A1 : présentation des SAAD enquêtés.

Statut	Effectifs salariés	Territoire (urbain, rural, aisé, mixte...)	Date de création	Entretiens réalisés	Date des entretiens
Association	480	mixte	1976 (restructuration en 2019)	14	mai 2020 - juin 2021
Association	200	mixte, territoire plutôt populaire	2018 (fusion de structures créées dans les années 1970)	12	octobre 2020 - octobre 2022
Association	360	mixte	Fusion de plusieurs associations dans les années 2000	18	avril 2020 - mai 2021
Entreprise	80	territoire urbain, population aisée	2016	7	avril - octobre 2020
Entreprise	160	territoire urbain, population aisée	2006	9	mars 2020 - juin 2022

Mosaïque

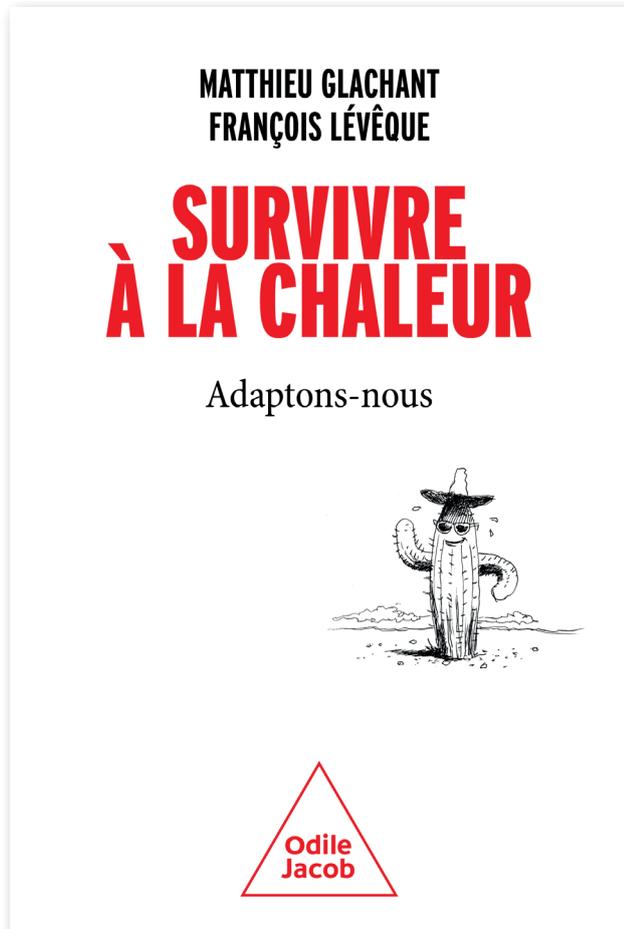
Manuel de survie à l'usage des Terriens

À propos de l'ouvrage de Matthieu
GLACHANT et François LÉVÊQUE,
*Survivre à la chaleur –
Adaptons-nous*,
Éditions Odile Jacob, 2025, 240 p.

Par Frédérique PAILLEZ

Professeur (H) Mines Paris-PSL

Le livre de Matthieu Glachant et François Lévêque, *Survivre à la chaleur – Adaptons-nous*, arrive à point nommé. Il nous fait découvrir un volet encore peu connu de la lutte contre le changement climatique : « l'adaptation ».



Le débat public s'est en effet concentré jusqu'ici sur les politiques « d'atténuation », susceptibles de réduire les émissions de carbone, au détriment des politiques « d'adaptation », destinées à s'adapter au climat, « pour en modérer les effets préjudiciables ». Certains craignaient, en mettant en avant l'adaptation, de détourner les efforts et les financements nécessaires à l'atténuation, déjà difficiles à concrétiser. Mais, comme nous le disent les auteurs, le problème n'est plus là, l'adaptation est devenue indispensable. En effet, les records de chaleur tombent les uns après les autres, et les dommages causés par les événements climatiques extrêmes se multiplient.

Le but de l'ouvrage est donc de « discuter les voies d'une adaptation compatible avec l'atténuation, qui n'exacerbe pas les inégalités face au choc climatique ».

Les deux auteurs, tous deux professeurs d'économie à l'École des Mines de Paris, s'y emploient, tout au long de neuf chapitres très pédagogiques, précédés de courts résumés, appuyés sur la compilation d'une vaste littérature scientifique internationale.

Dans les six premiers chapitres, ils cherchent à nous éclairer, à la fois sur les phénomènes en cause et leurs conséquences, et sur les diverses solutions d'adaptation envisageables, individuelles ou collectives, en examinant successivement des problèmes ou des secteurs économiques très différents (les forêts qui brûlent, la montée des eaux, l'industrie du ski, l'agriculture, etc.). Ces solutions sont analysées en termes d'efficacité et de coûts, y compris environnementaux. Dans les trois derniers chapitres, l'analyse devient plus transversale et débouche sur une réflexion en termes de politiques publiques, pour reprendre dans le dernier, au niveau international, la question fondamentale de l'accroissement des inégalités face au changement climatique, qui court tout au long de l'ouvrage.

Quatre messages

Quatre messages forts sont *in fine* formulés :

- l'adaptation est la seule stratégie capable de traiter l'urgence ;
- une adaptation spontanée est déjà en cours, mais elle est souvent polluante ;
- l'adaptation ne va pas sans atténuation ;
- les inégalités d'adaptation doivent être corrigées.

Reprenons ces quatre messages pour les expliciter et les illustrer.

L'adaptation est la seule stratégie capable de traiter l'urgence

Effectivement, par essence, l'adaptation agit à court terme. L'installation de climatiseurs chez un particulier ou dans un EHPAD, la construction d'une digue protégeant une ville côtière de la montée des eaux, l'utilisation accrue de pesticides pour compenser la baisse des rendements agricoles, la mise en place de canons à neige dans les stations de ski en mal d'enneigement, toutes ces solutions ont des effets immédiats et locaux après

l'investissement. Et ces effets sont mesurables comme le montrent les auteurs. Mais ce sont des effets à court terme, qui ne seront pas durables éternellement : à partir d'une certaine hausse de température, les enneigeurs ne pourront plus fonctionner, les digues ne pourront contenir la montée des eaux au-delà du siècle et des populations devront déménager, etc. Par ailleurs, comme on le constate, les décisions relatives à ces différents investissements peuvent être individuelles ou collectives, privées ou publiques. Dit autrement, l'adaptation est un phénomène en partie spontané, pas forcément impulsé ni encadré par la puissance publique. Ce qui mène au deuxième message mis en avant.

Une adaptation spontanée est déjà en cours, mais souvent polluante

Cette adaptation spontanée, mise en œuvre par des acteurs privés hors de toute régulation, peut indéniablement sauver des vies et préserver des intérêts économiques, mais elle peut avoir des effets polluants. Ainsi, la diffusion des climatiseurs aux États-Unis a permis de diviser par cinq la mortalité due aux températures excessives depuis les années 1960. Mais chacun sait qu'ils contribuent aussi au réchauffement de l'atmosphère, localement en rejetant de la chaleur à l'extérieur, globalement si l'électricité qu'ils consomment est carbonée. En matière d'adaptation, on est confrontés, comme pour la plupart des activités humaines, à un dilemme entre efficacité et impact environnemental. Comment gérer ce dilemme ?

L'adaptation ne va pas sans atténuation

Le troisième message découle de cette question, et réconcilie adaptation et atténuation. En effet, si l'on veut bénéficier de l'efficacité de certaines solutions d'adaptation (les climatiseurs), ou orienter les décisions privées vers les solutions les moins nocives pour l'environnement (une gestion durable des ressources en eau pour l'agriculture), les politiques publiques, y compris les politiques d'atténuation, entrent dans le jeu : elles peuvent notamment accélérer le développement des énergies décarbonées utiles à l'adaptation, pousser à la sobriété des usages, intégrer la nécessaire adaptation de nombreuses infrastructures et décourager par différents leviers – fiscaux, réglementaires – certaines « solutions ». Les climatiseurs constituent une très bonne illustration de ce lien entre adaptation et atténuation, dans la mesure où leur efficacité empêche d'en proscrire l'usage *a priori*, notamment dans des pays en plein développement économique, qui sont en même temps très exposés aux températures extrêmes, comme l'Inde, l'Indonésie, le Nigeria, le Kenya, etc. Mais quelles seraient les conséquences de l'installation de millions de climatiseurs dans ces pays, alimentés par une énergie carbonée, sans prise en charge de ce problème par les pouvoirs publics ?

Les inégalités d'adaptation doivent être corrigées

Le constat est en effet sans appel : ce sont les pays les plus pauvres et, à l'intérieur de tous les pays, les individus les plus pauvres, qui, tout en ressentant les effets

les plus dramatiques du changement climatique, auront le plus de difficultés à payer les dépenses d'adaptation nécessaires. Si l'on veut éviter un effondrement de ces pays, nous disent les deux auteurs, une solidarité financière est nécessaire au niveau international, et une sélectivité de l'action publique à l'intérieur des pays pour protéger les plus vulnérables en orientant préférentiellement sur eux l'argent public.

Instruire et éclairer

Un des grands mérites de cet ouvrage est de nous instruire et de nous éclairer, en environ 200 pages seulement, sur des phénomènes et des problématiques complexes, sans renoncer à la nuance et aux détails concrets, sans masquer les controverses scientifiques, les incertitudes et les ignorances, mais en mettant en lumière, quand elles existent, les certitudes et les consensus de la science, souvent évacués, dans le débat public, par des propos péremptifs et de fausses évidences. La démarche est celle de scientifiques qui, en outre, nous donnent les chiffres et les ordres de grandeur permettant de hiérarchiser les phénomènes ou les propositions. On apprend par exemple que l'empreinte carbone moyenne de 73 sites d'agriculture urbaine, mesurée en Europe et aux États-Unis, est six fois plus élevée que celle de l'agriculture conventionnelle hors agglomération. C'est aussi en enseignant aguerris que les auteurs nous prennent par la main en commençant le chemin par les sujets les plus accessibles (les climatiseurs, les feux de forêt...), avant de déboucher sur les pentes plus escarpées de la discussion du contenu des politiques publiques possibles, et de la lutte contre les inégalités.

Le talent pédagogique des auteurs est à cet égard à saluer, quand, dans les six premiers chapitres, ils nous ouvrent les yeux sur des faits peu médiatisés ou élargissent le cadre d'une problématique : ainsi, ils nous détaillent les effets de la chaleur – sans hésiter à faire appel aux aventures de Tintin en plein Sahara, dans *Le crabe aux pinces d'or* –, mais ils nous rappellent simultanément l'effet bénéfique du réchauffement, dans certains pays, sur la mortalité due au froid. Ils nous démontrent l'intérêt majeur de la prévention, dans le cas des feux de forêt, par rapport à l'investissement dans la lutte contre les incendies et leur indemnisation (matériels, bombardiers d'eau, assurances...), en général décidé « à chaud » et malheureusement beaucoup plus payant politiquement pour les décideurs. Ils nous montrent, chiffres à l'appui, qu'il est sans doute pertinent économiquement, à l'horizon 2100, de protéger par des investissements, certes très coûteux, un dixième du littoral mondial, où se concentrent neuf dixièmes de la population et de la richesse menacées par les inondations. Faute de quoi les pertes économiques seraient multipliées par dix par rapport aux années actuelles (dans un scénario du GIEC). Enfin, la question de l'évolution possible de l'agriculture, qui devra nourrir plus de 10 milliards d'humains vers 2050, traitée en une vingtaine de pages, s'apparente à un tour de force, comparant, après avoir brossé une vision historique de l'évolution des modèles agricoles depuis dix mille ans, l'intérêt respectif et la vraisemblance de

diverses « solutions » : l'augmentation des surfaces cultivées, l'irrigation, l'agroécologie, l'adaptation des régimes alimentaires, la transformation du commerce mondial...

Les politiques publiques à l'épreuve du réchauffement

La dernière partie (chapitres 7, 8 et 9), aborde dans le même esprit de rigueur et de pédagogie les difficiles questions des politiques publiques d'adaptation. Le chapitre 7 (sur l'arbitrage adaptation / atténuation) en montre d'abord la complémentarité nécessaire, en ne passant pas sous silence les difficultés méthodologiques d'une telle comparaison pour un économiste : comment effectuer une analyse coût-bénéfice, quand une partie des bénéfices est non monétaire, que les coûts et bénéfices sont répartis sur des durées différentes, et que l'effet sur le climat des deux types de politiques est incertain ? Comment comparer et coordonner une politique (l'atténuation) qui repose sur l'action de l'ensemble des pays du monde avec l'adaptation, qui relève d'institutions nationales (ou infra nationales) ? Quoi qu'il en soit, il n'est plus temps, selon les auteurs, de repousser des politiques d'adaptation qui doivent en revanche limiter la « maladaptation » et augmenter la capacité des plus modestes à s'adapter.

Maladaptation des solutions ? Le chapitre 8 nous montre, sur le cas de la ressource en eau pour la culture du maïs, que le problème réside surtout dans la « maladaptation » de la politique publique qui subventionne l'investissement dans des méga-bassines au profit d'une minorité d'agriculteurs, et « distord ainsi les choix entre adaptation spontanée des agriculteurs – qui auraient pu substituer la culture du sorgho, plus économe en eau, à celle du maïs – et irrigation collective ». Se surajoute à cela une question d'équité face aux dommages climatiques. C'est en effet de la combinaison de l'exposition au risque et de la capacité d'adaptation que résultent ces dommages. Or celle-ci est souvent plus faible pour les plus pauvres. Et si les mécanismes d'assurance semblent pouvoir assumer les dommages, ils sont en général bâtis sur un mécanisme de solidarité qui ne garantit pas une équité pour les plus démunis : sans rentrer dans les détails, une assurance collective payée par l'ensemble des contribuables finance ainsi les dommages des citoyens les plus aisés, qui ont pu s'installer en bord de mer, et qui auraient pu en payer une partie, et décourage la prévention individuelle des risques naturels.

En matière d'adaptation, finalement, l'initiative privée est bien présente, mais l'intervention publique est indispensable : pour diffuser l'information nécessaire (notamment sur les risques), contrôler les externalités négatives de certaines solutions individuelles (cf. climatiseurs), organiser et financer des solutions de protection collective (à condition qu'elles ne découragent pas les efforts individuels de prévention et qu'elles recherchent une véritable équité). Immense chantier pour la puissance publique !

Le chapitre 9 examine enfin pourquoi l'adaptation, politique locale par excellence, doit aussi être une

politique internationale : en effet, le dérèglement climatique creuse les inégalités entre pays riches et pauvres, ces derniers n'ayant qu'une capacité financière limitée, alors qu'ils sont les plus exposés. L'Accord de Paris n'a d'ailleurs pas négligé la prise en compte de l'adaptation, placée à égalité d'importance avec l'atténuation, et l'aide nécessaire des pays riches aux plus pauvres. Selon quels principes ? C'est ici qu'entrent en ligne de compte les débats complexes sur la « justice climatique », que les deux chercheurs décortiquent finement pour nous convaincre de la difficulté de faire converger les points de vue. Toujours est-il qu'actuellement, les financements venant des pays développés sont non seulement globalement insuffisants mais aussi très déséquilibrés entre atténuation et adaptation, au détriment de celle-ci. Si l'on ne change pas radicalement d'échelle en matière d'aide internationale, nous disent les auteurs, des dommages massifs, tant matériels qu'humains, vont se produire.

À l'issue de la lecture, on ressort beaucoup plus instruits sans aucun doute, plus convaincus aussi que l'adaptation est « un espoir plus que le symptôme d'une atténuation ratée », mais aussi inquiets devant l'ampleur de la tâche. Nos politiques, à travers le monde, seront-ils à la hauteur ?