Etude d'une transformation organisationnelle dans une optique préventive des risques psychosociaux : le cas d'une entreprise d'aide à domicile

Raphaël Haller

▶ **To cite this version:**

Raphaël Haller. Etude d'une transformation organisationnelle dans une optique préventive des risques psychosociaux : le cas d'une entreprise d'aide à domicile. Psychologie. Université de Lorraine, 2024. Français. NNT : . tel-04767502

HAL Id: tel-04767502
https://hal.science/tel-04767502v1

Submitted on 5 Nov 2024

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 CC0 - Public Domain Dedication 4.0 International License

Ecole doctorale Sociétés, Langages, Temps, Connaissances (SLTC)

Laboratoire Lorrain de Psychologie et Neurosciences de la dynamique des comportements (2LPN)

Thèse hébergée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité

Au sein du laboratoire d'Ergonomie et Psychologie Appliquées à la Prévention (EPAP)

Thèse de l'Université de Lorraine

Présentée par Raphaël Haller

Pour l'obtention du titre de Docteur en Psychologie

Étude d'une transformation organisationnelle dans une optique préventive des risques psychosociaux : le cas d'une entreprise d'aide à domicile

Sous la direction de :

Valérie Saint-Dizier de Almeida, Professeure des Universités (2LPN-UL)

Et Corinne Van De Weerdt, Docteure en Psychologie (EPAP-INRS)

14 Juin 2024

Membres du Jury :

Valérie Saint-Dizier de Almeida, Professeure des Universités, Université de Lorraine, Directrice

Corinne Van De Weerdt, Responsable d'études, INRS, Co-Directrice

Patrick Gilbert, Professeur Emérite, IAE Sorbonne Paris, Rapporteur

Pascale Desrumaux, Professeure des Universités, Université de Lille, Rapporteure

Christine Jeoffrion, Professeure des Universités, Université de Grenoble, Examinatrice

Jérôme Dinet, Professeur des Universités, Université de Lorraine, Président du Jury et Examinateur

Benjamin Paty, Responsable du laboratoire EPAP, INRS, en qualité d'invité

A celles et ceux qui œuvrent chaque jour à prendre soin de nos proches, de nos anciens, mémoires d'une génération s'envolant telles feuilles d'arbres au gré du vent.

A celles et ceux que j'accompagne sur ce chemin

A celles et ceux qui m'accompagneront

« Que voulez-vous, chacun a besoin d'un monde à soi »

Janusz Korczak

Re-merci

Le présent travail est un fruit du soutien collectif dont j'ai bénéficié. Je pense aux nombreuses personnes qui m'ont ouvert leurs esprits, leurs cœurs et donné de si bons conseils.

En premier lieu, mes directrices bien aimées. Valérie m'a transmis sa passion de la recherche lors de mon arrivée à l'université et faisant fi de mes aspects fantaisistes, elle m'élève scientifiquement, plantant avec clairvoyance les jalons qui sécurisent mon parcours tout en préservant son originalité. Corinne m'a accompagné à chaque pas, témoin des aléas de ma progression, dont certains auraient pu désarçonner plus d'un professionnel chevronné. D'une patience à toute épreuve, elle s'est placée en dépositaire bienveillante de mes pensées, de mes émotions. Valérie et Corinne ont témoigné de leur disponibilité, assurant conseils et encouragements à chaque fois que j'en ai eu besoin, souvent même avant que je n'en prenne conscience. Leur coordination m'évoque un ballet dont la chorégraphie s'est façonnée au fil de l'eau. Les savoirs, savoirs faire et savoirs être professionnels qu'elles ont mis à ma portée n'ont d'égal que l'apprentissage humain en leur compagnie.

L'institution et les gens de l'INRS m'ont accueilli comme une famille. Louis, Agnès, Jean et Benjamin m'ont encadré avec plus de mansuétude que je ne pouvais attendre. Je garde à l'esprit deux phrases, l'une fait appel à la nature de l'impossible, l'autre aux ambiguïtés fécondes.

De fortes relations se sont tissées avec les gens de l'INRS, bien trop pour les citer ici. J'évoque alors la première et la dernière personne que j'ai vue : Vincent m'a fait visiter les lieux si bien qu'est née mon envie de l'y rejoindre et Marie m'y a le plus tenu compagnie.

L'Université de Lorraine est un lieu riche en diversité et apprentissages de toutes sortes. Trop des professionnels et étudiants que j'y ai rencontré méritent une place sur cette courte page, alors je ne mentionne qu'Éric, ceux qui nous connaissent tous deux savent pourquoi.

De nombreux professionnels, dont certains sont invisibles ou peu reconnus dans notre société, ont contribué de façon directe ou indirecte aux bonnes conditions de mon travail et de ma vie.

De belles rencontres ont fortement marqué mon parcours, Gilles, Estelle, Victor, Delphine, Gérald, Rodrigue, Jacques, Patrick dit tonton et Willy, ainsi que les Compagnons du Devoir qui ont cru en moi, dont la devise guide encore ma conduite *« ni se servir ni s'asservir mais servir »*.

Les membres de ma famille, de cœur, de sang, me soutiennent indéfectiblement. Tout particulièrement celle faisant le pont entre les deux, qui a déployé des ressources insoupçonnées pour m'accompagner sur ce chemin. Et mon enfant, m'émerveille. Alors merci !

Résumé

Le monde du travail actuel manifeste un intérêt pour les formes d'organisation participatives, qui permettent plus de réactivité et de compétitivité dans le contexte économique actuel. Les organisations participatives sont définies comme des formes d'organisation du travail favorisant l'autonomie et l'implication personnelle des salariés, dont le travail est managé par des pratiques organisationnelles flexibles, ce qui attire plus facilement les jeunes générations et répond donc à un double besoin : économique et social. Depuis le début du siècle les entreprises changent leur organisation en ce sens et de nombreuses études en sciences humaines et sociales cherchent à en analyser les implications.

Les modes d'organisations visés par les processus de changement sont fréquemment étudiés une fois qu'ils sont mis en place, en termes de conséquences pour la productivité de l'entreprise ou sur la santé psychologique des professionnels. Certaines recherches s'intéressent aux processus de changement en eux-mêmes, spécifiquement aux phénomènes de résistance générés par les changements et développent des modèles de conduite de ces derniers. La culture de prévention de la santé psychologique applicable aux organisations au cours des périodes de changement présente des lacunes. Le système de prévention des risques doit alors s'adapter à ces activités de travail transformées ou nouvelles. Il doit prendre en compte non seulement les modifications des facteurs psychosociaux préexistants, mais également l'émergence de nouveaux facteurs.

Notre étude vise le développement d'une méthodologie à employer dans un cadre longitudinal pour identifier les évolutions des facteurs de risque et de ressources psychosociales au gré d'un processus de changement organisationnel en entreprise.

Notre étude se base sur une étude de cas. Nous nous inscrivons dans une visée compréhensive, basée sur le recueil de données variées (études documentaires, observations et entretiens), afin de mieux comprendre le vécu des professionnels, leur représentation de leur activité et du processus de changement organisationnel ainsi que l'effet des facteurs psychosociaux sur leur vécu de la situation. Nous utilisons une grille d'analyse psychosociale intégrant les dimensions organisationnelle, sociale, émotionnelle, idéologique et cognitive pour couvrir le champ des risques et ressources psychosociales connus de la littérature scientifique.

Mots-clés : changement organisationnel, prévention, risques psychosociaux, aide à domicile

Abstract

Today’s working world shows an interest in participatory forms of organization, which allow for more responsiveness and competitiveness in the current economic context. Participatory organizations are defined as forms of work organization that promote the autonomy and personal involvement of its employees, whose work is managed through flexible organizational practices, which more easily attract younger generations and thus meet both an economic and a social need. Since the beginning of the century, companies have been changing their organization in this direction, and numerous studies in human and social sciences have been seeking to analyze their implications.

Once implemented, the organizational modes targeted by the change processes are frequently studied in terms of consequences for the company's productivity or the psychological health of professionals. Some research focuses on the change processes themselves, specifically on the phenomena of resistance generated by the changes, and develops models for managing them. The culture of preventing psychological health applicable to organizations during periods of change has shortcomings. The risk prevention system must therefore adapt to these work activities, whether transformed or new. It must take into account not only the modifications of pre-existing psychosocial factors but also the emergence of new factors.

Our study aims to develop a methodology to be used in a longitudinal framework to identify the evolutions of risk factors and psychosocial resources throughout an organizational change process in a company.

Our study is based on a case study. A comprehensive approach was adopted, based on the collection of various data (documentary, studies, observations, and interviews), in order to better understand the experiences of professionals, their representation of their activity and the organizational change process, as well as the effect of psychosocial factors on their experience of the situation. A psychosocial analysis grid integrating organizational, social, emotional, ideological, and cognitive dimensions was used to cover the field of psychosocial risks and resources known from scientific literature.

Key-words : organizational change, prevention, psychosocial risk, home care

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 9
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE 12
CHAPITRE 1 : LES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES DANS LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE 12
1.1 Différentes perspectives scientifiques du changement 12
1.2 Comment le changement est-il étudié dans la littérature ? 13
1.3 Résumé de chapitre 21
CHAPITRE 2 : MODES DE CONDUITE ET D'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES 22
2.1 Les besoins d'apprentissage d'une organisation en transformation 22
2.2 Besoins, prérequis et recommandations pour la conduite d'un processus de changement 25
2.3 Les facteurs individuels de l'implication 29
2.4 Des approches participatives pour transformer l'organisation 34
2.5 Les objets d'étude en contexte de changement 43
2.6 Résumé de chapitre 43
CHAPITRE 3 : LA SANTE PSYCHOLOGIQUE 45
3.1 Perspective historique de la prévention des risques professionnels 45
3.2 Les catégorisations de la santé psychologique 49
3.3 Différentes dimensions psychosociales 60
3.4 Résumé de chapitre 70
CHAPITRE 4 : DIFFERENTS MODES ET CAS D'ENTREPRISES EN ORGANISATION PARTICIPATIVE 72
4.1 Une multiplicité de formes participatives 73
4.2 Un problème de catégorisation 73
4.3 Une notion émergente ? 74
4.4 Quelle proximité entre ces différentes formes d'organisation ? 76
4.5 Qu'en est-il de la nouveauté ? 84
4.6 Résumé de chapitre 87
CHAPITRE 5 : LE SECTEUR PROFESSIONNEL DE L'AIDE A DOMICILE 89
5.1 Un secteur en tension 89
5.2 L'image du métier du point de vue de la société 90
5.3 Tâches et compétences 91
5.4 Conditions de travail des aides à domicile 94
5.5 Difficultés de recrutement 95

5.6 La littérature scientifique sur les innovations participatives dans le secteur de l'aide à domicile 96
5.7 Résumé de chapitre 106
SYNTHESE DE LA LITTERATURE 107
PROBLEMATIQUE GENERALE 109
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU CONTEXTE D'ETUDE 112
CHAPITRE 6 : LE TERRAIN D'ETUDE DE LA THESE 112
6.1 L'entreprise-terrain d'étude 112
6.2 Le projet de transformation 113
6.3 L'accompagnement du projet de transformation 115
6.4 Analyse de la demande de l'entreprise et compréhension du terrain d'étude 118
6.5 Données d'observation de l'activité d'aide à domicile à visée compréhensive 119
CHAPITRE 7 : LA METHODOLOGIE MOBILISEE POUR L'ETUDE 125
7.1 Introduction de la méthodologie 125
7.2 La méthodologie de recueil de données 126
7.3 Méthodologie de traitement des données 131
TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS 136
CHAPITRE 8 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2021 136
8.1 Dimension organisationnelle 136
8.2 Dimension sociale 147
8.3 Dimension émotionnelle 154
8.4 Dimension idéologique 163
8.5 Dimension cognitive 168
8.6 Synthèse de l'année 2021 175
CHAPITRE 9 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2022 178
9.1 Dimension organisationnelle 178
9.2 Dimension sociale 188
9.3 Dimension émotionnelle 194
9.4 Dimension idéologique 200
9.5 Dimension cognitive 205
9.6 Synthèse de l'année 2022 211
CHAPITRE 10 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2023 213
10.1 Dimension organisationnelle 213
10.2 Dimension sociale 220

10.3 Dimension émotionnelle 225
10.4 Dimension idéologique 231
10.5 Dimension cognitive 236
10.6 Synthèse de l'année 2023 244
10.7 Résumé des résultats 246
QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION GENERALE 248
CHAPITRE 11 : DISCUSSION DES RESULTATS 248
CHAPITRE 12 : LES APPORTS DE L'ETUDE POUR LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 260
CHAPITRE 13 : LES LIMITES DE L'ETUDE 262
CONCLUSION 265
BIBLIOGRAPHIE 269
LISTE DES TABLEAUX 288
LISTE DES FIGURES 290
LISTE DES ANNEXES 290
Annexe N°1 Reproduction de la figure n°2 291
Annexe N°2 Reproduction de la figure n°5 292
Annexe N°3 Reproduction de la figure n°6 293
Annexe N°4 Reproduction de la figure n°7 294
Annexe N°5 Accord d'observation des professionnels 295
Annexe N°6 Flyer informatif 297
Annexe N°7 Accord d'observation des bénéficiaires 298
Annexe N°8 Guide d'entretien ciblé 299
Annexe N°9 Guide d'entretien ouvert 302
Annexe N°10 Grille de recueil des données 303
Annexe N°11 Entretien avec le guide ciblé 304
Annexe N°12 Entretien avec le guide ouvert 324

INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse a été financée et hébergée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité qui vise à développer et promouvoir une culture de la prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles, des risques professionnels et psychosociaux. Sa mission s'articule autour de l'analyse et l'identification des sources de risque afin de diffuser une culture de prévention adaptée auprès des spécialistes de la prévention et des entreprises salariées du régime général de la Sécurité Sociale.

L'objectif de cette thèse est d'intégrer la psychologie du travail et l'ergonomie dans le développement d'un outil voué à identifier les facteurs de risques et de ressources psychosociales au cours d'un processus de changement organisationnel ; il s'agit de considérer les modifications des facteurs préexistants au sein des organisations de travail et ceux qui émergent au fil des processus de changement. L'objectif est de mieux comprendre l'évolution de la situation dans laquelle se trouvent les différents acteurs, d'identifier les facteurs de risque et de ressource psychosociales ainsi que leur articulation dans la temporalité étudiée.

Dans la littérature, il existe des travaux de recherche étudiant les risques psychosociaux associés à différents modes d'organisation sous leurs formes stabilisées ; ils s'intéressent aux antécédents ou aux conséquences du changement en termes de productivité, sans examiner les processus de changement en eux-mêmes. D'autres recherches s'intéressent aux phénomènes de résistance que les processus de changement peuvent engendrer ou aux modèles de conduite du changement, sans considérer les facteurs de risques et de ressources psychosociales aux différentes temporalités de processus.

La thèse vise à développer et à tester sur la base d'une étude de cas, une méthodologie pour étudier un processus de changement sous l'angle des facteurs de risque et des ressources psychosociales, en posant que le processus de changement peut en lui-même faire émerger des facteurs nouveaux, tout comme amplifier ou atténuer certains préexistants.

Les projets de changement ont pour objectif de faire évoluer les entreprises en intégrant un nouveau mode d'organisation. L'époque contemporaine est marquée par l'intérêt perçu envers les modes d'organisation participatifs. La littérature comporte de nombreuses études concernant ce champ spécifique, relatives à différents secteurs d'activité, comme l'industrie et l'informatique où les professionnels travaillent couramment en équipe. L'enjeu de la transformation organisationnelle est alors principalement d'amener ces équipes à travailler de

façon autonome. En revanche, dans le secteur de l'aide et du soin à domicile, le travail n'est généralement pas organisé autour d'équipes préexistantes ; l'implantation de modes d'organisation participatifs passe d'abord par la constitution d'équipe. Dans ce secteur, un modèle d'organisation participative spécifique venant des Pays-Bas (Buurtzorg) est appliqué depuis une décennie et s'observe dans de nombreux pays européens. A notre connaissance, la littérature scientifique compte à ce jour seulement deux études traitant de la mise en place d'un mode d'organisation participatif dans le secteur de l'aide à domicile et aucune des deux ne comporte de grille de lecture des facteurs de risques psychosociaux.

L'objectif de la thèse est d'approfondir la compréhension d'un processus de changement visant la mise en place d'un mode organisation participatif dans une entreprise du secteur de l'aide à domicile. La recherche a été construite en intégrant le fait que la dynamique des facteurs de risques et de ressources psychosociales ainsi que leurs conséquences peuvent fluctuer tout au long du processus de changement, d'où la nécessité d'une approche longitudinale et compréhensive du vécu des professionnels de tous niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. A partir de cette étude de cas, il s'agira de montrer que notre méthodologie permet d'identifier les facteurs de risque et de ressources psychosociales émergeants et préexistants, leurs évolutions et leurs impacts sur le vécu des professionnels. L'étude est observationnelle et sa visée compréhensive. L'enjeu pratique est de proposer une méthodologie qui puisse être appliquée dans le cadre de la conduite de processus de changement dans une visée préventive. Il s'agira également sur la base des résultats obtenus de produire des recommandations aux préventeurs qui visent un changement organisationnel préservant la santé mentale des salariés.

La thèse est divisée en 4 parties et comporte 13 chapitres. La première partie présente le cadre théorique qui s'articule autour des théories relatives aux changements organisationnels, à leurs conceptualisations scientifiques, aux enjeux transformationnels du contexte actuel, ainsi qu'à la façon dont la recherche investigue ce champ. Cette entrée en matière permet de situer la présente étude dans la continuité de la recherche scientifique dédiée aux changements organisationnels et de montrer la singularité de nos objets de recherche (chapitre 1). Les processus de conduite et d'accompagnement des changements organisationnels sont étudiés par la suite ; différentes approches sont présentées en mettant en exergue leurs attraits, les besoins et les limites de ces approches. Cette partie permet de mieux caractériser le processus de changement étudié dans notre étude (chapitre 2). Les enjeux de santé psychosociale dans les organisations de travail sont approchés à travers les travaux connus de la littérature que nous comparons entre eux. Par cette approche nous posons les bases de la construction du guide et

de la grille de lecture des données recueillies (chapitre 3). Différents modes d'organisations participatifs sont ensuite explorés avec une perspective comparative et une prise de recul vis-à-vis de la multiplicité des formes organisationnelles. Ce travail permet également de mieux situer l'entreprise étudiée parmi les modes d'organisation existants et de tenir compte des spécificités de la forme d'organisation ciblée par le processus de changement ciblé ici (chapitre 4). Le secteur de l'aide à domicile est exploré *via* ses spécificités, en termes d'activité et d'organisation. Nous réalisons également une revue de littérature pour comprendre la façon dont la recherche scientifique étudie les évolutions de ce secteur. L'enjeu est d'inscrire notre étude en continuité de celles préexistantes tout en identifiant sa singularité dans ce champ de la littérature (chapitre 5). A la suite de ces premiers chapitres, nous proposons une synthèse et nous introduisons la problématique de la thèse.

La deuxième partie présente le contexte dans lequel la thèse s'est construite. Le terrain d'étude est exposé en décrivant l'entreprise, les objectifs visés à travers le processus de changement et l'accompagnement pourvu par les différents acteurs impliqués dans le projet. Nous présentons également les éléments de notre pré-enquête initiale exploitant des entretiens et des observations exploratoires (chapitre 6), visant à mieux comprendre la demande de l'entreprise et l'activité réelle des aides à domicile sur le terrain. Cette deuxième partie se conclut par la présentation de la méthodologie mobilisée pour recueillir et analyser les données (chapitre 7).

La troisième partie présente les résultats obtenus, catégorisés selon les différentes dimensions de notre grille d'analyse, en présentant l'évolution des données sur plusieurs années : 2021 (chapitre 8), 2022 (chapitre 9) et 2023 (chapitre 10).

La quatrième partie ouvre la discussion générale de l'étude. En premier lieu, nous discutons des résultats dans leur ensemble (chapitre 11). Puis nous présentons les apports de l'étude à la littérature scientifique (chapitre 12) et nous en exposons les limites (chapitre 13). Pour finir, nous proposons une section vouée à résumer les principaux apports de l'étude et les perspectives pour l'univers de la recherche et de la prévention (Conclusion).

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : LES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES DANS LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE

1.1 Différentes perspectives scientifiques du changement

Dans un premier temps, penchons-nous sur l'origine sémiologique des termes changement et transformation.

« *Cambiare* », signifie en latin : échanger, troquer, substituer une chose pour une autre. Appliqué à une organisation de travail, cela revient à échanger, de façon ponctuelle ou radicale, une organisation pour une autre. « *Mutatio* », venant également du latin, qui signifie : transformation des personnes ou des choses, modification de leur essence, de leur nature.

On peut faire le lien avec l'approche physiologique, dans la théorie de l'évolution de Darwin (1859) : les organismes effectuent des changements sur de longues périodes pour s'adapter à leur environnement dans une optique de survie face à la menace d'extinction. Toujours dans les théories physiologistes, la constance du milieu intérieur (Bernard, 1879) et l'homéostasie (Cannon, 1929) définissent les processus organiques qui maintiennent l'état stationnaire de l'organisme en dépit des pressions extérieures. D'un point de vue médical, on peut dire que la crise induite par un changement d'état est normale au sens de Canguilhem (1966), puisqu'elle conduit à un rééquilibrage de l'organisme. Par la suite, ce concept physiologique est appliqué aux individus et aux entités sociales, entre autre par Wiener en 1951 (cité par Le Roux, 2007). Dans cette perspective physiologique, les organismes sont en transformation permanente car l'environnement est en évolution constante. Même si l'on peut entendre que les évolutions ne sont pas forcément constantes puisque de longues périodes d'évolutions graduées sont parfois entrecoupées de temps et d'opportunités d'évolution soudaines ou les changements s'y effectuent de façon abrupte (Eldredge et Gould, 1972).

Selon les sciences de gestion, les théories organisationnelles s'inspirent largement des théories évolutionnistes et fonctionnalistes (Demers, 2007) dans le sens où les évolutions sont perpétuelles pour s'adapter à l'environnement, bien que ponctuées par les aléas de ce dernier. En effet, certains événements comme les guerres, les crises économiques ou les pandémies

bouleversent l'environnement ainsi que les activités y étant liées et incitent les organismes à des changements précipités.

Les sciences de gestion s'intéressent au changement des entreprises d'un point de vue organisationnel, cet attrait commence avec les changements manifestes du contexte de croissance économique d'après-guerre (Demers, 1999) et se poursuit jusqu'à nos jours avec des changements devenant de plus en plus fréquents dans les milieux de travail (Wolf et al., 2015). A l'instar des théories biologiques, le changement y est pensé comme un moteur d'évolution économique, d'innovation et de progrès.

1.2 Comment le changement est-il étudié dans la littérature ?

Dans une perspective principalement anthropologique, Bateson (1972) décrit deux types de changements. Le premier est relatif à l'homéostasie, l'organisation s'auto-stabilise en adaptant de façon régulière les éléments de son système d'organisation. Le deuxième type de changement implique une restructuration du système organisationnel en lui-même. Le premier type apporte une solution rapide et une capacité d'adaptation réactive, ceci dit, il est trop superficiel pour apporter une réponse adaptée à un changement conséquent de l'environnement. A contrario, le changement de deuxième type permet une transformation en profondeur, mais passe par une restructuration des règles, normes et préceptes qui sous-tendent le système.

En sociologie, Pichault (2005) décrit les processus de changement à l'aide de trois critères. Les objets, les niveaux et les temporalités. Les objets sont ce qui change concrètement, que ce soit un fonctionnement, une politique, une stratégie ou un outil. Les niveaux font référence à l'ampleur du changement qui peut se situer au niveau opératoire dans l'activité en elle-même, au niveau managérial dans les modalités de coordination ou bien au niveau stratégique dans les orientations majeures. Les temporalités font appel à la durée du changement, son aspect continu ou discontinu, le temps alloué au changement, les temporalités sur lesquelles il se déroule, etc.

1.2.1 Du point de vue des sciences de gestion

Au sein des sciences de gestion, Pesqueux (2015) regroupe différentes catégorisations du changement organisationnel. Dans une perspective proche de la dualité proposée par Bateson (1972), Bonnet (2018) utilise la terminologie de changement incrémental pour définir un changement progressif, de faible ampleur dans lequel les objectifs et modes opératoires de l'organisation sont préservés. Ce qu'il met en opposition avec le changement radical qui, à contrario, implique une rupture avec l'état initial de l'organisation. Dans la différentiation entre les changements préservant l'organisation et ceux qui la modifient en profondeur, Romanelli et Tushman (1994) intègrent un élément complémentaire, l'intentionnalité, qu'ils mettent l'effet en exergue avec une distinction entre trois modèles. Le premier modèle est proactif, il relève d'une volonté des professionnels de transformer l'organisation en fonction de nouveaux objectifs, disposant d'une vision à long terme, ce qui implique un changement structurel. Le second modèle est inertique, il produirait des changements de faible ampleur, tendant à reproduire l'organisation initiale, ce que certains sociologues (Dupuy, 2015) peuvent interpréter comme un renouvellement d'apparence. Entre ces deux modèles Romanelli et Tushman (ibid) proposent un modèle réactif, dans lequel le changement s'effectue pour répondre à une pression immédiate, induite par l'environnement et ce, sans qu'il y ait forcément d'intentionnalité de conserver ou de modifier l'organisation. La notion d'intentionnalité est également discutée dans sa nature prescrite ou construite (Autissier et al, 2012 ; Vandangeon-Derumez, 1998) et en fonction de sa provenance : de la direction prescriptrice ou de la « masse », représentant les managers, les équipes ou les usagers (Autissier et al, ibid). Dans le cas d'un changement prescrit, il est question d'un vision « claire » de l'organisation ciblée et des ressources qui permettront potentiellement d'atteindre l'objectif du changement. A l'inverse, une dynamique de changement construit est caractérisée par une vision « floue » de l'organisation ciblée qui indique une volonté de s'abstraire d'un cadrage du changement et de laisser une forme de liberté d'action aux acteurs du changement. Dans cette perspective, ces deux types de dynamique sont décrites comme complémentaires et permettant de mettre en place un fonctionnement complet du processus de changement. Zollo (2002), quant à lui, utilise la notion d'intentionnalité en la croisant avec la conscience qu'ont les professionnels du changement, décrivant ainsi quatre scénarios de changement. Le « changement autonome » a lieu lorsqu'il n'y a pas d'intention spécifique à la base du changement et que les agents n'ont pas conscience de ce qui change, le changement survient de façon indépendante. L' « émergence stratégique » a lieu lorsqu'il n'y a pas d'intention spécifique à la base du changement mais que les agents ont conscience de ce

qui change et s'en emparent. Dans les cas de figure où une intentionnalité spécifique génère le changement, si les agents ont conscience de ce qui se déroule, l'on parle de « changement stratégique » et lorsque ce n'est pas le cas, l'on parle de « changement des représentations ». Dans les perspectives décrites ci-dessus, la notion d'objectif est importante pour caractériser le changement. En effet, les caractéristiques de l'objectif visé par le changement permettent mieux définir ce dernier. Et certains auteurs en science de gestion proposent des typologies d'objectif de changement que nous présentons dans le tableau ci-dessous en les ayant regroupés par objectif.

Regroupements	**Desreumaux (1993)**	**Basso (2000)**	**Rondeau (2008)**
Formalisation du cadre	Stabilisation	Institutionnel	Réalignement
Optimisation des ressources	Rentabilisation Redressement		
Elargissement du périmètre de l'entreprise	Développement	Entrepreneuriale Expansionniste	Redéploiement
Evolution des pratiques collectives		Communautaire	Réaménagement Renouvellement

Tableau n°1 : Différents objectifs de changement organisationnel

L'objectif de formalisation du cadre est pensé dans un paradigme de conservation en s'assurant que ce qui fonctionne dans l'entreprise continue de fonctionner, si possible en réduisant les coûts (Rondeau, ibid). Cette recherche de stabilité (Desreumaux, 1993) peut induire la mise en place d'un système de contrôle (Rondeau, ibid) ou un renforcement du cadre institutionnel et procédural (Basso, op. cit.). L'optimisation des ressources s'inscrit également dans une optique conservatrice, en cherchant à faire plus avec les mêmes moyens disponibles, que ce soit pour répondre à un risque financier ou pour améliorer une situation initialement acceptable (Desreumaux, op. cit.). Ces deux objectifs n'impliquent pas de transformation structurelle de l'organisation. Alors que les objectifs d'élargissement du périmètre de l'entreprise et d'évolution des pratiques collectives nécessitent des changements profonds qui transforment l'entreprise en son sein. L'élargissement du périmètre de l'entreprise revient à complexifier l'organisation de travail, en passant notamment par l'expansion géographique (Basso, op. cit. ; Desreumaux, ibid), ou par la diversification des services proposés (Basso, ibid ; Rondeau, op. cit.). Et l'évolution des pratiques collectives peut être caractérisée par un effort d'innovation communautaire continu (Basso, ibid), le réaménagement d'anciennes pratiques en y incluant de nouvelles technologies (Rondeau, op. cit.) ou encore le renouvellement des pratiques de travail,

comme par exemple avec les cercles de qualité ou les équipes autonomes (Rondeau, ibid). Ces deux derniers objectifs impliquent donc un remaniement structurel de l'organisation, modifiant ainsi la culture d'entreprise et l'usage des ressources disponibles à travers les pratiques de travail. Dans le cas des changements restructurant l'organisation, Romanelli et Tushman (1985) proposent un déroulement qui alterne les phases d'évolution, de stabilité et de révolution. Par la suite, ces mêmes auteurs (Romanelli et Tushman, 1994) utilisent un modèle ayant trait à la notion d'équilibre avec une phase de convergence caractérisée par le calme et une phase de bouleversement nécessaire pour surmonter l'ancrage organisationnel précédent. Plus récemment, après avoir fait état de l'art en ce qui concerne les changements organisationnels vers des modes agiles, Besson et Rowe (2012) proposent quatre phases : le déracinement de l'ancienne organisation, l'exploration de la nouvelle, la stabilisation de l'organisation encore fraichement construite et une dernière phase d'optimisation qui permet à l'organisation de créer de nouvelles routines et donc de s'enraciner. On remarque que ces différentes perspectives polyphasiques du changement organisationnel convergent sur la notion de mouvement entre stabilité et instabilité, qui permet l'évolution de l'organisation.

A l'inverse, d'un point de vue processuel, on peut considérer le changement non pas comme un processus temporellement délimité, mais comme un développement de la capacité de l'organisation à changer (Argyris, 2002), ce qui implique une remise en question et un ajustement récurrent de l'organisation. Cette dynamique de changement perpétuel est perçue de façon quasi exclusive comme une source de progrès (Perret, 2009). Epistémologiquement parlant, la perspective processuelle se base sur la métaphysique du processus qui considère le processus en lui-même comme élément structurant l'univers au lieu de considérer les substances (Langley et Tsoukas, 2010). Ainsi, l'organisation est perçue comme un processus dynamique en reconstruction perpétuelle au lieu d'un objet statique (Tsoukas, 2009). Le phénomène de changement est donc identifié comme un phénomène continu et durable tandis que l'organisation de travail en elle-même est identifiée comme un état éphémère (Feldman, 2000), temporairement structuré sous une forme particulière pour répondre à des besoins spécifiques et affectée perpétuellement par les réactions internes aux mouvements extérieurs à l'organisation, se rapportant au modèle réactif de Romanelli et Tushman (1994), bien que les changements soient de nature progressive. Dans la perspective processuelle de la transformation, ce sont les dynamiques collectives qui font émerger les changements organisationnels, à travers les processus interactionnels humaines entre les différents acteurs organisationnels. L'analyse de ces processus s'effectue *via* les objets intermédiaires de

l'interaction, que ce soient des artefacts linguistiques, matériels ou institutionnels qui apportent la réflexivité nécessaire aux changements (Tsoukas, 2009), mais également à travers le contexte d'échange transactionnel (Lorino, 2009) dans lequel l'équité de ces interactions est interprétable, en termes de justice distributive, de coût, de temporalité, de réciprocité, etc. Dans cette perspective processuelle, c'est le mouvement perpétuel qui est gage de durabilité et non la stabilité d'une forme organisationnelle (Lorino, 2013).

1.2.2 Du point de vue de la psychologie

Couramment, en psychologie, le modèle de Lewin (1972) est utilisé en référence au potentiel de mouvement de l'organisation, il comporte trois phases : dégel, mouvement et regel. L'organisation a besoin d'un temps d'adaptation, de dégel, avant de pouvoir effectuer le mouvement vers le mode souhaité. Ensuite, il lui faut également un temps d'adaptation au nouveau fonctionnement avant de se stabiliser, le regel. Ce qui concerne tout du moins les changements qui nécessitent une restructuration de l'organisation, car à l'instar des sciences de gestion, la psychologie considère également une catégorisation du changement à travers le degré de transformation de l'organisation (dans la lignée de Bateson, op. cit.) : un changement léger avec l'ajout d'un élément sans modifier la structure de l'organisation en elle-même, ou profond avec une restructuration conséquente des éléments fondamentaux de l'organisation de travail (Watzlawick, 1975). A cette dualité de degré de transformation, Weick et Quinn (1999) ajoutent les notions de temporalité et d'intentionnalité. Pour ces auteurs, un changement léger provient d'une improvisation, d'une transposition ou d'un apprentissage effectué par des sous unités assez indépendantes pour le faire. Ce type d'ajustement léger s'inscrit dans un processus de changement continu où ces ajustements sont évolutifs et cumulatifs, pouvant ainsi créer un changement substantiel. Ils se produisent régulièrement et en l'absence d'intentions clairement définies en amont des initiatives. A l'inverse, ils décrivent des changements épisodiques, caractérisés par une plus faible fréquence que les changements continus et surtout par une intention délibérée, entrainant une rupture manifeste dans l'équilibre de l'organisation. Ces changements se produisent fréquemment lorsque l'organisation est en inadéquation avec l'environnement dans lequel elle évolue. C'est dans ce cas de figure que la notion d'inertie est évoquée (Weick et Quinn, ibid), renvoyant à ce mouvement déséquilibrant l'organisation. Ce bouleversement des repères revêt un aspect dramatique et des agents de l'organisation résistants au mouvement reviennent aux anciennes habitudes afin de retrouver une forme d'équilibre. En

raison de l'inertie, le changement se représente en spirale plutôt que de façon linéaire. Dans ce cas de figure, ces auteurs proposent cinq sources de déclenchement possible qui sont l'environnement et la pression qu'il exerce en cas d'inadéquation de l'organisation ; la performance de l'organisation qui peut indiquer un besoin d'évolution ; les cadres dirigeants dont les perspectives peuvent se manifester à travers de tels changements ; la structure de l'organisation en elle-même lorsqu'elle n'est plus fonctionnelle ; et les choix d'orientation stratégiques qui vont impliquer diverses transformations. En ce qui concerne ce dernier cas de figure, Gilbert (1998) considère quatre types de stratégies de changement. La première est conservatrice dans le sens où elle privilégie la stabilité de l'organisation, se rapprochant ainsi de l'objectif de formalisation de cadre vu précédemment pour les sciences de gestion. La seconde est rationaliste, elle favorise le rendement de l'activité et correspond à l'objectif d'optimisation des ressources vu précédemment avec les sciences de gestion. La troisième est personnalisante, basée sur le développement des relations humaines et trouve son parallèle avec l'objectif d'évolution des pratiques collectives, vu dans le dernier tableau relatif aux objectifs décrits par les sciences de gestion. La quatrième est décisionnelle, elle se compose des stratégies rationalistes et personnalisantes, s'inscrivant à la fois dans une logique d'optimisation des ressources et de développement des relations humaines.

Plus récemment, de La Sablonnière (2017) a proposé une typologie des changements sociaux basés sur une revue de la littérature des sciences sociales, sociologie, psychologie et de changement organisationnel. Une catégorisation des changements y est effectuée selon quatre critères : la rapidité du processus, la rupture de la structure sociale, la rupture de la structure normative et la menace à l'identité collective. La rapidité du processus est relative à la perception subjective qu'en ont les personnes concernées, la notion de seuil de perception y est centrale, puisqu'une fois ce seuil atteint, un changement perçu auparavant comme lent peut être vu comme rapide (Breakwell, 2015), c'est alors que la rapidité d'adaptation des individus au changement est mise en balance avec la rapidité de ce dernier (Buchanan et al., 2005). La rupture de la structure sociale correspond à la modification des règles, des lois ou de la politique en vigueur qui influencent les comportements des individus ou leurs interactions entre eux. Quand cette structure est perturbée à la suite d'un changement, elle doit évoluer de façon conséquente pour suivre la stratégie de changement, « *structure follow strategy* » (Chandler, 1969). En parallèle, la rupture de la structure normative correspond aux implicites dans les attentes et les convictions des individus du groupe quant à la manière de se comporter et d'interagir vis-à-vis des autres membres du groupe changeant. Socialement, cela peut entrainer

des comportements inadaptés, voir des incivilités. Organisationnellement, une structure normative perturbée implique de la confusion dans l'action, voire de l'inaction, dans les moyens d'avancer vers les nouveaux objectifs de l'organisation (Kotter, 2007). La menace à l'identité collective ramène au fait que le changement peut perturber profondément les croyances, la culture et les valeurs structurantes du groupe, ce qui peut induire de la résistance au changement comme stratégie de protection de l'identité du groupe (Breakwell, 2015 ; Lewin, 1947). En appliquant ces critères, on peut déterminer quatre états dont deux ne présentent pas de changement. La stabilité est lorsque l'organisation vit des changements progressifs et périodiques, l'on parle d'homéostasie et aucun des critères présentés n'est présent. L'inertie, au sens de La Sablonnière (op. cit.) revient à ne pas changer malgré une pression environnementale qui implique un besoin d'adaptation, le critère de menace à l'identité collective est le seul à être présent en raison de l'inadaptation du groupe à l'environnement. Ensuite, deux états correspondent au phénomène de changement. Le changement incrémentiel correspond à une évolution lente et graduelle du groupe, dans lequel l'identité est menacée par le changement, mais la vitesse suffisamment lente ne perturbe pas les valeurs, croyances, normes et règles du groupe. A travers cette évolution régulière, les acteurs du changement peuvent y construire leur sens de l'agir organisationnel au sens de Clot (2010) et à la fois permettent à leur organisation d'émerger. Dans le dernier cas de figure qu'est le changement discontinu, tous les critères sont présents : il se produit rapidement, les individus n'ont pas le temps de s'adapter à la rapidité du changement, les normes et les règles sont modifiées, les valeurs et les croyances sont perturbées et l'identité du groupe est menacée.

1.2.3 Synthèse des différentes natures de transition organisationnelle

Pour résumer, différents auteurs de différentes disciplines ont théorisé le changement et plusieurs idées convergent :

Une transformation peut être l'adaptation d'un élément isolé au sein de l'organisation et peut être effectuée sans modifier l'organisation générale en elle-même ; ou bien impliquer une restructuration du système entier (Bateson, 1972 ; Bornet, 2018 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Watzlawick, 1975). Les perspectives englobant un mouvement de transformation peuvent être motivées par :

- un besoin de stabiliser l'organisation en conservant des acquis (Basso, 2000 ; Gilibert, 1998 ; Romanelli et Tushman, 1994)

- un besoin d'améliorer le rendement de l'organisation (Basso, 2000 ; Gilibert, 1998 ; Rondeau, 2008)

- une volonté de favoriser le collectif des professionnels et leur façon de vivre le travail (Autissier, 2012 ; Basso, 2000 ; Gilibert, 1998 ; Rondeau, 2008 ; Vandangeaon, 1998)

- une intention précise s'inscrivant dans une projection relativement claire de l'avenir ou par un besoin d'adaptation ressenti présentement (Autissier, 2012 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Vandangeaon, 1998 ; Zollo, 2005)

Selon Weick et Quinn (1999), le changement épisodique est caractérisé par des phases typiques (Besson et Rowe, 2012 ; Lewin, 1972 ; Romanelli et Tushman, 1985), une vision claire avec un objectif intentionnel (Autissier, 2012 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Vandangeaon, 1998 ; Zollo, 2005) suivant une stratégie définie (Basso, 2000 ; Desreumaux, 1993 ; Gilbert, 1998 ; Rondeau, 2008) dont la prescription provient de la direction de l'entreprise (Autissier et al, ibid) et aura un impact conséquent sur la structure organisationnelle (Bateson, 1972 ; Bonnet, 2018 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Watzlawick, 1975). Dans leur perspective, le changement continu quant à lui est caractérisé par un processus constant, cumulatif et évolutif, qui se construit (Autissier et al, 2012 ; Vandangeon-Derumez, 1998) sans intentionnalité particulière (Autissier, 2012 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Vandangeaon, 1998 ; Zollo, 2005) et ce, provenant de la masse de l'entreprise (Autissier et al., 2012) à l'initiative de sous unités ayant assez d'autonomie pour le faire (Weick et Quinn, 1999). Ce type de changement, isolément, n'est pas censé entraîner de profondes restructurations organisationnelles (Bateson, 1972 ; Bonnet, 2018 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Watzlawick, 1975) mais Weick et Quinn (ibid) considèrent que son caractère cumulatif entraine des restructurations substantielles sur le long terme. Ce qui nous donne le regroupement suivant :

Weick et Quinn, 1999	**Episodique**	**Continu**
Temporalité	Phasique	Processuel
Déclencheur	Stratégique	Adaptatif
Stratégie	Objectif stratégique clair	Pas de stratégie prédéfinie
Provenance	Prescrit par la Direction	Construit par la Masse
Impact sur la structure	Potentiellement conséquent	Conséquent si cumulatif

Tableau n°2 : Deux registres de changement selon Weick et Quinn, 1999

Il convient de préciser qu'au long d'un changement processuel, à un niveau micro, on peut considérer de nombreuses phases d'évolution qui marquent les ruptures avec les anciennes pratiques. Tout comme une série de changements épisodiques, se manifestant chacun par des phases délimitées, peut être considérée à un niveau plus macro comme une continuité processuelle de changements. Tout dépend du point de vue de l'analyse.

Il serait alors possible de définir plus précisément un processus de changement en positionnant le ou les différents objets qui suscitent du changement sur un plan tenant compte de la temporalité du processus de changement et de l'ampleur de chaque objet. Il serait également possible de préciser les objectifs stratégiques, s'ils sont clairement énoncés, de façon à rendre compte de la logique stratégique dans laquelle s'inscrit l'organisation pendant la temporalité au cours de laquelle le ou les changements s'effectuent. Tout comme il serait possible de préciser pour chaque objet, si le changement qu'il suscite provient d'une prescription de la direction ou d'une construction du collectif professionnel, voire même dans certains cas, quand ces deux entités sont à l'œuvre dans le changement d'un même objet de l'organisation. Ce dernier cas de figure peut se retrouver lors de décisions prises conjointement sur un même objet ; également dans les logiques d'intrication entre objet et sous-objet associés. Par exemple, la direction prescrit un nouveau type d'organisation du travail et les équipes de terrain prennent l'initiative d'aménager leurs modes de fonctionnement locaux pour s'inscrire plus aisément dans l'organisation prescrite.

1.3 Résumé de chapitre

Le changement est un processus naturel d'adaptation d'un organisme à son environnement. Les théories biologiques, anthropologiques, organisationnelles et psychologiques se rejoignent sur le fait que les changements peuvent être progressifs ou soudains. Les processus de changement peuvent être catégorisés par leurs objectifs finaux (formalisation du cadre, optimisation des ressources, élargissement du périmètre de l'entreprise, évolution des pratiques collectives) mais également à l'aide de différents critères d'analyse pour chaque objet de changement (temporalité, déclencheur, stratégie, provenance, impact sur la structure). Les processus de changement dans les organisations de travail peuvent s'expliquer par les transformations du monde de l'entreprise, en partie motivées par un besoin de compétitivité, de réactivité et d'adaptation aux contraintes d'un environnement économique volatile, incertain,

complexe et ambigu. D'un autre point de vue, les aspirations des travailleurs évoluent également, s'orientant vers la quête de sens, le besoin de reconnaissance, la prise d'initiative et l'innovation, entre autres. Cela sous-tend une nécessité d'ajustement des organisations de travail pour s'accorder aux besoins psychologiques des professionnels. Ces deux pans se rejoignent au sens où les initiatives des travailleurs représentent un avantage concurrentiel pour leurs organisations (Landivar et Trouvé, 2017).

CHAPITRE 2 : MODES DE CONDUITE ET D'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES

2.1 Les besoins d'apprentissage d'une organisation en transformation

La transformation organisationnelle suppose pour l'entreprise de repenser ses structures et de modifier ses cadres de pensée (Argyris et Schon, 1978). Selon Senge (2001), la transformation idéale repose sur une organisation apprenante, s'inscrivant ainsi dans une démarche d'amélioration et d'apprentissage organisationnel. Kourilsky-Belliard (2004) distingue différentes phases d'apprentissage lors d'un changement de l'organisation. La première phase regroupe les comportements réflexes. Cela signifie qu'un nouveau stimulus va provoquer la même réponse de façon systématique. La seconde phase renvoie au conditionnement par répétition de l'association entre stimulus et nouvelle réponse attendue, jusqu'à ce que cette réponse attendue devienne la réponse systématique, remplaçant le réflexe initial. La troisième phase est l'élaboration d'une stratégie de généralisation, il ne s'agit plus de fournir la réponse attendue à un stimulus dans un contexte invariant, mais d'apprendre à la transférer à d'autres contextes. La dernière phase va au-delà de la transposition d'une réponse venant d'un contexte différent comme en troisième phase, il s'agit de générer de nouvelles réponses en apprenant à modifier le cadre mental de référence qui servait à la généralisation des réponses déjà utilisées. Le processus d'apprentissage a donc besoin d'aller jusqu'à cette dernière phase pour s'inscrire dans un processus de changement radical au sens de Bornet (2018) ou de type 2 au sens de Bateson (1972) et de Watzlawick (1975). Au sens d'Argyris et Schön (2002) l'apprentissage en double boucle (caractérisé par le changement de cadres mentaux de référence) est le seul à permettre des changements au long terme au sein d'une

organisation. Pour Hawkins (1991), un tel niveau d'apprentissage est nécessaire pour se libérer des paradigmes de pensée contraignants et atteindre un niveau de changement profond.

Dans le cadre d'un processus de changement organisationnel, l'apprentissage passe par une phase collective, d'autant plus si l'enjeu vise la mise en place d'équipes autonomes où l'objectif est de développer des méthodes de travail collectives. La théorie U de Scharmer (2007) permet d'illustrer les besoins d'apprentissages profonds lors d'une transformation de l'environnement. Cette théorie s'inscrit dans la continuité des auteurs évoqués dans le paragraphe précédent, dans le sens où un apprentissage profond est nécessaire pour s'adapter à tout ce qu'un changement implique. Cette théorie est basée sur des valeurs humanistes (Barnabé, 2010), partant du principe que le propre de l'être humain est d'être libre de choisir entre ses routines et ses sources de créativité. Nous nous basons sur les recherches de Mahy et Carle (2012) pour approfondir la compréhension de la théorie de Scharmer (op. cit.). C'est dans le processus de création individuel que la théorie U prend son sens, lorsqu'une idée est générée et peut être valorisée collectivement, créant ainsi une opportunité d'évolution. La représentation en U de la théorie de Scharmer (ibid) peut se comprendre à travers le mouvement nécessaire à la créativité, c'est-à-dire de lâcher prise avec le cadre de pensée habituel dans lequel nous sommes ancrés pour en laisser émerger un nouveau. Par ailleurs Carle (2009) et Mahy (2006) ont déterminé qu'un grand nombre des processus de changement organisationnels peuvent être représentés par une courbe en U. Dans la théorie de Scharmer (op. cit.), la courbe en U représente les mouvements essentiels au changement profond au sein d'une organisation de travail. La théorie U de Scharmer (ibid) décrit 3 phases principales dans lesquelles les membres de l'organisation passent ensemble des étapes collectives (d'où l'usage du vocable « co » dans les dénominations) que Scharmer (ibid) utilise : le « co-ressentir », la « co-présence » et la « co-création ».

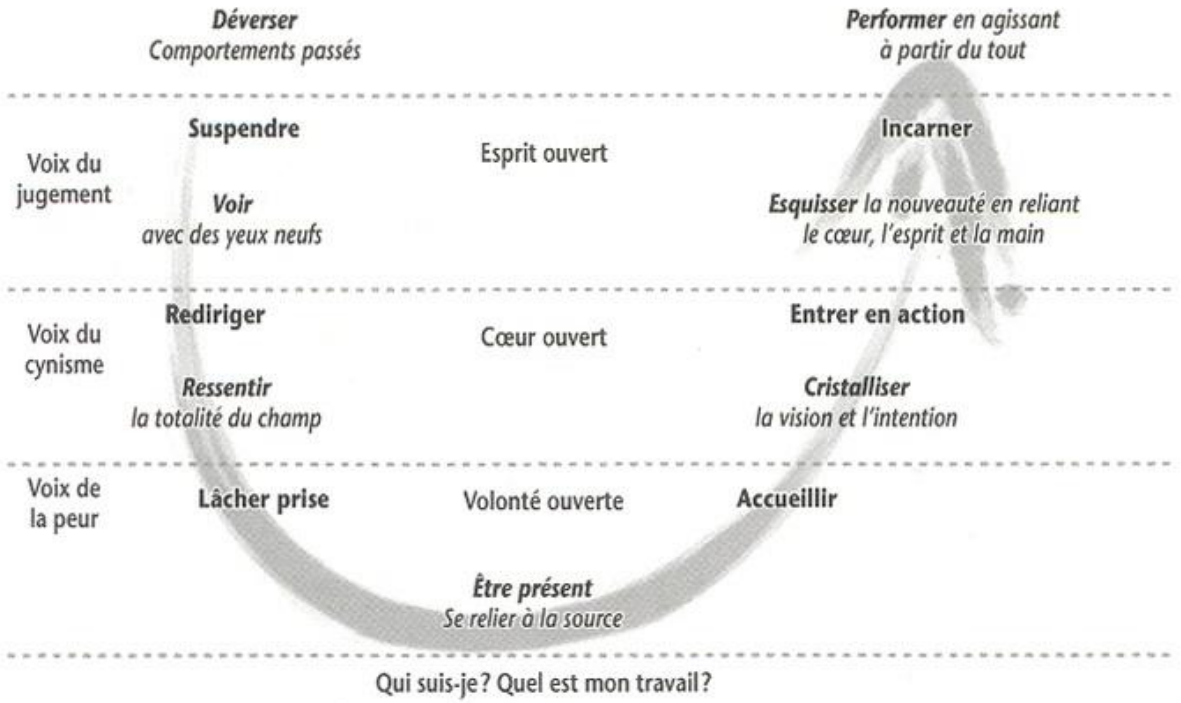


Figure 1 : La courbe en U de Scharmer

Le premier mouvement consiste à ressentir et comprendre profondément la façon dont nous pensons la réalité. Ce mouvement passe par une suspension des jugements, prenant ainsi conscience des préjugés induits par notre cadre de pensée actuel pour diminuer leur influence sur notre perception. La distance avec les préconçus permet alors de rediriger la pensée vers la source de la problématique au lieu de la problématique en elle-même. Selon Scharmer (ibid), nos pensées préconçues nous empêchent de voir notre part de responsabilité dans la création de la problématique qui met l'organisation en défaut et induit un besoin de changement.
Le deuxième mouvement de la théorie nécessite un état de présence intense et une acceptation du mouvement qui s'éloigne des cadres de pensée rassurants. Le fond de la courbe en U est un espace de transition profond, une sorte de point aveugle qui était inaccessible depuis le début de la courbe. C'est à cet endroit que le « lâcher-prise » doit opérer face aux résistances individuelles et collectives. La difficulté est la peur de laisser partir une part de ce qui constituait l'identité professionnelle. Le lâcher prise est ce qui permet d'atteindre cet état de présence intense dans un présent dénué de filtre perceptif du passé. Scharmer (ibid) conçoit l'être humain comme incluant deux personnes : celle qui est la somme de ses expériences passées et celle qu'elle peut devenir dans le futur. L'état de présence dans le présent est donc l'espace dans lequel il est possible de permettre aux deux personnes d'un être humain d'entrer en contact, ce

que Scharmer (ibid) traduit dans sa théorie par la capacité de « laisser-venir ». L'environnement organisationnel n'est alors plus une donnée acquise, mais quelque chose en devenir qui prend forme à travers l'être humain. C'est à ce stade qu'il est nécessaire que la réflexion et la volonté d'agir soient en concordance, qu'il y ait un équilibre entre l'intention et le discours pour que les schémas de pensée habituels ne refassent pas surface. C'est alors qu'il est possible d'accéder au troisième mouvement, celui de la création qui consiste à faire émerger l'action transformatrice. Dans un premier temps, cela passe par une cristallisation des intentions profondes en des images et une vision claire, concrète et partagée. Senge *et al.* (2004) précisent que dans le domaine de la gestion, on pose qu'une vision est applicable à partir du moment où elle est claire. Or Scharmer (op. cit.) explique qu'une vision claire doit avant tout être prototypée, c'est-à-dire qu'il faut incarner la vision tout en restant ouvert à l'évaluation et permettre des allers-retours entre l'intention profonde à la base de la vision et les réactions de l'environnement à cette dernière. C'est alors qu'il est possible d'institutionnaliser la vision - après l'avoir ajustée à l'environnement, il est alors possible de l'ancrer dans celui-ci. L'espace transitoire du U peut être vu comme un espace intermédiaire ayant pour but de reconnecter les individus au « sens » (Tomas et Clot, 2019) de la vision désirée vis-à-vis des intentions qui la structurent et des valeurs profondes (au sens de Schwartz, 2006) qui animent l'intentionnalité.

2.2 Besoins, prérequis et recommandations pour la conduite d'un processus de changement

Dans la littérature scientifique, plusieurs auteurs considèrent différents besoins fondamentaux pour accompagner un processus de changement organisationnel. Gandomani et Nafchi (2015) proposent 7 prérequis au changement et 5 facteurs facilitants. Il s'agit pour l'organisation de disposer au préalable : 1) de raisons convaincantes de changer, 2) d'objectifs d'affaire définis, 3) de l'adhésion du publique, 4) d'un entrainement initial, 5) d'un pilote de projet dument sélectionné, 6) d'évaluations réalisées préalablement au démarrage, 7) d'équipes constituées. Certains facteurs permettent de faciliter le projet au cours du changement, Gandomani et Nafchi (ibid) en définissent 5 : 1) adhésion des managers et des équipes, 2) mise en place d'un mentorat adapté, 3) responsabilisation des personnes concernées, 4) présence de leaders porteurs du projet, 5) maintien d'une continuité dans les réunions et les négociations d'ajustement.

Trembley (2017) propose 4 besoins fondamentaux pour conduire un changement organisationnel ainsi qu'une dizaine de principes applicables aux organisations en changement. Les besoins fondamentaux sont définis ainsi : 1) comprendre le contexte et la vision globale du changement pour le collectif, 2) mettre en place les éléments soutenant le changement dans sa pérennité, 3) apporter le même niveau de soutien tout au long du changement, 4) intensifier le soutien apporté à la suite du changement. Trembley (ibid) définit les principes suivants : 1) le changement provenant des professionnels de terrain est un levier considérable, 2) un projet rapprochant les divers professionnels a pour avantage de favoriser l'interdisciplinarité, la compréhension du changement et d'atténuer les phénomènes de solitude, 3) la résolution de problème dans l'activité de travail fait appel à des compétences présentes dans le champ des professionnels qui y sont confrontés, résoudre des problèmes concernant le processus de changement pendant son déroulement fait appel à des méthodes inconnues qu'il faut développer, 4) œuvrer avec des professionnels responsabilisés est important au point de parfois devoir se passer de ceux qui ne sont pas responsabilisables, 5) la clarté des rôles au sein du projet de changement permet la pleine adhésion des professionnels, 6) l'implication de l'ensemble des professionnels est aussi nécessaire que la prise en compte de leurs points de vue, 7) les personnes les plus actives dans le projet doivent avoir la marge de manœuvre suffisante, 8) la présence d'un leader porteur du projet permet d'encourager les équipes et de favoriser leur investissement, 9) le projet de changement peut échouer ou s'avérer limité, il faut accepter de ne pas changer à tout prix, 10) il est nécessaire de favoriser la diffusion des connaissances acquises au cours du changement.

Stimec et Combes-Joret (2019) proposent 3 grands concepts de conduite de changement et 4 besoins principaux. Les concepts sont les suivants : 1) « ajustement entre hétéronomie et subsidiarité », au sens où les changements sont souvent décidés de façon hétéronome, passant par des prescriptions de la hiérarchie et il est possible de laisser se développer une subsidiarité, une autonomie locale chez les acteurs concernés par le changement afin d'appréhender au mieux l'écart entre prescrit et réel. 2) « la recherche d'équilibre et de contre-pouvoirs », au sens où le contre-pouvoir est nécessaire pour offrir des possibilités d'arbitrage au plus près de l'activité tout comme il peut constituer un obstacle à l'exercice du pouvoir en s'inscrivant dans une logique défensive. 3) « la réactivité et la circulation des informations », au sens où l'organisation a besoin de mécanismes de communication fonctionnels qui peuvent impactés par les transformations organisationnelles. Il est alors nécessaire de favoriser un bon flux de communication, d'autant plus qu'il est le canal de manifestation de controverses qui peuvent

être édifiantes pour l'évolution de l'organisation. Stimec et Combes-Joret (ibid) définissent également 4 besoins principaux dont la présence permet d'appliquer les concepts vus ci-dessus : 1) le soutien du management aux équipes et la mobilisation de sponsors de projets, soit de leaders porteurs au sein des différentes sous-groupes de l'organisation ; 2) la présence de ressources spécialement dédiées au projet de changement ; 3) l'établissement d'une communication entre les parties prenantes permettant une implication collective envers le projet de changement ; 4) la mise en place de formations *had-hoc* pour les professionnels de l'entreprise et le recours à des consultants extérieurs.

Berkani et Causse (2019) mettent en opposition 5 facteurs facilitants et 5 facteurs freinant les changements organisationnels. Pour favoriser le bon déroulement du changement organisationnel, ces auteurs proposent de : 1) intégrer les différentes couches organisationnelles dans le processus de changement ; 2) disposer de sponsors internes du changement (leaders porteurs au sein des différentes entités de l'entreprise) ; 3) intégrer des principes d'amélioration continue dans la culture d'entreprise ; 4) co-construire de nouvelles pratiques avec les acteurs concernés ; 5) mettre en valeur les initiatives et diffuser les « success stories ». Dans cette perspective, Berkani et Causse (ibid) suggèrent d'éviter : 1) un trop grand nombre de personnes concernées par le projet de changement ; 2) d'œuvrer avec des acteurs non-sensibilisés ; 3) les initiatives incompatibles entre elles de par leur ramification ; 4) la présentation d'objectifs flous ou manquant de sens ; 5) les logiques de silo dont la spécialisation impacte la cohérence globale.

Falzon et Carta (2017) basent leur stratégie d'accompagnement du changement organisationnel sur 3 leviers fondamentaux : 1) une démarche de changement fondée politiquement et stratégiquement, tenant compte des besoins humains comme organisationnels et impliquant les différents niveaux hiérarchiques ; 2) la systématisation des processus d'apprentissages, avec une continuité du cycle apprentissage-test-adaptation pour faire évoluer les pratiques au sein de l'entreprise ; 3) l'ancrage des dispositifs d'intervention dans le fonctionnement organisationnel, de façon à intégrer les processus de remise en question et d'évolution des pratiques dans les habitudes de l'organisation de travail de façon à répondre au besoin d'amélioration continu. Ce qui implique d'identifier et mobiliser des acteurs clés qui vont accompagner ces processus de façon durable au sein de l'organisation.

Les regroupements de besoins proposés par les différents auteurs de cette section se rejoignent en plusieurs points. Tous les auteurs évoquent le besoin de disposer d'une vision stable et partagée au sein de l'entreprise en changement : une démarche fondée politiquement et stratégiquement (Carta et Falzon, ibid) ; communication claire et implication des parties

prenantes (Stimec et Combes-Joret, op. cit.) ; apporter la compréhension du contexte et la vision globale au collectif (Trembley, op. cit.) ; permettre l'adhésion du publique avec des raisons convaincantes et des objectifs clairs (Gandomani et Nafchi, op. cit.) ; adhésion des équipes et du management, présence de leaders porteurs (Berkani et Causse, op. cit.).

Les auteurs positionnent unanimement le développement de nouvelles connaissances comme un besoin incontournable : processus d'apprentissages systématisés (Carta et Falzon, op. cit.) ; favoriser la formation et le recours aux consultants (Stimec et Combes-Joret, op. cit.) ; développer de nouvelles connaissances et en favoriser la diffusion (Trembley, op. cit.) ; fournir un entrainement initial aux nouvelles pratiques (Gandomani et Nafchi, op. cit.) ; faciliter la co-construction de nouvelles pratiques (Berkani et Causse, op. cit.).

La grande majorité des auteurs se rejoignent sur l'importance de disposer d'acteurs clés dans le processus de changement avec des professionnels engagés et impliqués dans ce dernier : management soutenant et présence de leaders sponsors du projet (Stimec et Combes-Joret, op. cit.) ; favoriser l'implication et l'interdisciplinarité de tous (Trembley, op. cit.) ; responsabilisation des personnes adaptées, présence de leaders porteurs et sélection d'un pilote de projet (Gandomani et Nafchi, op. cit.) ; présence de leaders-sponsors internes du changement, frein en cas d'acteurs pas assez sensibilisés (Berkani et Causse, op. cit.).

Dernièrement, la grande majorité des auteurs s'accordent sur le besoin de continuité et de pérennité de la dynamique d'évolution organisationnelle : ancrer les dispositifs d'intervention dans l'organisation (Carta et Falzon, op. cit.) ; intensifier le soutien après l'implantation du changement pour maintenir la dynamique d'amélioration (Trembley, op. cit.) ; continuité des réunions et des temps de négociation pour maintenir les possibilités de remise en question de l'organisation (Gandomani et Nafchi, op. cit.) ; mettre en place une culture d'amélioration continue (Berkani et Causse, op. cit.).

Pour résumer, le déploiement d'une vision commune, claire et relayée par des acteurs clés au sein de l'organisation permet d'asseoir la démarche de changement. La mise en place de processus d'apprentissages, l'entrainement initial, le recours à des formateurs, la co-construction de pratiques, le développement de nouvelles méthodes et l'évolution de ces nouvelles méthodes grâce aux retours d'expérience permettent de favoriser le développement de nouvelles compétences. La communication, l'implication, la responsabilisation, la présence de leaders engagés, l'intégration de plusieurs couches organisationnelles permet aux professionnels de se sentir concernés et de s'impliquer. Ancrer le changement dans

l'organisation, poursuivre le soutien après la phase de changement, favoriser les réunions et les opportunités d'adaptation, intégrer une culture d'amélioration continue, sont des éléments qui favorisent la durabilité de l'organisation à l'issue du processus de changement. Une vision partagée et des objectifs clairs sont nécessaires pour que les professionnels puissent s'impliquer et s'inscrire dans une logique d'apprentissage. Cette dynamique reposant sur l'implication personnelle de professionnels partageant une vision commune doit pouvoir s'auto-entretenir afin de pérenniser l'organisation ainsi obtenue.

2.3 Les facteurs individuels de l'implication

2.3.1 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses actes (Meyer et al., 2004). Le modèle de Meyer et Allen (1991) revient fréquemment dans la littérature scientifique pour définir le concept d'engagement organisationnel vu comme un attachement à son organisation. Pour ces auteurs, l'engagement organisationnel comporte trois composantes : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif.

La notion d'engagement continu renvoie au postulat de Becker (1960) selon lequel un individu perçoit subjectivement que l'investissement personnel qu'il a effectué au sein de son entreprise serait caduque si l'individu doit quitter l'entreprise. Le départ de l'entreprise aurait un coût pour le salarié, calculable (Paillé, 2005) au sens où le coût de départ peut dépasser ou non le coût perçu de l'investissement. Donc, plus l'expérience et l'investissement personnel s'accumulent au sein d'une même entreprise, plus le coût de départ semble important. L'engagement envers l'entreprise peut alors dépendre de l'envie pour l'individu de préserver ce capital investi.

L'engagement affectif s'inscrit dans la lignée de Buchanan (1985) qui considère que l'engagement organisationnel est influencé par le désir de l'individu de partager les normes, les valeurs et les missions de l'entreprise, même s'ils ne sont pas totalement compatibles avec ses intérêts personnels. Et si elles le sont, le bénéfice identitaire qui en résulte renforce d'autant plus l'état d'esprit de désir envers l'organisation et donc par conséquent l'implication et

l'engagement affectif qui y sont liés (Meyer et Herscovitch, 2001). Selon Caldwell et al., (1990), un engagement affectif serait gage de stabilité dans le personnel. En effet, selon la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996), l'engagement affectif provient d'événements positifs survenus pendant l'activité de travail. Les événements sont associés à des affects dont la valence peut être positive ou négative (Watson et al., 1999). La valence de tels évènements implique des mécanismes neurobiologiques liés soit à la récompense, au rapprochement pour le positif, soit à l'évitement de menaces pour le négatif (Cacioppo et al., 1999). Ce qui explique que les événements catégorisés comme positifs tendent à augmenter la coopération et la créativité ; par opposition aux affects négatifs qui renforcent les comportements de retrait comme l'absentéisme et le turn-over (Brief et Weiss, 2002). L'engagement affectif est donc un facteur de stabilité du personnel (Caldwell et al., op. cit.), de satisfaction (Weiss et Cropanzono, 1996), de performance et de fidélisation des salariés (Meyer et al., 2002).

L'engagement normatif fait appel au sentiment d'obligation de l'individu à adopter une attitude loyale envers les normes, objectifs et valeurs de son organisation (Wiener et Vardi, 1980) afin de s'y socialiser. Meyer et Allen (op. cit.) y voient un processus d'internalisation des pressions normatives subies par l'individu au sein de l'organisation. Tandis que Paillé (2005) le considère comme un phénomène d'identification de l'individu à l'organisation à laquelle il appartient. Ce phénomène peut impliquer différentes cibles d'identification et ainsi influencer les processus d'engagement normatif et affectif.

2.3.2 Différentes cibles d'engagement

Dans l'environnement professionnel, tout individu peut s'identifier à une cible lorsqu'il juge significatifs les attributs de cette dernière et peut se les approprier ; il y a ainsi incorporation de la cible au système cognitif de l'individu, manifestant l'acceptation d'une influence externe ou l'appartenance à un groupe (Kelman, 1958). Si l'identification peut s'effectuer envers une organisation (Dutton et al., 1994), selon Paillé (2005), le processus d'identification peut également se décliner envers des associations professionnelles (March et Simon, 1979), des entités syndicales (Cohen, 1993), une équipe de travail (Clugson et al., 2000) ou encore envers le manager (Becker et Billings, 1993 ; Stinglhamber et al., 2002), à la condition qu'il y ait congruence entre les objectifs, les valeurs de l'individu et ceux de l'organisation (Buchanan,

op. cit. ; Hall et al., 1970 ; Reichers, 1986). Dans le cadre des relations de service, les professionnels trouvent une partie du sens de leur activité dans l'engagement envers les clients ou bénéficiaires du service (Siders et al., 2001). Néanmoins, la multiplicité des cibles d'engagement peut induire une forme de confusion entre les collègues, les supérieurs, les subordonnées et les bénéficiaires (Reichers, op. cit.). Cette confusion pourrait alors interférer au niveau de l'engagement affectif de l'individu envers l'organisation dans son ensemble.

2.3.3 Freins et appréhensions, résistances au changement

Le principal prédicteur de la démission d'un employé est son engagement organisationnel (Robert et Vandenberghe, 2021). Ainsi l'adhésion des employés à l'organisation est nécessaire pour maintenir une forme de stabilité au sein de cette dernière. Or lorsque l'organisation change et que ce changement est de nature prescrite et descendante, l'adhésion des employés n'est pas nécessairement acquise dans le sens où même si les employés étaient engagés dans la forme organisationnelle précédente, ils ne le seront pas pour autant dans celle ciblée par le changement (Paillé, 2012).

Comme vu dans la section dédiée au processus du changement, l'environnement extérieur à l'entreprise peut être source de menace pour l'organisation, ainsi que pour l'identité collective, ou identité sociale au sens de Tajfel (1974). Les changements de l'organisation peuvent être pensés en réponse aux pressions de l'environnement extérieur, impliquant une évolution de l'organisation. Ceci dit, un employé peut également ressentir la menace vis-à-vis de son rôle au sein de l'entreprise, que ce soit par pression de l'environnement extérieur tout comme par la pression de l'environnement intérieur à l'entreprise, d'autant plus s'il change. Dans ces conditions, l'employé peut décider de quitter l'organisation, sortant ainsi de son rôle (Petriglieri, 2011). Ce type de réaction peut être vu comme un mécanisme d'adaptation, ou une stratégie de coping de l'employé afin d'éviter la menace induite par les modifications. Selon Eisenberger et al (2002), l'employé peut également se sentir menacé directement dans la relation à son supérieur puisque celui-ci a une posture symbolique d'ambassadeur de l'organisation. Donc l'employé peut ressentir une menace venant de son supérieur, sans avoir perçu le niveau organisationnel qui induit les changements dans le comportement du supérieur.

La menace peut également provenir du niveau organisationnel, ou du moins, dans la perception et la représentation qu'un employé entretient de son organisation de travail. Par exemple, la recherche a mis en avant certains aspects néfastes du management dit « directif » (Caillé et al., 2020) qui a marqué la période industrielle selon les modèles issus de l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911) et ainsi laissé une empreinte dans la représentation sociale du management. Ce type de management est basé sur la prédominance de règles, de procédures fixes et prescrits par les directions. Les pratiques de contrôle régulières en sont le symbole. Le mode de management directif a pu être considéré comme peu efficace au vu du contexte économique du milieu du 20ème siècle dont l'instabilité demandait de plus en plus de réactivité aux organisations de travail (Burns et Stalker, 1961). Actuellement, le contexte économique demande encore plus de réactivité au monde professionnel (Volle, 2011). Mais surtout, les générations actuelles sont attirées par les environnements professionnels leur offrant une marge de manœuvre favorisant l'autonomie et la créativité (Morand et Manceau, 2009). De plus, les évolutions technologiques du 21ème siècle, pouvant être utilisées comme de nouvelles technologies de contrôle, représentent alors un risque de pression supplémentaire exercée sur les employés, ce qui dévasterait ainsi les entités singulières comme collectives (Gori, 2013) et conduirait à plus de cas de burnout qu'en environnement de travail sensé (Chabot, 2017). L'autonomie est perçue dichotomiquement comme l'opposé du contrôle, qui lui, représente le management directif dont ces générations cherchent à s'éloigner. D'ailleurs, il est possible de représenter l'évolution des modes de management au fil du temps selon un continuum « autonomie *versus* contrôle », comme dans le travail de prospective mené par l'INRS (2023) dont nous présentons la représentation graphique ci-dessous ainsi que dans les annexes (annexe n°1).

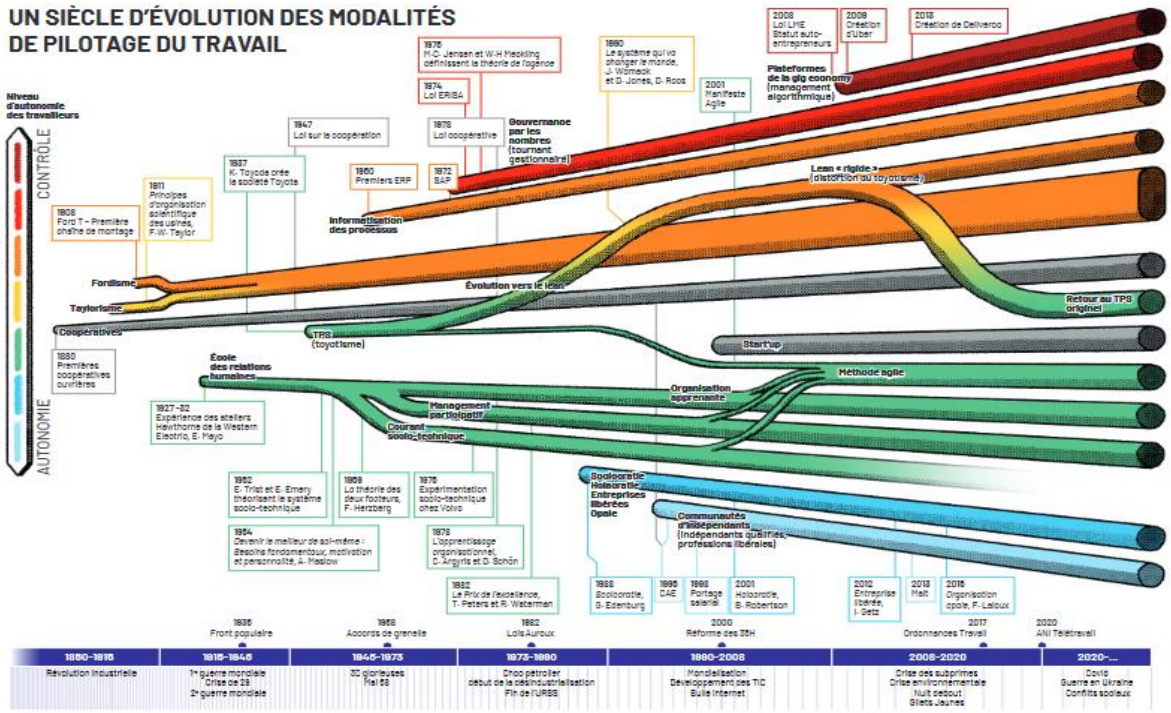


Figure 2 : Un siècle d'évolution des modalités de pilotage du travail (source : INRS, Suzy Canivenc et al., 2023)

La question du contrôle est en effet un point crucial dans le management, mais il faut considérer que le contrôle en lui-même ne pose pas forcément problème, cela dépend de la façon dont il est vécu par l'employé, comme une intrusion ou comme une aide à la résolution de problèmes (Ghissassi, 2022). Bien que la représentation sociale du management directif puisse être négativement connotée, ce style de management s'avère toutefois efficace pour encadrer les professionnels qui ont besoin d'indications claires sur les tâches à effectuer et pour qui le contrôle en provenance du management apporte une réassurance quant à la bonne exécution des tâches confiées (Ackermans et Luyten, 2023). Par ailleurs, on peut considérer qu'il revient au manager d'adapter situationnellement (Hersey et Blanchard, 1969 ; Levesque, 2010) son style de management en fonction des tâches à accomplir et des besoins de ses subordonnés (Noyé, 2016).

Toutefois, la recherche scientifique montre que les organisations du travail ont tout intérêt à s'orienter vers des formes plus « libres » pour leurs employés (Caillé et al., op. cit.). Quand bien même ces formes plus « libres », peuvent également entrainer un phénomène de mise en défense identitaire, par exemple *via* l'absence de cadrage des communications (Michit et Comon, 2022). D'ailleurs, les types de leadership « laissez-faire » peuvent également engendrer une forme de menace identitaire envers les employés et avoir des effets négatifs sur l'engagement organisationnel de ces derniers (Robert et Vandenberghe, 2022). Le jeu de rôle

social entre employé et manager devient équilibré lorsque les entités répondent aux attentes en vigueur. L'employé s'inscrit dans une posture d'efficacité vis-à-vis des tâches, son supérieur s'inscrit alors comme pourvoyeur de reconnaissance et de soutien à travers des feed-back et des conseils (Sluss & Ashforth, 2007 ; Yukl, 2010). Dans le cas d'un changement impliquant une modification du comportement managérial, l'équilibre de rôles est donc perturbé et l'attitude du manager peut être perçue par l'employé comme porteuse de dévalorisation envers l'identité professionnelle de l'employé, impliquant une forme de stress identitaire (Kraimer et al., 2012). Comme indiqué plus haut, si l'identité professionnelle de l'employé, son rôle dans l'organisation sont mis en péril, la réaction probable de l'employé est de sortir de son rôle pour se protéger de la menace (Petriglieri, 2011). L'équilibre recherché entre les formes de management directif et laisser faire peut trouver réponse dans le management participatif (Mahieu et al., 2017) ou les leaderships transformationnel et situationnels dans lesquels le rôle du manageur est d'assister et d'apporter des ressources dans un cadre adapté (Noyé, op. cit.).

2.4 Des approches participatives pour transformer l'organisation

2.4.1. Un attrait pour les approches participatives

Le contexte actuel implique une transformation des organisations de travail pour répondre non seulement aux impératifs de l'environnement économique (Volle, 2011) mais également au besoin d'impliquer des générations dont les attentes envers le monde du travail ne sont plus les mêmes (Morand et Manceau, 2009). Pour ce faire, l'organisation doit être réactive, compétitive dans son contexte économique et proposer une activité qui fasse sens pour les salariés, favorisant le travail collectif, la créativité des professionnels tout en leur laissant des marges de manœuvre. De nouveaux modes de management sont nécessaires pour répondre à ce que Fleurbaey (2006) appelle « pulsion démocratique », ou « impératif participatif » selon Blondiaux (2008). L'activité de travail doit donc faire sens en s'inscrivant en continuité des valeurs des professionnels (Thomas et Clot, 2019). Les modes de management participatifs sont censés apporter une réponse aux besoins des nouvelles générations, à savoir le sens, l'épanouissement et l'esprit de groupe (Pichault et Pleyers, 2012). Le changement organisationnel nécessaire pour implanter un mode de management participatif gagne à

s'inscrire lui-même dans une approche participative. Le processus de changement peut être construit par le collectif à son initiative, dans une temporalité processuelle et de façon continue, ce qui apporte plus de durabilité à la forme organisationnelle visée (Weick et Quinn, 1999).

2.4.2. Qu'induisent les approches participatives

Les approches participatives, de par leur nature, impliquent une activité collective. Selon Vygotski (1935) cela induit un apprentissage *via* des échanges dialectiques dans la communication collective. Les contenus et mécanismes d'apprentissage se développent au sein de l'activité collective avant d'être intériorisés au niveau individuel. Il s'agit ici de dynamiques interactives de type coactives au sens de Lacoste (1995). La situation de coaction fait émerger un conflit socio-cognitif chez l'individu faisant face à des points de vue différents des siens. L'individu prenant conscience de l'existence d'autres éléments envisageables peut remettre en question son point de vue initial. La confrontation avec les points de vue des membres du groupe en situation de coaction crée un déséquilibre inter-individuel qui doit être rétabli pour aboutir à une solution collective. Le déséquilibre intra-individuel sera réglé par l'évolution du point de vue personnel *via* l'intégration pleine ou partielle des éléments apportés par les autres membres du groupe en situation de coaction. Les bénéfices de la situation de coaction sont donc tant collectifs qu'individuels (Barcenilla et Tijus, 2004). En considérant que les membres d'un groupe en situation coactive disposent de connaissances hétérogènes sur des sujets spécifiques, il peut exister une asymétrie de l'expertise dans des relations de « savant » à « moins savant ». Lacoste (1995) distingue le raisonnement étayé par autrui, celui confronté à autrui et la découverte à plusieurs. Dans le raisonnement étayé par autrui, la personne « savante » à l'occasion de roder sa maîtrise du sujet et la personne « moins savante » s'initie au sujet en acceptant les éléments avancés par la personne « savante ». Dans le cas d'un raisonnement confronté à autrui, c'est le rôle cognitif d'objection qui prévaut. Ce sont les contre-propositions qui permettent de faire avancer la réflexion du groupe. Le cas des découvertes à plusieurs s'applique aux situations ou aucun membre du groupe n'est « savant » vis-à-vis du sujet spécifique. Les hypothèses des différents membres du groupe peuvent s'étayer ou se confronter et seules certaines sont utilisées par le groupe, tandis que d'autres sont ignorées ou conservées dans l'attente de nouveaux éléments.

L'activité collective peut donc induire une forme de pression. Une partie de cette pression provient de l'objectif d'atteinte de résultats d'équipe, l'autre est générée par les interactions au sein du groupe. Certaines personnes peuvent être mises en difficulté par les pressions imputables au travail en collectif qui n'étaient pas présentes, ou du moins différentes, dans le travail individuel. C'est pourquoi l'implantation d'une organisation participative du travail nécessite une vigilance psychosociale pour accompagner les professionnels dans les évolutions de leurs rôles dans une organisation de travail en transformation (Brangier et al., 2004).

2.4.3. La transformation des postures professionnelles

Différentes approches permettent de rendre compte des comportements attendus d'employés fonctionnant de manière participative. Hackman (1986) propose une approche centrée sur les tâches en considérant : 1) l'exécution du travail, 2) le contrôle de l'efficacité des actions entreprises vis-à-vis des objectifs fixés, 3) l'organisation et la planification du travail et la détermination des objectifs poursuivis. Dans une organisation non participative, l'encadrement a pour mission de déterminer les objectifs, d'organiser et planifier le travail pour ensuite en contrôler l'efficacité. Hackman (ibid) définit alors quatre configurations d'unité de travail en fonction des tâches déléguées par l'encadrement : unité supervisée (exécute les tâches), équipe auto-gérée (exécute et contrôle le travail), unité auto-organisée (organise, exécute et contrôle le travail) et unité auto-gouvernée (détermine ses objectifs, organise, exécute et contrôle le travail). D'autres auteurs comme Gilbert et al., (2017), Plunkett (1994) ou Wilson (1993) proposent des éléments indicateurs d'un fonctionnement participatif. Plunkett (ibid) et Wilson (ibid) se réfèrent au niveau comportemental des employés tandis que Gilbert et al., (op. cit.) se réfèrent aux manifestations visibles au niveau organisationnel. Wilson (op. cit.) propose 3 éléments : 1) la réflexion et l'apprentissage à partir des erreurs ; 2) le courage de prendre des risques ; 3) l'autonomie. Plunkett (op. cit.) propose 5 éléments : 1) Rendre les problèmes visibles dans le groupe et proposer des améliorations ; 2) Essayer de nouvelles solutions ; 3) Faire le nécessaire pour satisfaire la demande sans attendre l'approbation hiérarchique ; 4) Prendre des décisions sur l'organisation du travail ; 5) Identifier les opportunités d'améliorations. Gilbert et al., (op. cit.) proposent 12 éléments : 1) Réduction de la ligne hiérarchique ; 2) Décentralisation des services « support » vers les unités de production ; 3)

Favorisation de la hiérarchie de compétence plutôt que celle d'autorité ; 4) Présence d'espaces de négociation sur les objectifs, la qualité, l'organisation et les conditions du travail ; 5) Processus de prise de décision collective ; 6) Mise en relation des activités de production et des finalités de l'entreprise ; 7) Gestion des ressources humaines en fonction du degré de participation et d'implication ; 8) Système d'évaluation mutuelle entre les services de production et d'encadrement ; 9) Présence d'une culture d'entreprise forte, formalisée et diffusée ; 10) Présence de réunions périodiques ; 11) Présence de dispositifs de recueil d'idées et de suggestions d'amélioration ; 12) Présence de dispositifs de mobilisation collective.

Les modes d'organisation participatives impliquent un transfert de tâches de l'encadrement vers les équipes de travail. Les postures des professionnels des équipes concernées évoluent en intégrant ces apports et les implications qui en découlent. En parallèle les postures des encadrants évoluent également, le rôle de décisionnaire se substitue à un rôle de médiation. Délesté des tâches d'organisation et de planification quotidienne, l'attention de l'encadrant peut s'orienter sur la cohésion au sein des équipes, le partage d'une vision commune et le soutien des équipes en apportant les moyens et les conditions nécessaires au bon déroulement du travail (Chabanet et al., 2017)

2.4.4. La place de l'évaluation individuelle

La recherche d'une évaluation du travail effectué est un objectif légitime selon Dejours (2003) car les travailleurs la souhaitent « s'ils s'y soumettent, c'est parce qu'ils y sont foncièrement consentants ». En effet, les employés peuvent trouver de l'équilibre par l'évaluation de leur travail et une reconnaissance grâce aux feed-back et aux conseils donnés par leurs supérieurs (Sluss & Ashforth, 2007 ; Yukl, 2010). Un système d'évaluation revient à confier à quelqu'un d'autre le soin de définir ce qui va et ne va pas chez soi (Vidaillet, 2012). Selon Lacan (1986) le fait de ne pas savoir ce que l'on représente pour l'autre est source d'angoisse omniprésente et la présence d'un regard évaluateur peut permettre un sentiment de cohérence identitaire pour la personne évaluée (Foucault, 2004) et peut d'apporter de la consistance à la réalité de l'individu pour qu'il puisse se structurer (Stavrakakis, 2008). Menger (2004) explique que l'incertitude peut être essentielle pour certaines professions créatives, artistiques par exemple, mais que le questionnement lié à l'incertitude va être source d'angoisse

alors que le processus d'évaluation permet de réduire cette incertitude et l'angoisse qui peut y être liée. Le processus d'évaluation permet alors de s'affranchir d'un questionnement personnel en confiant le rôle du questionnement à une autre personne. Or l'évaluation d'une personne extérieure est limitée car elle ne donne pas un point de référence absolu et ne permet pas à la personne évaluée d'entretenir l'illusion d'être totalement prise en charge (au sens psychologique) par son évaluateur. En ceci, le processus d'évaluation ne répond pas totalement au besoin pour un individu de s'identifier lui-même. Le risque serait de croire que l'évaluation répond totalement au besoin identitaire d'un individu et que l'individu devienne dépendant de l'évaluation, demandant toujours plus pour combler un « manque à être constitutif » (Vidaillet, 2012). Il faut alors accepter le questionnement extérieur comme un élément (supplémentaire à sa propre auto-évaluation) qui apporte sa part de réponses, de solutions, tout en acceptant une certaine incertitude, car il n'existe pas d'évaluation absolument objective (Dejours, 2003). Ainsi, l'évaluation permet de créer et d'alimenter le débat autour des questions émergentes et même de « disputer » (Clot, 2010). Cependant, les processus d'évaluation s'inscrivent dans une stratégie de contrôle. La notion de contrôle est perçue comme antagoniste de la confiance (Zand, 1972). La confiance est constitutive des processus de coopération et de collaboration (Pesqueux, 2020) et permet de se dispenser, au moins en partie, d'exercer un contrôle des résultats (Luhmann, 2018), d'entretenir un système de contrôle formel (Handy, 1992) dont les modalités organisationnelles impactent la fluidité de l'activité de travail (Fukuyama, 1996).

Néanmoins, il existe une forme de complémentarité entre contrôle et confiance (Pesqueux, 2020). Dans la relation interpersonnelle, la confiance est issue d'un processus éducatif, dans une optique d'apprentissage et le contrôle d'un processus policier au sens de la surveillance exercée par l'encadrement (Louli, 2016). La confiance est donc inhérente à la relation et le contrôle peut permettre d'éviter la rupture du lien relationnel selon deux perspectives : éviter le problème avant son apparition et réparer les écarts si le problème est survenu (Pesqueux, 2020). Le système de contrôle revêt donc une certaine utilité au sein d'une organisation de travail, d'autant plus s'il est perçu comme juste et adapté, ainsi il n'empêche pas l'établissement de relations de confiance et peut même contribuer à accroitre l'engagement organisationnel des salariés *via* la justice procédurale perçue (Langevin et Mendoza, 2014).

2.4.5. L'évolution des équipes dans les approches participatives

Un processus de changement transforme l'organisation générale de l'entreprise. Lorsque l'organisation visée par la transformation est de nature participative, de nombreux changement sont prévisibles au niveau des équipes de travail et de leur travail en équipe. Le processus de changement nécessite deux apprentissages, l'un au niveau macro vécu par collectif de l'entreprise et l'autre à un niveau plus micro, vécu différemment dans chaque sous-groupe de travail appelé à travailler en mode participatif. Pour ce second apprentissage, on peut s'en référer aux modèles d'évolution en équipe, en termes de phase de vie (Savoie et Brunet, 2012), de maturité (Devillard, 2011) ou d'autonomie (Atiga, 2008).

Le modèle des phases de vie d'équipe de Savoie et Brunet (op. cit.) comporte 4 phases : formation ; turbulence ; normalisation et performance. Le modèle de maturité d'équipe de Devillard (op. cit.) comporte également 4 phases : démarrage, appartenance, équipe constituée et équipe coresponsable. Le modèle d'autonomie d'équipe de Atiga (op. cit.) comporte 5 phases : démarrage, confusion, dépendance, cohésion, autogestion.

Ces trois modèles disposent de phases similaires quant à leurs définitions. Les premières phases : « démarrage » (Atiga, ibid) et « formation » (Savoie et Brunet, op. cit.) correspondent à l'entrainement initial vis-à-vis des nouveautés, la mise en commun des valeurs porteuses des membres de l'équipe pour définir les valeurs communes, l'ajustement des rôles de chaque membre de l'équipe. Ces phases sont caractérisées par la difficulté pour les membres de l'équipe de s'extraire de l'ancien paradigme de pensée (Hawkins, 1991) fondé sur le type d'organisation antérieur au changement. Les deuxièmes phases : « confusion » (Atiga, op. cit.) et « turbulence » (Savoie et Brunet, op. cit.) correspondent aux troubles vécus au sein de l'équipe lors de désaccords, d'incertitudes, de difficultés à se positionner, de décider collectivement à la place de l'encadrement qui auparavant tranchait sur les questions ambigües. Les auteurs précisent que ces phases sont caractérisées par une efficacité diminuée au niveau de l'équipe et peuvent survenir lors de changements affectant l'équipe et son équilibre (départ ou arrivée d'un membre, changement d'outil, de procédure, d'objectif, de conditions de travail, …). Dans le modèle de Devillard (op. cit.), la première phase nommée également « démarrage » recouvre les premières et deuxièmes phases des modèles de Atiga (démarrage et confusion) et de Savoie et Brunet (formation et turbulence).

Les phases de « dépendance » (Atiga, op. cit.) et d' « appartenance » (Devillard, op. cit.) sont caractérisées par l'émergence d'un leader au sein de l'équipe et une amélioration de sa performance. Lors de ces phases, l'équipe développe une forme de dépendance envers ce leader émergeant. L'équipe doit alors d'extraire progressivement de ce phénomène de dépendance afin de s'inscrire dans un paradigme de pensée participatif et collectif plutôt que d'obéissance hiérarchique. En ce faisant, l'équipe passe par ce que ces mêmes auteurs nomment les phases de « cohésion » (Atiga, op. cit.) et d' « équipe constituée » (Devillard, op. cit.). L'arrivée dans ces phases se manifeste par le développement d'un leadership multiple, basé sur les compétences spécifiques de chaque membre prenant le lead face aux diverses situations. Le modèle de Savoie et Brunet (op. cit.) regroupe les phases « dépendance », « cohésion » (Atiga, op. cit.), « appartenance » et « équipe constituée » (Devillard, op. cit.) sous la phase « normalisation ». Savoie et Brunet (op. cit.) définissent la « normalisation » par la stabilisation des règles de fonctionnement et les ajustements du leadership au sein de l'équipe qui permettent la résolution efficace des problèmes et la performance de l'équipe dite « normalisée ».

Les dernières phases des trois modèles (« équipe en autogestion », « équipe coresponsable », « performance ») correspondent toutes à la définition suivante : l'équipe a développé de la polyvalence en son sein, sait utiliser les ressources internes, trouver des ressources externes et peut relever de nouveaux défis en innovant ses procédés de travail.

Ces modèles d'évolution d'équipe ici présentés disposent de phases d'enchainement logiques. Cependant, le parcours d'évolution d'une équipe n'est pas nécessairement linéaire vis-à-vis du déroulement de ces phases. En effet, les changements significatifs (conflit de grande ampleur, accident de travail, départ d'un membre, arrivée d'un nouveau membre, changement d'objectif, d'outil ou de processus) que peut vivre une équipe peuvent faire régresser cette dernière à un stade antérieur (Savoie et Brunet, ibid). Par exemple, une équipe ayant atteint le stade de « performance » peut se retrouver en phase de « turbulence » à la suite d'une modification de son équilibre et n'en sortira que lorsqu'elle pourra « normaliser » sa nouvelle configuration.

2.4.6. Limites des approches participatives

La cohérence entre la forme organisationnelle visée et la réalité de l'organisation vécue sur le terrain s'observe dans de nombreuses études (Gilbert et al., 2017) qui ont montré que la mise en place d'une forme d'organisation participative (FOP dans la suite de cette étude) peut également conduire à des dérives en fonction de l'implémentation qui en est faite. Par exemple, des pratiques gestionnaires trop dogmatiques peuvent empêcher des ajustements sur le terrain (Alter, 2015), l'effacement du contrôle hiérarchique peut renforcer le contrôle social par les pairs (Pesqueux, 2020), le fait que le système de prise de décision soit prescrit peut créer une pression à la conformité (Martin, 1994) et biaiser la capacité de contestation des salariés (Borzeix et al., 1988, 2015). Au-delà de cette limite identifiée de l'écart possible entre la visée et le résultat, certaines études remettent en cause l'intentionnalité qui motive la transformation organisationnelle : certaines organisations de travail participatives peuvent déguiser un accroissement de la charge de travail sans augmentation de salaire (Coutrot, 2018) et aboutir à une forme d'autonomie asservissante contrôlée (Davison & Martinsons, 2002) et dissimulée (Jouve, 2006 ; Kanungo, 1992), ce qui va à l'encontre du principe émancipateur (Dahmani, 2011, cité par Caillé & al., 2020), dans le cas de l'empowerment.

Au-delà des dérives potentielles de l'implémentation, il nous faut également considérer la durabilité de la nouvelle organisation de travail. En effet, on relève l'importance de la présence d'un leader charismatique, porteur d'une philosophie « libérée » pour la pérennité du modèle (Boboc & Metzger, 2020 ; Gilbert et al, 2017), conditions parfois posées comme *sine qua non* de la survie de la FOP (Granata & Jaouen, 2021 ; Ughetto, 2019). D'ailleurs, dans la grande majorité des études passées en revue, on retrouve la référence à l'utilisation de leaders pour véhiculer les valeurs adaptées à la forme d'organisation voulue : par incarnation que le leader peut avoir des dites-valeurs (Avolio & Gardner, 2005 ; George, 2003 ; Hoy & Henderson, 1983 ; Kernis & Goldman, 2006) en favorisant une compréhension et un engagement sur les enjeux de l'organisation (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Greenleaf, 2002), ou encore en redistribuant l'influence dans l'organisation à travers l'intelligence collective et les processus d'innovation participative (Luc, 2004, 2013 ; Pearce & Conger, 2003). Le fonctionnement en équipes autonomes, basé sur la multiplication des échanges en équipe, nécessite alors l'acquisition de certaines compétences. Les capacités d'ajustement des règles, de prise de décision collective (Caroly, 2010), de résolution de problème et de régulation cognitive (Darses et Falzon, 1996) revêtent une importance particulière dans un fonctionnement en équipe

autonome. Outre les compétences cognitives et sociales, le développement de compétences émotionnelles (Mikolajczak et al., 2014) va influencer de nombreux paramètres. En effet, elles permettent de favoriser la régulation émotionnelle (spécifiquement dans les processus d'innovation organisationnelle) (Zhou & Georges, 2003), l'efficacité des communications au sein des équipes (Argyle et Martin, 1991), le bon déroulement de l'activité de travail (Ashkanasy, 2004 ; George & Bettenhausen, 1990 ; Ribert-Van De Weerdt, 2011), les phénomènes d'engagement affectif et de comportement altruiste (Fisher, 2000 ; Fischer & Ashkanasy, 2000), la création de sens (Weick et al, 2005), ainsi que la satisfaction au travail (Grandey et al., 2005 ; Mignonac et al., 2003).

L'importance du leader dans les processus de transformation organisationnelle apparaît donc comme essentielle pour promouvoir le changement, aider à lever les freins et résistances, implémenter la nouvelle organisation, tout comme pour transmettre aux équipes les compétences nécessaires à un fonctionnement autonome (Rousseau et Aubé, 2014). Le leader apparaît ici comme ayant un rôle crucial dans l'implémentation d'un nouveau modèle de travail, or, l'objectif étant de rendre les équipes autonomes dans leur travail, une dépendance au leader peut laisser supposer une forme de double contrainte au sens de Bateson (1977), et plus spécifiquement dans l'injonction paradoxale qui existe dans l'expression : « *sois autonome* » décrite par Tonnelé (pp. 115, 2011). C'est en ce sens que l'appropriation par les équipes de la transformation organisationnelle vers l'autonomie est nécessaire pour s'extraire de la dépendance au leader et pérenniser l'organisation de travail en équipes autonomes (Mengue-Atiga, 2008 ; Savoie et Brunet, 2012). S'affranchir de la dépendance au leader se fait par le partage du leadership au sein de l'équipe, ce qui favorise l'état de « flow » (Aubé et al., 2018) au sens de Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi (1990), ainsi que les compétences d'innovation (Rousseau et al., 2013). Outre ces éléments qui peuvent être considérés comme des indicateur de l'évolution des équipes, l'analyse des valeurs portées par le collectif de travail donne une indication du stade d'autonomie des équipes vis-à-vis du rôle de transmission de valeurs du leader (Greenleaf, 2002).

2.5 Les objets d'étude en contexte de changement

Selon une méta-analyse de Lee et al (2013), les études portant sur le changement organisationnel s'intéressent avant tout aux effets sur la productivité des entreprises, sur les déclencheurs des changements ou sur les processus de mise en place. A la lecture des résultats de cette méta-analyse, il ressort que les études passées en revue ne revendiquent pas de visée préventive sur le plan des risques psychosociaux, alors que certains travaux montrent que les transformations organisationnelles peuvent devenir vecteurs de risques psychosociaux (Aziza-Chebil et al., 2017 ; Beque & Mauroux, 2018 ; Ferrie et al., 1995 ; Kielselbach et al., 2009) et dégrader le bien-être au travail (De Zanet & Vandenberghe, 2005).

La performance financière fait partie des objectifs d'une organisation de travail en transformation et son impact sur la préservation des aspects psychosociaux de l'entreprise est une question essentielle (Van de Voorde et al., 2014). Selon Hobfoll (2011) le bien être des salariés est lié, entre autres, aux ressources disponibles. Donc si une ressource nécessaire aux salariés fait défaut, leur bien-être tout comme le projet de transformation de l'entreprise seront également en défaut. A l'inverse, selon Van de Voorde et al. (2014), la mise en place d'une dynamique participative peut offrir l'opportunité d'élaborer une transformation qui permette de favoriser tant la performance de l'entreprise que les aspects psychosociaux en son sein.

2.6 Résumé de chapitre

La transformation d'une organisation de travail suppose des besoins d'apprentissage afin de repenser l'organisation. Le modèle d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 2002) est explicatif du besoin de transcender les cadres de pensée contraignants afin de permettre une transformation de l'organisation en profondeur.

L'organisation en transformation revêt différents besoins au cours du processus. Lors de la mise en place, l'organisation a besoin d'une vision commune, transmise par les acteurs clés afin qu'elle soit partagée au sein de l'organisation, favorisant ainsi la nécessaire implication collégiale des professionnels concernés. Le développement de nouvelles connaissances et compétences devient alors indispensable pour développer les nouvelles pratiques attendues de l'organisation ciblée par le processus de changement. Une fois que l'organisation retrouve son

équilibre après la phase de transformation, elle a tout autant besoin de soutien et d'accompagnement afin que sa démarche d'amélioration continue puisse se poursuivre.

L'engagement organisationnel permet d'expliquer la motivation des professionnels envers les objectifs de leur entreprise. Le modèle de Meyer et Allen (1991) distingue les composantes continue, affective et normative de l'engagement. Les théories de l'identification mettent en avant la multiplicité des cibles d'engagement possibles au sein d'une organisation de travail.

Dans le contexte d'une transformation organisationnelle, l'organisation visée par le processus de changement peut devenir une cible d'engagement des professionnels. A l'inverse, un phénomène de résistance au changement peut s'expliquer par un manque d'engagement des professionnels envers les objectifs du changement. Dans ce dernier cas de figure, l'engagement organisationnel est prédicteur du phénomène de démission des employés.

La littérature scientifique démontre que les nouvelles générations sont plus à même de s'engager envers des formes d'organisation participatives puisqu'elles font sens vis-à-vis des valeurs portées par les nouvelles générations de professionnels (Thomas et Clot, 2019).

Les approches participatives, de par leur nature, impliquent une activité collective (Vygotski, 1935) qui permet de partager les informations et points de vues. Ces situations de travail en coaction revêtent des bénéfices tant collectifs qu'individuels (Barcenilla et Tijus, 2004). Les modes d'organisation participatives du travail augmentent les interactions au sein du groupe de travail ainsi que les objectifs d'atteinte de résultats en groupe. Les postures des professionnels sont amenées à changer puisque le mode participatif implique un transfert de taches, de responsabilités de l'encadrement vers les équipes de travail. Les équipes s'approprient de nouvelles connaissances et compétences, ce qui leur permet d'évoluer à travers différents stades de maturité ou d'autonomie de groupe. Tandis que l'encadrement, délesté de certaines d'une partie de ses tâches de contrôle et de gestion, peut redistribuer son attention sur la cohésion au sein des équipes, le partage d'une vision commune et le soutien des équipes en apportant les moyens et les conditions nécessaires au bon déroulement du travail (Chabanet et al., 2017).

La transformation des postures des professionnels, les objectifs d'atteinte de résultats, et tous les changements liés à la mise en place d'une organisation participative peuvent induire une forme de pression psychologique au sein des dynamiques de groupe. D'autre part, l'effacement du contrôle hiérarchique peut, entre autres, renforcer le contrôle social par les pairs (Pesqueux, 2020) ; le fait que le système d'évaluation ou de prise de décision soit prescrit peut créer une

pression à la conformité (Martin, 1994) et biaiser la capacité de contestation des salariés (Borzeix et al., 1988, 2015). C'est pourquoi l'implantation d'une organisation participative du travail nécessite une vigilance psychosociale pour accompagner les professionnels dans les évolutions de leurs rôles dans une organisation de travail en transformation (Brangier et al., 2004).

Cependant, les études portées sur les changements organisationnels ne s'intéressent pas à la dimension psychosociale des professionnels mais plutôt aux indices de productivité des entreprises, aux déclencheurs et modes de conduite des changements organisationnels (Lee et al., 2013), alors même que la littérature a démontré que les changements organisationnels s'inscrivent dans des temporalités au sein desquelles émergent de nombreux risques psychosociaux (Aziza-Chebil et al., 2017 ; Beque & Mauroux, 2018 ; De Zanet & Vandenberghe, 2005 ; Ferrie et al., 1995 ; Kielselbach et al., 2009).
La préservation de la santé psychologique des professionnels revêt ici une grande importance : tant sur l'implantation de la nouvelle organisation de travail (Brangier et al., 2004), que sur le bien-être des professionnels (Hobfoll, 2011) qui sont des ressources déterminantes de la performance financière de l'organisation (Van de Voorde et al., 2014).

CHAPITRE 3 : LA SANTE PSYCHOLOGIQUE

3.1 Perspective historique de la prévention des risques professionnels

L'histoire apporte plusieurs traces afférant aux notions de prévention des risques professionnels. A l'antiquité, les effets néfastes du plomb ont été décrits par Hippocrate vers 400 avant JC, puis quelques siècles plus tard Pline l'ancien (23-79) a proposé l'utilisation de masque de protection contre le plomb (Brévan, 2016). Sous le règne de Charles IX, nous retrouvons des dispositifs de protection sur les toits pour éviter les chutes des ouvriers couvreurs (Brévan, ibid). Plus tard, nous considérons les travaux de médecine du 18ème siècle avec le Traité des maladies des artisans (Ramazzini, 1700) dans lequel les matières travaillées et les postures ou mouvements inappropriés sont identifiés comme cause de maladie. Dans cette perspective, la médecine de l'époque établit un lien causal entre la profession et les maladies en parlant d'insalubrité des professions (Ramazzini, ibid). Pott (1775) détermine l'incidence de l'activité de ramonage dans le développement du cancer du scrotum et Villermé (1840) publie

sur l'état physique et moral des ouvriers dans les manufactures. Bien que mettant en évidence les accidents dus aux mauvais usages des machines dans les manufactures, Villermé (ibid) pose que la santé des ouvriers est également déterminée par l'environnement général, au-delà de la seule activité professionnelle, évoquant ainsi le découragement moral, la sous-alimentation, la fatigue, les habitudes de vie, etc. Selon Lhuillier (2010) les travaux de Villermé (op. cit.) marquent une évolution sur la question de la responsabilité dans le cadre des maladies professionnelles et sur l'imputabilité des maladies aux conditions sanitaires de travail. Cette prise de conscience s'étend au niveau gouvernemental, si bien qu'en 1892, l'inspection des conditions de travail peut exercer un pouvoir de contrôle sur les entreprises (Viet, 1994).

Par la suite, les travaux en psychophysiologie permettent de faire évoluer la notion de fatigue. Toulouse (1896) associe l'épuisement nerveux à la fatigue musculaire dans un ensemble unique de fatigue générale, expliquant ainsi la nécessité de la prise en compte de la sensation subjective de fatigue au même niveau que l'effet physiologique de fatigue musculaire. Au siècle suivant, la fatigue nerveuse est progressivement supplantée par le concept du stress issu des travaux de Selye (1936) qui pose le stress comme étant « la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement en vue de s'y adapter ». Par la suite, Selye (1946) détaille la réaction de l'organisme face au stress comme une réponse adaptée, normale et « non spécifique », dont il distingue trois phases qu'il désigne comme le syndrome général d'adaptation de l'organisme. La première est une phase d'alarme induite par l'excitation du système nerveux *via* l'hypothalamus, la glande surrénale qui sécrète de l'adrénaline et de la noradrénaline, cette phase permet à l'organisme de favoriser l'éveil et l'utilisation des stock d'énergie de façon immédiate. La deuxième phase correspond à la capacité de résistance de l'organisme face au facteur de stress, l'hypothalamus permet alors la sécrétion de peptides hypothalamiques (favorisant l'apport d'oxygène), de peptides opiacés (pour réduire la sensation de douleur) et d'hormones corticotrope (excitant à leur tour les glucocorticoïdes afin de reconstituer les réserves d'énergie). Cette phase favorise la capacité de l'organisme à faire face au stress sur une plus longue durée. Si la période de résistance est courte, l'organisme surmonte le stress et retourne à son équilibre physiologique. En revanche, si la période de résistance devient trop longue et les tentatives de l'individu pour modifier la situation sont inopérantes, l'organisme entre dans une phase d'épuisement qui est caractérisée par un affaiblissement du système immunitaire, un bas taux de glucose, une perte de potassium et une dégradation des fonctionnements organiques, émotionnelles et comportementales. Cette dernière phase est

révélatrice d'une situation délétère pour l'individu, selon Selye (1946) c'est à partir de ce stade que le stress devient délétère.

A la fin du 20ème siècle, la recherche scientifique a exploré un grand nombre de facteurs de stress (Lhuillier, 2010) et certains modèles émergent : « person-environment fit » de Harrison (1978), « astreinte professionnelle » de Karasek et Theorell (1990), « efforts-récompenses » de Siegrist (1996) et « transactionnel » de Lazarus (1999). Le modèle PE-fit de Harrison (op. cit.) détermine la compatibilité entre un individu et son environnement de travail et positionne le stress comme une résultante d'une inadéquation entre l'individu et son environnement. Au fil du temps, le modèle PE-fit a intégré diverses dimensions (Su et al., 2015) à savoir la notion d'attraction (Schneider, 1987), les valeurs (Chatman, 1989), les intérêts vocatifs (Holland, 1997) et considère l'environnement à travers différentes composantes, l'organisation de travail, le travail en lui-même, le groupe de travail, et le superviseur. Le modèle de Karasek et Theorell (op. cit.) positionne les exigences du travail, le degré d'autonomie du travailleur et le soutien social, technique ou émotionnel dont il dispose comme déterminant de la santé psychosociale au travail, dans cette perspective, les situations les plus stressantes sont celles où se croisent une forte exigence, une faible autonomie et peu de soutien. Le modèle de Siegrist (op. cit.) se base sur la perspective transactionnelle de la relation personne-environnement, commune à Lazarus (op. cit.), et pose que l'équilibre entre l'investissement d'un travailleur et la gratification obtenue est déterminant de la santé psychosociale au travail. Dans cette perspective, si les gains obtenus (argent, reconnaissance et estime de la part des collègues, degré de contrôle au travail, etc) ne sont pas à la hauteur de l'investissement individuel, le déséquilibre devient générateur de stress. Lazarus (ibid) quant à lui met en évidence le processus d'évaluation subjective que l'individu exerce sur sa situation de travail. Lazarus (ibid) articule trois temps dans la modélisation du stress. Les deux premiers sont perceptifs, le premier étant lié à la perception de l'enjeu de la situation et des facteurs de stress présents, le deuxième aux possibilités de contrôle et d'action en fonction des ressources disponibles. Le troisième temps définit le comportement d'adaptation de la personne, rejoignant des patterns comportementaux centrés sur la problématique ou centrés sur une réponse émotionnelle.

Selon Lhuillier (2010) l'approche de la santé au travail s'inscrit dans une logique psychotechnique, dont les modèles dominants font abstraction des approches alternatives comme la psychopathologie ou l'ergonomie. En effet, précédant les modèles de la fin du 20ème siècle, la psychopathologie avait posé l'importance de la dimension relationnelle et l'intérêt d'agir non seulement sur l'individu mais également sur la structure de l'environnement de

travail, considérant ainsi la santé au travail dans une perspective systémique et s'extrayant des affres du raisonnement causaliste linéaire (Sivadon, 1952). La santé au travail est ainsi vue comme résultante des interactions entre l'individu et ses marges de manœuvre avec l'organisation et ses normes de travail (Veil, 1957). L'individu et son milieu sont une unité indissoluble selon Le Guillant (1963), donc un psychisme en souffrance est le reflet d'un milieu perturbateur et non d'une défaillance de l'individu. Cet auteur explore ce qu'il dénomme « syndrome subjectif commun de la fatigue nerveuse » avec une approche biophysiologique, psychoaffective et psychosociale et en vient à décrire l'intensification de rythme de travail induit par les transformations de l'activités effectuées en vue de réduire la fatigue musculaire. La transformation guidée par la productivité devient ici pathologique, induisant l'adaptation contrainte des individus à travers un processus d'aliénation. Ce que Tosquelles (1967) désigne par « travail dépersonnalisé et dépersonnalisant » qui relève du pathologique, par opposition à un processus d'humanisation souhaité par lequel l'individu peut se développer. Ces approches nous invitent à s'extraire des perspectives de causalité directes entres les individus et leurs conditions de travail pour s'orienter vers une considération systémique de l'activité à travers la complexité de ses multiples processus (Ombredane et Faverge, 1955).

De nombreux changement technologiques, structurels et organisationnels sont constatés entre la fin du 20ème siècle et le début du 21ème (Ughetto, 2011), impliquant une intensification du travail (Gollac et Volkoff, 1996) et une augmentation des tâches de nature administrative, réduisant le temps des professionnels pour « faire les choses à fond » (Raveyre et Ughetto, 2006). Cette période est caractérisée par une banalisation du stress dans le monde professionnel, à tel point qu'il peut devenir un outil de management dans certains cas (Hirigoyen, 2008). Le début du 21ème siècle est marqué par l'apparition du vocable de « risques psychosociaux » utilisé pour désigner des phénomènes médiatisés, tels les vagues de dépressions et de suicides qu'ont rencontrées des grandes entreprises françaises à cette période. Ce concept se compose d'un facteur « social » et d'effets « psychologique » (Lhuilier, 2010) et fait appel à une catégorie de risques au-delà des classifications de risques somatiques habituellement répertoriés comme les risques physiques, biologiques, chimiques et directement imputables à la nature du travail. Les risques psychosociaux font donc référence à un ensemble systémique incluant les relations entre les individus, les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité et l'organisation de travail dans son ensemble ; tout en tenant compte des évolutions que ces dernières connaissent à travers des crises de modernisation dont les risques psychosociaux définissent les tensions qui sont induites par les fonctionnements organisationnels (Trouvé, 2016).

Malgré l'usage de plus en plus fréquent et les études conduites, la notion de RPS n'est pas consensuelle (Bouffartigue, 2012) et reste un objet en construction d'un point de vue scientifique (Chakor, 2015) dans le champ du « psychosocial », lui-même définit de manière vague (Ughetto, 2022). L'instabilité du concept de RPS est en partie dû à sa subjectivité individuelle (Valléry et Leduc, 2010) et aux différences interindividuelles de réaction face à une même source de risque ainsi qu'aux symptômes similaires provenant de sources différentes (Coutarel, 2011), ce qui empêche l'établissement d'un modèle de compréhension classique, basé sur une logique d'occurrence (Molinier, 2009).

3.2 Les catégorisations de la santé psychologique

Cette partie a pour objectif de proposer une comparaison entre différentes approches catégorielles du psychosocial. Dans un premier temps, sont présentées les approches centrées sur les risques psychosociaux, elles sont comparées entre elles afin de déterminer leurs points communs et leurs variances. Ensuite, dans un second temps, une prise de recul envers les approches centrées sur les risques nous permet d'introduire les approches centrées sur les ressources psychosociales. Elles sont alors comparées entre elles pour déterminer leurs similitudes et différences. Le troisième temps de cette partie sert à comparer les approches centrées risques et celles centrées ressources afin de déterminer les dimensions psychosociales générales qui sont communes aux approches catégorielles centrées risques et ressources. Cette partie nous permet alors de proposer des dimensions psychosociales d'analyse pour notre étude.

Plusieurs travaux avaient permis de dénombrer de multiples dimensions et indices de risques psychologiques avant l'apparition du vocable « risques psychosociaux », notamment ceux de l'université de Liège pour la création du Working Conditions and Control Questionnaire (Keyser et Hansez, 2000) qui regroupent dix thématiques : l'autonomie, les exigences, la clarté du rôle, la prévisibilité, les responsabilités, les contraintes physiques, la violence, la reconnaissance, le soutien social, l'équilibre entre les vies privée et professionnelle. Les pays nordiques ont également étudié le sujet avec la construction du Questionnaire Nordique Général (Lindström et al., 2000) qui recouvre quatorze thèmes : les exigences du travail, l'autonomie, les attentes de rôle, la prévisibilité du travail, l'implication, le challenge, la motivation, la centralité du travail, le leadership, la culture organisationnelle, les interactions sociales, la communication, le travail de groupe, la conciliation entre vie professionnelle et privée.

Quelques années plus tard, en France, le rapport de Nasse et Légéron (2008) fut commandé par le ministère du travail dans une visée de détermination, de mesure et de suivi des risques psychosociaux au travail. Ses auteurs ont mis en évidence la présence de multiples effets spécifiques des risques psychosociaux (stress, harcèlement, dépression, suicide, addiction) et le besoin de construire un indicateur global pouvant rendre compte à la fois de la santé psychologique des travailleurs et de leurs conditions sociales de travail. Par la suite, le rapport de Gollac et Bodier (2011) a déterminé que la recherche d'un indicateur global de risques psychosociaux n'est pas envisageable : *« Il n'est pas possible, au vu des connaissances actuelles, de synthétiser l'ensemble des facteurs de risque en un indice unique. La publication de plusieurs indices synthétiques, ayant une unité conceptuelle et un minimum de cohérence statistique, est un compromis intéressant. On peut imaginer construire un indice pour chacun des six axes retenus par le Collège, sous réserve d'une cohérence statistique suffisante : intensité du travail et temps de travail ; exigences émotionnelles ; autonomie ; rapports sociaux ; conflits de valeur ; insécurité de la situation de travail. Quelques variables, dont le lien conceptuel ou statistique avec les autres serait trop faible, pourraient être publiées en complément des indices. »*

Dans les années suivantes, plusieurs études se sont inspirées de la catégorisation proposée dans le rapport de Gollac et Bodier (ibid). Par exemple e Copenhague Psychological Questionnaire (Kristensen et Borg, 2003) différencie les sources de risques psychosociaux de leurs conséquences. Sa création est antérieure, mais sa validation française a intégré la notion d'insécurité professionnelle du rapport de Gollac et Bodier (op. cit.). (Dupret et al., 2012). Il regroupe plusieurs thématiques sous quatre dimensions à l'origine de risques psychosociaux : les exigences du travail (quantitatives, cognitives, émotionnelles, sensorielles), l'influence sur le travail (degré d'autonomie, sens perçu au travail, investissement, possibilités de développement), le rôle au travail (prévisibilité, clarté, conflits de rôle, soutien social, relations sociales, sens du collectif qualité de leadership, retours sur le travail effectué) et donc l'insécurité au travail. Le questionnaire danois comporte également quatre dimensions de mesures des conséquences de risques psychologiques : la satisfaction au travail, l'état de santé général, le stress (comportemental, somatique, cognitif) et le coping (orienté problème, sélectif, de fuite). Dans le cadre d'un travail pour la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), Davie (2015) a utilisé 9 indicateurs pour catégoriser les risques psychosociaux : intensité du travail, contraintes horaires et d'organisation du temps de travail, conflits de valeur, autonomie, exigences émotionnelles, contraintes physiques et

environnementales, rapports sociaux, reconnaissance rémunération et évaluation, insécurité de la situation de travail. Au cours de la même année, Coutrot et Sandret (2015), dans le cadre d'une étude pour la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES) ont utilisé 7 indicateurs de risques psychosociaux : intensité du travail, conflits éthiques, latitude décisionnelle, exigences émotionnelles, rapports sociaux, justice organisationnelle et reconnaissance, insécurité économique. Plus récemment, l'INRS (2022) a proposé l'usage de 7 indicateurs lors de la création d'un outil de diagnostic des risques psychosociaux pour l'Institut National de Recherche en Sécurité (INRS) : intensité et complexité du travail, horaires de travail difficiles, conflits de valeur, faible autonomie, exigences émotionnelles, rapports sociaux dégradés, insécurité du travail et de l'emploi.

Nous relevons de nombreuses approches catégorielles des risques psychosociaux et souhaitons les comparer afin de déterminer les similitudes et les divergences des différentes catégories utilisées dans chacune des études. Cette comparaison sert également de point de repère pour la partie suivante concernant les approches centrées sur les ressources psychosociales.

Etudes	**INRS (2022)**	**Coutrot et Sandret (2015)**	**Davie (2015)**	**Gollac et Bodier (2011)**	**Kristensen et Borg (2003)**	**Lindström et al (2000)**	**Keyser et Hansez (2000)**	**Nasse et Légéron (2008)**
Facteurs de risques psychosociaux	Intensité et complexité du travail	Intensité du travail	Intensité du travail	Intensité et temporalités de travail	Influence du travail	Exigences	Exigences	
						Implication	Responsabi-lités	
						Challenge		
						Motivation		
	Horaires de travail difficile		Contraintes horaires et d'organisation du temps de travail			Prévisibilité du travail	Prévisibilité du travail	
						Equilibre vies pro/privée	Equilibre vies pro/privée	
	Conflit de valeur	Conflits éthiques	Conflit de valeur	Conflit de valeur	Sens du travail (Influence)			
	Faible autonomie	Latitude décisionnelle	Autonomie	Autonomie	Degré de liberté (Influence)	Autonomie	Autonomie	
					Possibilité de développement (Influence)			
	Exigences émotionnelles	Exigences émotionnelles	Exigences émotionnelles	Exigences émotionnelles	Exigences (de rendement, cognitives, émotionnell-es, sensorielles)			
			Contraintes physiques et environnementa-les				Contraintes physiques	
	Rapports sociaux dégradés	Rapports sociaux	Rapports sociaux	Rapports sociaux	Rôle au travail	Attentes de rôle	Clarté de rôle	
						Interactions sociales	Soutien social	
							Violences	

						Travail de groupe		
						Communications		
						Centralité du travail		
		Justice organisationnelle et reconnaissance	Reconnaissance, rémunération, évaluation			Culture organisationnelle		
						Leadership		
							Reconnaiss-ance	
	Insécurité du travail et de l'emploi	Insécurité économique	Insécurité de la situation de travail	Insécurité de la situation de travail	Insécurité du travail			
Conséquences de risques psychosociaux					Satisfaction au travail			
					Santé générale			Troubles musculo-squelettiques
								Addiction
								Dépression
					Stress			Stress
					Stratégies de coping			
								Souffrance
								Violences
								Harcèlement moral
								Suicide

Tableau N° 3 : Comparaison des approches catégorielles des risques psychosociaux

A la lecture du tableau, nous pouvons comparer aisément les différentes catégorisations. Dans les études de Kristensen et Borg (op. cit.) et de Nasse et Légéron (op. cit.) les conséquences aux risques psychosociaux forment des catégories à part entière. D'ailleurs, l'étude de Nasse et Légéron (ibid) se focalise sur le versant des conséquences et nous mettons donc cette dernière à part pour analyser les facteurs de risques des autres études dans la suite de ce paragraphe. L'ensemble des autres études intègrent les aspects sociaux à travers les rapports sociaux, les rôles professionnels, les interactions ou le soutien social. L'intensité du travail revient également dans chaque étude, même si les vocables « implication » et « responsabilités » sont utilisés dans deux études. La notion d'autonomie apparaît dans toutes les études, bien que le vocable change parfois, « latitude décisionnelle » (Coutrot et Sandret, op. cit.) et « degré de liberté » (Kristensen et Borg, op. cit.). Les notions d'exigence émotionnelle et d'insécurité du travail sont également communes, à l'exception des études de Lindström et al., (op. cit.) et de Keyser et Hansez (op. cit.). La notion de temporalité est intégrée dans la dimension d'intensité du travail de Gollac et Bodier (op. cit.) mais elle distinguée dans une dimension à part dans les études de Davie (op. cit.), Keyser et Hansez (op. cit.) , Lindström et al., (op. cit.) et d'Ode (op.

cit.), bien que ces deux dernières se focalisent sur la prévisibilité du travail et sur l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle. La notion de reconnaissance est utilisée comme une dimension à part entière dans trois études (Coutrot et Sandret, op. cit. ; Davie, op. cit.; Keyser et Hansez, ibid) et elle est intégrée aux rapports sociaux dans les études de Gollac et Bodier (op. cit.) et d'Ode (op. cit.). Enfin, les conflits de valeur apparaissent dans la majorité des études.

Nous pouvons alors considérer les huit facteurs de risques psychosociaux les plus récurrents dans les approches passées en revue comme représentatifs des approches centrées sur les risques.

Dimensions représentatives des facteurs de risques psychosociaux							
Rapports sociaux	Intensité du travail	Autonomie	Exigences émotionnelles	Insécurité du travail	Temporalité du travail	Reconnaissance	Conflits de valeurs

Tableau N°4 : Dimensions représentatives des facteurs de risques psychosociaux

Nous remarquons également quelques variances entre les différentes dimensions proposées par chaque catégorisation. Les catégorisations proposées dans les pays nordiques n'intègrent que peu la dimension des valeurs, si ce n'est à travers la sous-dimension « sens perçu » dans la dimension « influence du travail » de Kristensen et Borg (op. cit.). La dimension cognitive n'est que peu explorée, mise à part la dimension « exigence » de Kristensen et Borg (op. cit.) qui comprend un versant cognitif. Les contraintes physiques sont détaillées dans les études de Davie (op. cit.), Keyser et Hansez (op. cit.) et Kristensen et Borg (op. cit.), même si cette dernière se concentre sur les contraintes sensorielles.

Les travaux de Coutrot et Sandret (2015), Davie (2015) et l'INRS (2022) se basent sur la catégorisation proposée par Gollac et Bodier (2011) en distinguant les aspects temporels de l'intensité du travail (Davie, op. cit.; INRS, op. cit.). La notion de reconnaissance est distinguée des rapports sociaux (Coutrot et Sandret, op. cit. ; Davie, ibid). Nous remarquons que ces catégorisations inspirées du rapport de Gollac et Bodier (op. cit.) utilisent des connotations négatives à travers les terminologies employées : « conflits de valeurs », « insécurité ». Et d'autant plus au sein de la catégorisation la plus récente (INRS, 2022) : « horaires de travail difficiles », « faible autonomie », « conditions de travail dégradées ». Il semble logique que ce choix de terminologie fasse écho au focus de la recherche, centré sur les risques psychosociaux. Cependant, nous souhaitons prendre du recul sur les terminologies connotées négativement, afin de nous ouvrir à d'autres approches de la sphère psychosociale et prendre en compte les facteurs de ressources psychosociales.

L'usage de la terminologie « risques psychosociaux » en elle-même connote déjà négativement la sphère psychosociale qui peut également se révéler être un facteur de protection (Lhuillier, 2010) voir des ressources psychologiques et sociales (Clot, 2015). D'ailleurs, la Commission Européenne préconise une approche globale du bien-être au travail, en tenant compte des risques comme des ressources (C.C.E., 2002). Pour Coutrot, et Perez (2021), il faut faire évoluer l'idée selon laquelle le travail est une situation de souffrance, en considérant les aspects constructeurs du travail pour la santé des professionnels. A l'instar de Douillet (2010) pour qui : « le travail est d'abord une opportunité essentielle pour construire sa santé par opposition à l'idée d'un travail d'abord porteur de risques » et les risques psychosociaux sont à différencier des risques physiques pour lesquels la logique de prévention vise à la réduction du risque par l'éloignement ou des dispositifs de protection. Or l'aspect psychosocial est « une dimension consubstantielle à la vie des personnes au travail » (Douillet, ibid), on ne peut donc pas appliquer une logique de causale directe sans risquer d'entrer dans un hygiénisme comportemental comme décrit par Clot (2008). Pour certains chercheurs, la démarche d'évolution souhaitée pour les entreprises est de favoriser la mise en place de moyens de régulation des problématiques psychosociales à disposition des professionnels (Caroly, 2001), notamment à travers la création d'environnement de travail capacitants (Falzon, 2007). Selon Bouffartigue (2012) il convient de considérer le rôle édifiant du psychosocial dans la santé des professionnels et de les mobiliser à travers des approches participatives. Dans cette ligne de pensée, le réseau ANACT-ARACT (Agence Nationale/Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail) s'inscrit dans l'approche participative et tente de mobiliser les ressources des professionnels pour faire face aux problématiques psychosociales (Douillet, op. cit.). En effet, l'ANACT indique cinq facteurs principaux de ressource au travail : le sens donné au travail, la charge de travail, le support social, la reconnaissance des pairs et les possibilités de développement personnel et professionnel ; qui favorisent le bien-être au travail. Différents outils d'enquête, tel que le questionnaire SATIN (Grosjean et al., 2017), considère que l'évaluation de la santé et du bien-être est une entrée efficace pour approcher la réalité psychosociale et permettre la mise en place d'actions de prévention efficaces. Les quatre dimensions recouvertes par le questionnaire sont la situation personnelle (données sociodémographiques), la santé (ressenti général, symptômes perçus, stress, hygiène de vie, problèmes médicaux identifiés), la vie en dehors du travail (expression possible, confiance et sécurité groupale, soutien envers les proches, sensation d'être valorisé par les proches, savoir faire face aux émotions négatives) et la quatrième catégorie concernant le travail en considérant les exigences perçues, mais également les ressources perçues, ainsi que les aspects

organisationnels qui se déclinent en environnements physique et humain, organisation du travail, la gestion des compétences et la gestion temporelle. Ces approches de la santé au travail considèrent les ressources psychosociales disponibles pour faire face aux problématiques rencontrées par les professionnels, dans une optique de recherche de bien-être au travail.

Historiquement, le concept de bien-être au travail provient du bien-être en général dont les racines remontent aux philosophies helléniques, considérant notamment l'eudémonisme à travers la quête d'épanouissement, puis la conception du bonheur, plus hédonique dans la société moderne et axée sur la recherche de plaisir (Waterman, 1993). En psychologie, Maslow (1943) définit les besoins psychologiques des individus à travers la nécessité d'être inclus dans un groupe social, d'entretenir de l'estime pour soi-même et de vivre des opportunités d'accomplissement et d'évolution personnel. Le bien-être psychologique et la notion de bonheur sont des objets d'étude à part entière en psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Cette perspective permet donc à la psychologie d'élargir le champ de la santé au-delà des aspects pathologiques, tout comme en ergonomie et en médecine de travail à la même époque (Dejours, 1995). En psychologie du travail, la conceptualisation du bien-être au travail est complexe, de nombreuses perspectives existent, notamment dans la différence de conception hédonique ou eudémonique du bien-être, certaines études posent l'hypothèse que les aspects eudémoniques de l'activité engendreraient des états hédoniques positifs chez les travailleurs Dagenais-Desmarais (2010). L'approche à retenir selon Ryan et Deci (2010) est que le concept du bien-être au travail est un construit multidimensionnel permettant de recouvrir de nombreux aspects psychosociaux.

A travers leur étude, Abaidi et Drillon (2016) démontrent que les concepts du bien-être au travail et des risques psychosociaux sont fortement liés et que les objectifs de bien-être font partie intégrante de la prévention des risques psychosociaux (Grosjean, 2005). Selon ces auteurs, le vocable « ressource » induit une représentation positive et s'inscrit dans une approche de promotion du bien-être au travail et de prévention primaire (Abaidi et Drillon, ibid ; Grosjean, ibid).

La psychologie du travail a opérationnalisé de plusieurs façons l'approche du bien-être dans le contexte professionnel, notamment avec les travaux de Dagenais-Desmarais (2010) et de Robert (2007), qui ont d'ailleurs été relevés dans les travaux de Abaidi et Drillon (op. cit.) pour leurs spécificités. Le modèle de Robert (op. cit.), distingue la personne du travailleur et apporte une prise en considération de l'effet des perceptions émotionnelles de l'activité sur la notion de bien-être au travail. Effet lui-même modalisé par la notion de cohérence du rôle qui fait appel

à la congruence perçue entre les valeurs intériorisées et le rôle exercé au travail. Ce modèle tient compte des ressentis positifs et négatifs vis-à-vis de l'activité physique, cognitive ou émotionnelle impliquée par l'activité de travail et préconise la mise à disposition dans l'univers professionnel de lieux consacrés à l'expression des dites émotions. Ainsi, un ressenti négatif vis-à-vis d'une composante de l'activité de travail pourrait avoir un effet négatif moindre sur le bien-être de l'individu si la composante de l'activité entre en cohérence avec le rôle professionnel, d'autant moins s'il y a eu possibilité pour l'individu d'exprimer cette émotion dans un lieu dédié pour éviter toute somatisation. A l'inverse, l'effet négatif d'un ressenti négatif serait amplifié si la composante en question n'entre pas en cohérence avec le rôle professionnel, d'autant plus s'il n'y a pas de possibilité d'expression de l'émotion.

Le modèle de Dagenais-Desmarais (op. cit.) quant à lui, ne tient compte que des manifestations émotionnelles positives et les catégorise selon deux axes que sont la directionnalité et la sphère de référence. La directionnalité fait appel à l'aspect projectif (satellitaire à l'individu) ou introjectif (individu en lui-même) de l'objet de l'émotion. Trois sphères de référence se distinguent pour catégoriser les objets des émotions, individuelle, relationnelle, organisationnelle. Par exemple, une émotion positive ayant pour objet le ressenti d'acceptation de l'individu par son équipe de travail se catégorise en introjectif / relationnel.

Le travail de Dagenais-Desmarais (ibid) comprend une revue de quinze modèles de bien-être et de trois modèles de bien-être au travail et l'ensemble des trente-deux sous-dimensions des modèles sont détaillées et catégorisés selon les deux axes de Dagenais-Desmarais dont une majorité dans la sphère individuelle (vingt-quatre). Ce qui tend à démontrer que les sphères de référence relationnelle (cinq) et organisationnelle (trois) ne sont que peu mobilisées par la littérature scientifique. A l'issue de cette recherche, Dagenais-Desmarais propose cinq sous-dimensions du bien-être au travail : épanouissement dans le travail (individuel projectif), sentiment de compétence au travail (individuel projectif), reconnaissance perçue au travail (relationnel introjectif), volonté d'engagement au travail (organisationnel projectif) et adéquation interpersonnelle au travail (relationnel intro/pro-jectif, puisqu'il existe une forme de réciprocité entre ce que l'individu donne er reçoit à travers ses contacts sociaux au travail).

Ces différentes approches centrées sur les ressources comprennent diverses dimensions d'analyse chacune, nous souhaitons les regrouper dans un tableau afin de déterminer les dimensions récurrentes, pour ensuite les comparer avec les facteurs représentatifs des approches centrées sur les risques psychosociaux.

Etudes	Grosjean et al., 2017	Douillet, 2010	Dagenais-Desmarais, 2010	Robert, 2007
Ressources psychosociales (au travail)	Exigences perçues (physiques, cognitives, émotionnelles)	Charge de travail		Activité physique, cognitive, émotionnelle
	Environnement physique			
	Ressources perçues (physiques, cognitives, émotionnelles)			Lieu d'expression émotionnel
	Environnement humain			
		Reconnaissance des pairs	Reconnaissance perçue	
		Support social		
			Adéquation interpersonnelle au travail	
				Rôle professionnel
	Gestion des compétences (physiques, cognitives, émotionnelles)	Possibilités de développement personnel et professionnel	Epanouissement dans le travail	
			Sentiment de compétence	
			Volonté d'engagement au travail	
	Cadrage de l'activité (intérêt, sens, autonomie, …)	Sens donné au travail		Valeurs individuelles
	Contexte organisationnel (Gestion temporelle, sécurité de l'emploi, …)			

Tableau N° 5 : Comparaisons des approches catégorielles des ressources psychosociales

A la lecture de ce tableau, nous pouvons comparer les catégorisations centrées sur les ressources psychosociales. Il apparaît que la totalité des catégorisations fait référence aux aspects sociaux, que ce soit par la reconnaissance (Douillet, op. cit. ; Robert, op. cit.), l'environnement humain (Grosjean et al., op. cit.), le support social (Douillet, ibid), l'adéquation interpersonnelle (Robert, ibid) ou encore par le rôle et le partage émotionnel (Dagenais-Desmarais, op. cit.). Une

majorité considère les exigences de la charge de travail, notamment à travers ses composantes physiques, cognitives et émotionnelles pour la moitié (Grosjean et al., op. cit. ; Robert, op. cit.). Deux études distinguent les aspects émotionnels comme une ressource (Grosjean et al., ibid ; Robert, ibid). La notion de développement de compétences est majoritairement présente (Douillet, op. cit.; Grosjean et al., ibid ; Robert, ibid). Les notions de sens, d'intérêt et de valeurs sont évoquées par une majorité des études (Douillet, ibid ; Grosjean, ibid ; Robert, ibid). Nous pouvons alors considérer les six facteurs de ressources psychosociales les plus récurrents dans les approches passées en revue comme représentatifs des approches centrées sur les ressources.

Dimensions représentatives des facteurs de ressources psychosociales					
Rapports sociaux	Reconnaissance	Exigences du travail (cognitive, émotionnelle, physique)	Ressources émotionnelles	Développement des compétences	Sens, intérêt et valeurs

Tableau N° 6 : Dimensions représentatives des facteurs de ressources psychosociales

A présent nous pouvons comparer les six facteurs émergeants des approches centrées sur les ressources et les huit facteurs émergeants des approches centrées sur les risques, afin de déterminer les dimensions communes et les singularités.

Dimensions des facteurs des différentes approches									
Ressources	Rapports sociaux	Reconnais-sance	Exigences du travail (cognitive, émotionnelle, physique)	Ressources émotionnelles	Sens, intérêt et valeurs	*Dévelop pement des compéte nces*			
Risques	Rapports sociaux	Reconnais-sance	Intensité du travail	Exigences émotionnelles	Conflits de valeurs		*Tempor-alité du travail*	*Autono-mie*	*Insécu-rité du travail*

Tableau N° 7 : Comparaison des dimensions des facteurs des différentes approches

Les deux approches, risques et ressources utilisent les dimensions communes des rapports sociaux, de la reconnaissance, des exigences/intensité du travail, des émotions et des valeurs. Les dimensions d'autonomie, de temporalité et de sécurité du travail sont plus souvent opérationnalisées par les approches centrées sur les risques, cependant, il est à noter que ces

notions se retrouvent dans les sous-dimensions cadrage de l'activité et contexte organisationnel, d'une catégorisation centrée sur les ressources (Grosjean et al., op. cit.).

Pour résumer, différents modèles de catégorisation permettent d'approcher la réalité psychosociale dans un collectif de travail, que ce soit à travers les notions de risques psychosociaux ou de ressources psychosociales. En comparant les dimensions et sous-dimensions des différents modèles sélectionnés, nous constatons qu'elles sont suffisamment liées pour approcher la santé psychosociale au travail, ce qui tend à confirmer les conclusions de l'étude de Abaidi et Drillon (op. cit.) selon lesquelles l'approche par les ressources psychosociales permet d'agir en prévention primaire des risques psychosociaux.

Dans les exemples étudiés, nous constatons que pour les approches centrées risques, la place des valeurs est restreinte à la congruence ou au conflit vis-à-vis du rôle professionnel au sein de l'entreprise. Pour les approches centrées ressources, les valeurs peuvent être articulées avec le sens du travail et l'intérêt porté au travail. Ce qui tend à démontrer l'intérêt d'une catégorie plus large, relevant des aspects idéologiques et permettant d'englober ce qui a trait aux valeurs, au sens du travail, à l'intérêt pour le travail afin de les positionner plus clairement dans des enjeux identitaires, de construction de sens, de représentations sociales ou de culture d'entreprise. Nous remarquons également que dans les approches centrées risques, les aspects cognitifs ne sont que peu utilisés, alors qu'ils apparaissent plus clairement dans les approches centrées ressources, ce qui nous incite à tenir compte des aspects cognitifs.

Compte tenu de notre intention qui est d'étudier un processus de changement organisationnel par son impact sur la santé psychosociale des professionnels, nous faisons le choix d'utiliser un système de catégories fixes, appuyées par la littérature scientifique, dont chaque dimension est la plus englobante possible afin de favoriser l'émergence d'unités de sens *à priori* impensées. Etant dans un processus de recherche longitudinal en vue d'analyser un processus de changement sur sa durée, nous incluons une perspective temporelle dans chacune des dimensions sélectionnées, afin de rendre compte des différentes évolutions survenant au gré du changement. Nous utilisons les aspects sociaux au sens large, en y incorporant la notion de reconnaissance et incluons les aspects liés aux exigences de l'activité dans une dimension tenant également compte de l'organisation et de la répartition de l'activité. Les notions de valeurs apparaissent fréquemment dans la littérature de la santé psychosociale, nous les incluons dans une dimension englobant également les aspects idéologiques, identitaires, culturels et de sens. Les aspects cognitifs et émotionnels sont régulièrement inclus dans l'intensité du travail, or nous es en dissocions afin de constituer deux dimensions à part dans l'objectif de rendre compte

plus précisément des impacts du processus de changement organisationnel en ce qui concerne l'apprentissage, l'utilisation de nouvelles compétences (pour les aspects cognitifs) et le vécu émotionnel lors des temps de travail en équipe. Nous présentons les dimensions sélectionnées dans le tableau ci-dessous.

Dimensions	**Sous-dimensions**
Organisationnelle	Nature, organisation et répartition du travail (qualitativement et quantitativement)
Sociale	Soutien, reconnaissance, communication, construction de collectif, rapports verticaux et horizontaux
Emotionnelle	Exigences et ressources émotionnelles, charge émotionnelle et régulation
Cognitive	Exigences et ressources cognitives, besoins et formation en compétences
Idéologiques	Valeurs, identité, représentation, sens, culture d'entreprise

Tableau N°8 : Dimensions et sous dimensions retenues pour l'étude

Par la suite, nous détaillons chacune de ces dimensions dans des sous-parties dédiées.

3.3 Différentes dimensions psychosociales

3.3.1 Dimension organisationnelle

Cette dimension rassemble ce qui a trait à l'organisation des tâches dans leur répartition, leur intensité, leur temporalité, mais également à la gestion des ressources et au soutien de l'organisation envers les professionnels. D'un point de vue quantitatif, cela revient à un certain nombre d'opérations confiées à une personne, dans des conditions d'exécution définies. Cependant, à nature de tâche équivalente, les conditions d'exécution peuvent varier. Une perspective qualitative est nécessaire pour rendre compte d'une activité effectué dans ses conditions d'exécution hétérogènes (Gollac, 2005). De plus, en fonction du champ des actions possibles (Clot et Simonet, 2015), le facteur de variabilité humain est à prendre en considération. En effet les actions prescrites peuvent ne pas être adaptées aux spécificités physiques et psychologiques du professionnel (Leplat et Cuny, 1984) et la restriction du champ des actions possibles peut contraindre les professionnels. Aussi, dans le contexte des relations de service, l'exécution d'une même tâche peut prendre différentes formes en fonction de

l'interlocuteur et de ses singularités personnelles. En relation de service, la complexité des tâches effectives a été mise en évidence (Valléry et Leduc, 2010). Les actions accomplies en situation peuvent prendre différentes formes (multimodales), elles dépendent des interactions entre les professionnels, du partage d'information, des ressources disponibles, du temps disponible initialement, des marges de temps récupérables, de l'autonomie et de la capacité à s'adapter aux imprévus. Des tâches satellitaires peuvent également s'effectuer en parallèle (Gollac et Bodier, 2011).

La dimension organisationnelle résonne avec l'intensité des tâches et la latitude décisionnelle (ou autonomie en référence à d'autres modèles) du modèle de Karasek (1979) et avec les efforts à accomplir en référence au modèle de Siegrist (1996).

La notion de temporalité est intégrée à cette dimension. Elle recouvre les temporalités multiples intriquées au sein de l'activité de travail (Pueyo et al., 2000). Ainsi, le temps concret, dit « temps de l'horloge » peut s'appliquer au temps de travail prévu par le contrat et au rapport de répartition avec le temps privé. Ce dernier point est fortement lié au temps biologique à travers la notion de repos nycthémérale ainsi qu'au temps social à travers les possibilités de planification d'événements de la vie privée. La notion de temporalité s'applique également aux temps alloués pour les différentes tâches et déplacements ainsi qu'à la régulation qui en est faite vis-à-vis des exigences spécifiques des situations et des expériences singulières des individus. La notion de temporalité par rapport à l'organisation en changement (Weick et Quinn, 1999) peut se retrouver dans une lecture temporelle des différentes périodes et dates significatives dans le processus de transformation organisationnel, en termes de tensions induites par des variables internes (turn-over, absentéisme) ou externes (changement de clientèle, patientèle, normes, réglementation) ; de modifications effectuées au sein de l'organisation pour faire face à ces tensions ; d'adaptation et d'évolution des différents processus mis en œuvre. Au-delà de ces temporalités objectives et mesurables, notre attention se porte également sur le concept de « temporalités sociales », qui rend compte de la diversité des temps vécus (subjectivement ou non) par les différentes entités impliquées par le changement, ainsi que sur la « temporalité psychique » à travers les espace-temps dédiés à la mobilisation des subjectivités pour nourrir la réflexion des professionnels (Jeoffrion et Barré, 2011).

3.3.2 Dimension sociale

Cette dimension intègre des aspects interactionnels et des modes d'influence sociale (Fischer, 2015) dans différents types d'interactions. Dans le secteur de l'aide à domicile, les

interactions se produisent le plus souvent entre les professionnels et les bénéficiaires ainsi que leurs familles (Van De Weerdt et al., 2017). Les professionnels sont également amenés à interagir avec l'entreprise et l'organisation de travail en elle-même (Baggio et al., 2017). Dans le mode de fonctionnement normal d'une entreprise d'aide à domicile, les professionnels qui interviennent chez les bénéficiaires interagissent rarement avec les autres professionnels, si ce n'est dans les communications avec leur encadrement pour gérer des situations particulières comme les remplacements. En tenant compte d'une transformation de l'organisation vers un fonctionnement en équipe autonome, les aides à domicile sont progressivement amenés à interagir entre eux de façon régulière, ce qui ouvre le champ des interactions professionnelles entre pairs (Blanchet et Trognon, 1994).
Les enjeux relationnels et transactionnels y sont de mise, dans les différents types d'interactions possibles au sein de l'écosystème comprenant l'entreprise et ses entités satellitaires. En situation de coopération entre professionnels, l'activité est modulée par les processus d'influence, de leadership et d'affirmation d'identité, de préservation des faces, d'évitement des conflits, de confiance et de reconnaissance de la compétence d'autrui, d'épanouissement individuel ou de répartition des pouvoirs, qui peuvent être déterminants dans les choix qui sont faits (Darses, 2009).

La reconnaissance (Dejours, 1995), le soutien social (Theorell et al., 1995), le système de récompense (Siegrist, 1996) et de justice organisationnelle (Adams, 1965) apparaissent comme des ressources psychosociales ou à défaut d'être perçu, comme des facteurs de risque pouvant impacter la santé psychologique des professionnels (Gollac et Bodier, op. cit., Grosjean et al., op. cit.). A l'inverse, les notions de pression sociale (Asch, 1951), de discrimination (Oriol, 2006), d'exclusion sociale (Cursan et al., 2017), d'harcèlement moral ou de violence (Hirigoyen, 2008) apparaissent comme des facteurs de stress (Nasse et Légéron, op. cit.) et des indicateurs de la présence de causes de risques psychosociaux (Gollac et Bodier, ibid).

Les rapports entre les professionnels et leur organisation de travail sont explorés à travers les notions de soutien organisationnel (Deci et al., 2001), d'engagement organisationnel (Allan et Meyer, 1990), d'implication personnelle (Meyer et al., 2002) et de climat social (Lewin, 1951), notamment en s'en référant au concept de réluctance socio-organisationnelle (Landier, 2007). Ce dernier concept regroupe les notions de climat social, d'engagement organisationnel, d'implication personnelle et de congruence entre l'individu et l'organisation (Stinglhamber et al., 2004) pour définir l'adhésion des professionnels aux objectifs de leur organisation. Baggio

et al (2017) opérationnalisent ce concept de réluctance socio-organisationnelle pour la mesure des risques sociaux dans une optique préventive.

3.3.3 Dimension émotionnelle

Le mot émotion provient du latin *esmotion* signifiant en mouvement. Autrefois on considérait que l'émotion était un mouvement de l'humeur, ou de l'âme pour certains. Les émotions sont produites par un déclenchement d'hormones à la suite de la perception d'un stimulus dans l'environnement de la personne (Morin, 2004). Pour notre étude, nous considérons une définition en psychologie du travail selon laquelle les émotions sont *« des états affectifs qui ne sont pas à considérer comme un facteur marginal intervenant de temps en temps, mais bien comme constitutifs de toute activité qui se déploie, dans un flot constant et mouvant d'états émotionnels, qui orientent et impactent l'action, la relation et la réflexion. Ces états émotionnels sont eux-mêmes modifiés par l'activité déployée et le sens que les personnes construisent de la situation »* (Cahour et Van De Weerdt, 2016). L'étude des émotions dans l'activité de travail a connu différentes phases d'évolution. Locke (1969) a mis en avant la nature émotionnelle de la satisfaction au travail, qui est un des tenants de la motivation au travail. L'approche socio-technique de Emery et Trist (1969) et la théorie de la rationalité limitée de March et Simon (1969) tiennent compte de la qualité de vie au travail, notamment à travers la satisfaction au travail des salariés. En effet, les salariés recherchent un minimum de satisfaction au sein d'une organisation contrainte, influencent les processus de prise de décision (Damasio, 1999) dans le champ des actions possibles. Quelques années plus tard, Hochschild (1979) a proposé une lecture des règles d'échange sociaux des sentiments à travers la notion de convenabilité de l'expression d'un sentiment donné. Par la suite, elle a théorisé le concept de travail émotionnel, par lequel on tente de transformer le degré ou la nature d'une émotion afin qu'elle corresponde à l'attendu des professionnels dans le cadre des relations de service (Hochschild, 1983). Dans les interactions sociales, les individus tendent à extérioriser ce que Goffman (1974) appelle une « ligne de conduite », c'est-à-dire un canevas d'actes verbaux et non-verbaux qui permettent de manifester un point de vue. Toujours dans la théorie de Goffman (ibid), la notion de « face » renvoie à la valeur sociale positive qu'un individu revendique à travers sa « ligne de conduite ». La « face » est donc une image du moi profilée selon des attributs sociaux approuvés, partageables et d'une certaine façon, convenable (Hochschild, 1979) et attendue (Goffman, 1974) dans un contexte spécifique. Par exemple, un professionnel offre à voir une « face » qui correspond aux attendus envers son métier, montrant ainsi une

image positive de sa profession. Il peut exister une différence entre la « face » attendue et la « ligne de conduite » naturelle de la personne, en particulier au niveau du vécu émotionnel. C'est alors que les capacités d'inhibition émotionnelles entrent en œuvre, permettant ainsi de limiter la manifestations d'affects non-conformes aux attentes. C'est en ce sens que la capacité d'inhibition émotionnelle est considérée comme une composante essentielle de posture professionnelle (Grey, 1998). Cette modification de l'émotion, travail émotionnel au sens d'Hochschild (2003), renvoie à la notion d'intelligence émotionnelle. Cette notion apparaît dans les travaux Salovey et Mayer (1990), faisant écho à deux des huit types d'intelligences de Gardner (1983) : intrapersonnelle (soi-même) et interpersonnelle (relations sociales), parmi les autres : existentielle, logico-mathématique, linguistique, rythmique, spatiale, kinesthésique, écologiste. Le modèle de Salovey et Mayer (ibid) détermine cinq domaines d'application de l'intelligence émotionnelle : la connaissance des émotions, la maîtrise des émotions, l'auto-motivation, la perception des émotions d'autrui et la maîtrise des relations humaines. Goleman (1995) popularise la notion d'intelligence émotionnelle avec un modèle en quatre domaines : conscience de soi, gestion de soi, conscience des émotions d'autrui et régulation des émotions d'autrui. Plus tard le terme « compétences émotionnelles » est utilisé pour permettre une distinction avec l'intelligence émotionnelle. Goleman (2002) définit la compétence émotionnelle comme une capacité apprise, fondée sur l'intelligence émotionnelle, qui entraîne une performance au travail, spécifiquement dans les activités de service (Hochschild, 1983). Au-delà des compétences émotionnelles, la recherche considère que les phénomènes émotionnels influencent la performance individuelle et organisationnelle. Tout particulièrement dans les contextes de changement organisationnel au sein desquels la réussite du projet de changement peut dépendre autant de la gestion des émotions au cours du processus que du contenu du changement en lui-même (Huy, 1999).

Actuellement, l'émotion est considérée à la fois comme un effet du travail, dans sa nature ou sa prescription (Van De Weerdt et Baratta, 2016) et comme un objet du travail. En effet, l'activité de travail comporte une composante émotionnelle (Van De Weerdt et al., 2017), dans le sens où l'activité est éprouvante d'un point de vue émotionnel quand elle implique la maîtrise des émotions, elle implique une charge émotionnelle pour l'individu (Scherer, 2006) ; et elle peut faire partie des attendus de l'activité (Jeantet, 2003). Même lorsque la composante émotionnelle ne fait pas partie des attendus de l'activité, elle y est présenté à travers l'ensemble des attitudes adoptées lors du travail qui disposent de soubassements affectifs (Thoresen et al., 2003). Ce qui implique l'importance de l'utilisation de stratégies de régulations émotionnelles, qu'elles soient

individuelles ou collectives (en fonction des ressources disponibles dans l'organisation, Jeantet, ibid), tout particulièrement dans les situations à risque de forte charge émotionnelle (Van de Weerdt et al., ibid).

3.3.4 Dimension idéologique

Dans cette étude, nous utilisons le vocable « aspects idéologiques » pour regrouper ce qui a trait à l'identité personnelle, l'identité professionnelle, aux représentations sociales, au sens perçu du travail, à l'éthique du travail et aux valeurs individuelles.

La construction de l'identité personnelle s'effectue en considérant trois instances : le moi, le nous et les autres (Dubar, 2022), elle se construit avant tout pour soi-même, parce que l'on souhaite renvoyer à notre entourage et également par ce que les autres personnes nous renvoient. L'identité professionnelle renvoie à un discours évaluatif ou auto-évaluatif et attributif en ce qui concerne soi-même en tant que professionnel. Pour Donnay et Charlier (2006), six éléments principaux sont constitutifs de ce discours de l'identité professionnelle : les compétences requises par la profession ; les champs et modes d'actions possibles ; la comparaison de sa profession par rapport à d'autres ; la description de cette identité adressée à la hiérarchie, aux collègues et à d'autres professions ; le langage propre au métier ; le sentiment d'être inclus dans un collectif partageant une identité commune. Selon Daele (2021), cette définition de l'identité professionnelle recouvre trois domaines : la profession, à travers ses normes, son éthique, ses valeurs et l'image sociale qu'elle véhicule ; l'organisation, à travers ses règles, ses fonctionnements et ses projets ; l'individu, à travers son histoire, ses compétences, ses valeurs et les relations qu'il entretien dans son travail.

Les représentations sociales mettent en œuvre les informations, valeurs, croyances et normes partagées dans un même groupe social en ce qui concerne un objet spécifique. La vision commune de l'objet en question est manifeste à travers les interactions sociales du groupe d'où provient la vision (Fisher, 2015). Les représentations sociales peuvent concerner un objet présent dans le contexte professionnel, par exemple, le métier en lui-même, une méthode de travail spécifique, la culture d'entreprise ou encore un projet de changement organisationnel. Selon Moscovici (1984) la construction de représentation sociale s'opère à travers l'objectivation, qui consiste à sélectionner des connaissances, les regrouper de façon à les

rendre concrètes, évidentes et l'ancrage, qui consiste à donner une valeur d'utilité à la représentation, à la rendre significative et à l'intégrer.

La notion de sens découle de ce qui est significatif pour un individu, son application au contexte du travail est définie en psychodynamique à travers trois composantes : le sens de la finalité du travail pour la société, le sens de l'activité en elle-même par rapport aux valeurs de la société et le sens de l'accomplissement individuel dans le travail (Dejours, 1993). Un travail ne revêtant que peu de sens aux yeux du salarié empêche les ressenti de fierté du travail bien fait, de qualité de travail de jugement de beauté (Dejours, 2016). Plus récemment, Coutrot et Perez (2021) distinguent également trois dimensions du sens au travail et considèrent le sentiment d'utilité sociale, la capacité de développement et la cohérence éthique comme constitutifs de la notion de sens au travail.

La cohérence éthique trouve son antagonisme dans la dissonance éthique. Cette dernière est inspirée du concept de dissonance cognitive de Festinger (1957) dans le sens où le phénomène de dissonance résulte d'une tension entre l'individu et son environnement, portant tout deux des éléments incompatibles de par leur nature. Dans le cadre de la dissonance éthique, la tension provient d'un trop grand écart perçu entre l'éthique de l'individu et celle symbolisée par l'organisation de travail (Moser, 1988). Des vocables comme « tension éthique », « stress éthique » ou « risque éthique » sont utilisés pour décrire des situations de travail éthiquement dégradées dans lesquelles existe un trop grand écart entre les valeurs sociétales aux individus par les organisations et les valeurs vécues pendant l'exercice de l'activité de travail (Cherré et al., 2014).

La dénomination de « risque éthique » prend tout son sens dans une perspective de santé psychosociale. Chatman (1989) relève l'importance des valeurs individuelles dans le modèle explicatif du stress de Harrison (1978) pour mieux comprendre les rapports entre l'individu et l'environnement dans lequel il évolue. Jusqu'à récemment, la congruence entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation est identifiée comme un facteur psychosocial par plusieurs études portées sur l'analyse de facteurs de risques et de ressources psychosociales (Robert, 2007 ; Gollac et Bodier, 2011 ; Davie, 2015 ; Coutrot et Sandret, 2015) et se retrouve également dans la notion de sens perçu du travail (Douillet, 2010 ; Grosjean et al., 2017 ; INRS, 2022 ; Kristensen et Bord, 2003).

Afin d'approcher les notions de valeur individuelles, nous nous référons aux modèles dominants en psychologie afin d'assurer une compréhension plus micro au niveau du vécu des

salariés. La notion de valeurs individuelles a été théorisée par Rokeach (1973), qui a dénombré trente-six valeurs individuelles qu'il distingue en deux catégories, instrumentales et terminales, les premières devant être utilisées comme des moyens pour atteindre les secondes qui correspondent à des buts de vie. Plus tard, Schwartz (1994) propose un modèle synthétique, contenant dix valeurs, qu'il met en lien avec des objectifs à atteindre pour chacune d'elle.

Nous faisons le choix d'utiliser le modèle de Schwartz (1994) qui a été validé empiriquement auprès de la population française (Wach et Hammer, 1999, 2003) afin d'éviter les biais de compréhension dus à la langue. Schwartz (ibid) définit les valeurs comme des éléments conceptuels se rapportant à des objectifs spécifiques ou comportements désirables en fonction de situations spécifiques, elles permettent de guider le choix et l'évaluation d'agissements interactionnels et elles peuvent être ordonnées selon une hiérarchie relative à la perception de l'individu en fonction des principes qui guident sa vie et des objectifs qu'il cherche à atteindre. Selon Schwartz (ibid), ces valeurs répondent à des besoins universels à travers les besoins des individus, les interactions sociales et le bon fonctionnement des groupes. Dans un premier temps, nous présentons chacune des dix valeurs de Schwartz (ibid) dans un tableau ci-dessous, afin de les détailler le plus possible. Secondement, pour assurer une meilleure opérationnalisation de ces valeurs dans un contexte de changement organisationnel, nous proposons un classement bi-axial pour mettre en évidence l'opposition entre les valeurs rattachées à la continuité et celles rattachées à l'ouverture au changement. Troisièmement nous utilisons un classement par objectifs et une représentation circulaire afin de présenter les différentes configurations de cohérence ou de dissonance éthiques entre chacune des valeurs en considérant la notion de proxémie entre les valeurs et les objectifs communs qui les sous-tendent.

Le tableau ci-dessous détaille chaque valeur avec son objectif, sa définition et ses items associés.

V	Objectifs	Définitions	Items associés
Autonomie	Indépendance de pensée et d'action, recherche de nouveauté, être à l'aise dans la diversité	Le besoin de contrôle, de maîtrise et les exigences d'interactions nécessaires à l'indépendance	Créativité, liberté, choix des buts propres, curiosité, indépendance, amour propre, intelligence, droit à la vie privée
Stimulation	Enthousiasme envers les nouveautés et défis à relever, recherche de sensations agréables	Le besoin de variété, permet de maintenir un niveau d'activité optimal et positif	Vie variée, vie passionnante, intrépidité, audace
Hédonisme	Plaisir ou gratification personnelle, recherche de sensations agréables	Le besoin de satisfaction des plaisirs associés aux 5 sens du corps humain	Plaisir, se faire plaisir, aimer la vie, profiter de la vie
Réussite	Succès grâce aux compétences, reconnaissance sociale, satisfaction personnelle	Le besoin de performance dans la création ou l'accès aux ressources nécessaires vis-à-vis des normes culturelles dominantes, ce qui confère une forme de reconnaissance et d'approbation sociale	Ambition, avoir du succès, capable, compétent, avoir de l'influence, amour propre, intelligence, reconnaissance sociale
Pouvoir	Statut prestigieux, contrôle des ressources et personnes, reconnaissance sociale, juguler les menaces	Le besoin de contrôle et de domination dans les relations interpersonnelles et institutionnelles, permet une différenciation entre les statuts individuels à l'intérieur d'un système culturel ou social	Autorité, richesse, pouvoir social, préserver son image publique, reconnaissance sociale
Sécurité	Sûreté, harmonie, stabilité, pérenniser la société, favoriser l'ordre, juguler les menaces	Besoins fondamentaux de se sentir en sécurité vis-à-vis de menaces réelles ou projetées, la sécurité peut s'inscrire dans un intérêt individuel et/ou collectif	Ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, propre, réciprocité des faveurs, bonne santé, besoin d'appartenance
Conformité	Respect des individus, des règles et du groupe, subordination, favoriser l'ordre, faciliter les relations	Le besoin de s'assurer du bon fonctionnement du groupe et des interactions qui y ont lieu, cela passe par modérer actions, goûts, préférences et impulsions susceptibles de déstabiliser, contrarier, blesser les autres individus, ou de transgresser les attentes, les normes sociales implicites et explicites	Autodiscipline, obéissance, modération, politesse, honorer les anciens, les parents, loyalité, responsabilité
Tradition	Respect des coutumes, dévouement envers le groupe, subordination, pérenniser la société	Le besoin d'accepter, respecter, s'engager en conformité vis-à-vis des idées, symboles, croyances et rituels soutenus par la culture, les coutumes ou la religion et ainsi favoriser la solidarité du groupe culturel	Respect de la tradition, humilité, religieux, modération, spiritualité, détachement, acceptation
Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être, dépassement de l'égoïsme, dévouement envers le groupe, faciliter les relations	Le besoin d'harmonie du groupe de personnes, passant par de actions témoignant d'un souci du bien-être des autres, souvent les personnes rencontrées fréquemment, l'endogroupe d'affiliation de l'individu	Serviable, honnête, indulgent, responsable, loyal, véritable, amour, pardon, sentiment d'appartenance, sens de la vie, spiritualité
Universalisme	Préservation du bien-être de tous et de la nature, être à l'aise dans la diversité, dépassement de l'égoïsme	Le besoin d'harmonie universelle, quand la bienveillance de l'individu s'étend au-delà de son endogroupe et qu'il prend conscience de la globalité systémique de l'environnement, cela incline à agir avec compréhension, estime, tolérance et protection envers ce qui est différent de son endogroupe	Large d'esprit, justice sociale, égalité, monde en paix, monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protection de l'environnement, harmonie intérieure, vie spirituelle

Tableau N° 9 : Les 10 valeurs de Schwartz

Il est également possible de catégoriser ces dix valeurs en quatre thématiques générales : affirmation de soi (réussite, pouvoir), continuité (sécurité, conformité, tradition), ouverture au changement (hédonisme, stimulation, autonomie), dépassement de soi (bienveillance, universalisme). Ces thématiques répondent à une logique bi axiale, le premier axe étant la

focalisation sur l'individu ou sur le groupe et le deuxième étant la logique de protection ou d'ouverture. Le croisement de ces axes permet de mettre en évidence l'opposition diagonale entre les valeurs de continuité et d'ouverture au changement ce que nous représentons dans le tableau ci-dessous.

Axes	**Protection**	**Ouverture**
Focus personne	Affirmation de soi *Réussite, Pouvoir*	Ouverture au changement *Hédonisme, Stimulation, Autonomie*
Focus société	Continuité *Sécurité, Conformité, Tradition*	Dépassement de soi *Bienveillance, Universalisme*

Tableau N°10 : Projection axiale des 10 valeurs de Schwartz

3.3.5 Dimension cognitive

Dans cette étude, l'évolution de l'environnement professionnel implique une évolution des compétences nécessaires (Pastré, 2005). Les aspects cognitifs sont explorés à travers l'apprentissage de nouvelles compétences (Vygotski et al., 1979). Dans le cas étudié, il est question d'une utilisation des compétences acquises au sein des équipes de travail et donc de la mobilisation de l'ergonomie cognitive des actions collectives (Falzon et Darses, 1996). Notre analyse des aspects cognitifs se penche également sur le rapport entre la difficulté de réalisation de nouvelles tâches et l'utilisation des compétences immédiatement disponibles ou en cours d'acquisition (Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1990).

L'apprentissage de compétences, au sens de Vygotski (ibid) se réfère au développement conceptuel ou cognitif *via* la dialectique entre les concepts utilisés quotidiennement et les concepts enseignés. Par exemple, les professionnels disposent d'expériences effectives, de concepts pratiques qui sont porteurs de sens mais faiblement structurés, le travail dialectique avec les concepts enseignés, souvent scientifiques, ou du moins structurés théoriquement, permet le développement conceptuel des compétences reliées aux expériences vécues, à leur sens et aux structures théoriques. Ce travail dialectique doit se faire dans ce que Vygotski (ibid) appelle la zone proximale de développement, c'est-à-dire dans une "zone" où la connaissance visée n'est pas "trop éloignée" de ce que permettent d'atteindre les concepts préalablement élaborés par l'élève (Rogalski, 2015). Ce processus didactique permet l'évolution des compétences et revêt un aspect nécessaire dans un environnement professionnel évolutif

nécessitant de nouvelles compétences (Pastré, op. cit.), d'autant plus si l'environnement de travail est porteur de situations dynamiques au sens d'Amalberti (1996). Les situations dynamiques de travail impliquent un facteur de variabilité au niveau des tâches à effectuer, voire de leur difficulté relative. Pour s'adapter aux situations dynamiques, les professionnels mettent en œuvre différentes compétences. Il faut également considérer la variabilité à travers la singularité des professionnels et de leurs différents degrés de maîtrise des compétences requises. Le rapport entre la difficulté de la tâche et les compétences disponibles a été théorisé par Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi (1990), ces auteurs expliquent qu'un rapport déséquilibré entre difficulté et compétence peut entrainer des effets assimilables à l'anxiété ou à l'ennui, alors qu'un rapport équilibre induit un état psychologique de « flow » qui est un facteur de ressource pour la santé psychologique.

D'un point de vue collectif, les aspects cognitifs se retrouvent dans les ajustements que les professionnels sont amenés à faire en situation de coopération vis-à-vis de l'activité de réélaboration des règles de travail et d'organisation (Caroly, 2010). L'analyse critique d'aspects problématiques du travail pour définir collectivement l'espace des solutions acceptables et inacceptables correspond à la définition de l'activité réflexive de Mollo et Nascimento (2013). Cette activité relève donc de la résolution collective de problèmes (Darses, 2009) et nécessite la construction d'un référentiel opératif commun (Karsenty et Falzon, 1992). Darses et Falzon (1996) déterminent deux phases de synchronisations constituant la résolution collective de problème. La première est une synchronisation cognitive. Elle consiste à s'assurer que les professionnels disposent d'un même savoir général et d'un degré similaire de connaissances relatives au problème en question. La seconde est une phase de synchronisation opératoire, qui a pour objectif de s'assurer d'une répartition adéquate des tâches selon les temporalités du système de travail et des partenaires impliqués dans la résolution du problème.

3.4 Résumé de chapitre

L'histoire de la santé nous montre qu'en premier lieu, la santé au travail est perçue à travers les matières utilisées et les mouvements inappropriés (Ramazzini, 1700). Par la suite les notions de fatigue générale (Villermé, 1840), d'épuisement nerveux (Toulouse, 1896) et de stress (Selye, 1936) se succèdent au fil des avancées scientifiques. La fin du 20ème siècle voit émerger de nombreux modèles mobilisant la notion de stress (Harisson, 1978 ; Karasek et Theorell,

1990 ; Lazarus, 1999 ; Siegrist, 1996). Le 21ème siècle est marqué par l'apparition du vocable « risques psychosociaux » pour désigner un ensemble systémique incluant les relations entre les individus, les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité et l'organisation de travail dans son ensemble tout en tenant compte des évolutions que ces dernières connaissent à travers la modernisation des fonctionnements organisationnels (Trouvé, 2016).

De nombreux travaux mobilisent les diverses dimensions de la santé psychologique à l'aide d'indices de risque psychologiques (Coutrot et Sandret, 2015 ; Davie, 2015 ; Gollac et Bodier, 2011 ; INRS, 2022 ; Keyser et Hansez, 2000 ; Kristensen et Borg, 2003 ; Lindström et al., 2000 ; Nasse et Légéron, 2008). L'analyse de ces travaux permet de considérer huit facteurs de risque psychologique principaux : rapports sociaux, intensité du travail, autonomie, exigences émotionnelles, insécurité du travail, temporalité du travail, reconnaissance et conflit de valeur. En parallèle, d'autres travaux explorent également la santé psychologique, mais à travers des indices de ressource psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Douillet, 2010 ; Grosjean et al., 2017 ; Robert, 2007). L'analyse de ces travaux permet de considérer six facteurs de ressource psychologique principaux : rapports sociaux, reconnaissance, exigences du travail, ressources émotionnelles, développement des compétences et sens, intérêt et valeurs. Les approches par les risques et celles par les ressources mobilisent des facteurs très proches pour interroger la santé et sont donc complémentaires (Abaidi et Drillon, 2016).

Cette complémentarité des approches analysées nous incite à utiliser un système catégoriel incluant à la fois risques et ressources. Pour les besoins de l'étude entreprise, une grille de lecture de la santé psychologique issue de la littérature scientifique a été conçue et utilisée. Les catégories sélectionnées permettent une couverture large de la santé psychologique afin de favoriser l'émergence de nouvelles unités de sens dont certaines étaient ignorées *à priori*. Les aspects sociaux et les aspects liés aux exigences de l'activité (ou plus spécifiquement à son intensité) sont prédominants dans la littérature de la santé psychosociale, nous avons alors fait le choix d'utiliser les aspects sociaux au sens large, en y incorporant la notion de reconnaissance et d'inclure les aspects liés aux exigences de l'activité dans une dimension tenant également compte de l'organisation et de la répartition de l'activité. Les notions de valeurs apparaissent fréquemment dans la littérature de la santé psychosociale, nous avons choisi de les inclure dans une dimension englobant également les aspects idéologiques, identitaires, culturels et de sens. Les aspects cognitifs et émotionnels sont régulièrement inclus dans l'intensité du travail, or nous souhaitons les en dissocier afin de constituer deux dimensions à part dans l'objectif de rendre compte plus précisément des impacts du processus de changement organisationnel en ce

qui concerne l'apprentissage, l'utilisation de nouvelles compétences (pour les aspects cognitifs) et le vécu émotionnel lors des temps de travail en équipe.

L'analyse conjointe de ces cinq dimensions (organisationnelle, sociale, émotionnelle, cognitive et idéologique) permet de couvrir le champ des risques et ressources psychosociales déjà étudiés dans la littérature (Coutrot et Sandret, 2015 ; Dagenais-Desmarais, 2010 ; Davie, 2015 ; Douillet, 2010 ; Grosjean et al., 2017 ; Gollac et Bodier, 2011 ; INRS, 2022 ; Keyser et Hansez, 2000 ; Kristensen et Borg, 2003 ; Lindström et al., 2000 ; Nasse et Légéron, 2008 ; Robert, 2007) et potentiellement de faire émerger de nouvelles unités de sens afin de mieux cerner les singularités du processus de changement étudié.

CHAPITRE 4 : DIFFERENTS MODES ET CAS D'ENTREPRISES EN ORGANISATION PARTICIPATIVE

Le monde du travail actuel manifeste un intérêt pour les formes d'organisation du travail participatives, et plus récemment, dites « libérées ». Définies comme des formes d'organisation du travail favorisant l'autonomie et l'implication personnelle des salariés, dont le travail est managé par des pratiques organisationnelles flexibles (Barthélemy et al, 2016 ; Bijl, 2009 ; Chabanet et al, 2017 ; Mattelin-Pierrard et al, 2018 ; Muzi et al., 2015 ; Peters et al, 2014 ; Vendramin & Valenduc, 2006), celles-ci sont souvent associées à une augmentation de la performance économique et de la qualité de vie au travail (Charbonnier-Voirin et Akremi, 2011). Le besoin de rupture avec le modèle traditionnel peut également se comprendre par la nécessité pour les entreprises de s'adapter au contexte économique actuel en faisant preuve de réactivité et de compétitivité (Volle, 2011). Un autre enjeu peut être la volonté d'améliorer l'attractivité des entreprises en misant sur l'attrait des jeunes générations attirées par les concepts révolutionnaires, les objets et services innovants, en tant que citoyens préoccupés par leurs actes de consommation (Morand et Manceau, 2009). En tant que travailleurs, ce sont les formes organisationnelles laissant plus de marge de manœuvre à l'innovation et à la créativité qui sont les plus attractives. D'ailleurs il semble que les jeunes générations trouvent plus facilement du sens à l'activité de travail lorsque celle-ci s'inscrit dans un fonctionnement en réseau, comme décrit par Vaast (2008) - assimilable à un fonctionnement libéré (Getz, 2009) – offrant une grande marge de manœuvre en termes de réactivité et de communication.

4.1 Une multiplicité de formes participatives

Nous assistons alors, depuis le début de ce siècle, à la prolifération d'études en sciences humaines et sociales se penchant sur ces modèles d'organisation, dit « libérés », en vue d'en analyser les implications. Il existe néanmoins une multiplicité d'appellations et de modèles organisationnels dans ce champ. Rojot (1992) parlait ainsi de pratiques protéiformes. Plus récemment, Charpentier (2007) évoquait les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOTs) pour englober l'ensemble de ces pratiques collaboratives qui marquent une rupture avec la hiérarchie traditionnelle et les relations « top/down ». Delassus & Silva (2018) ont quant à eux proposé le terme de Nouveaux Collectifs/Communautés de Travail (NCCT) qui renvoie, depuis les années 1980, au basculement dans l'approche du travail, passant de la gestion de la matière à celle de l'information. Dans cette étude, nous utilisons le terme « formes d'organisations participatives » (FOP) afin d'englober l'ensemble des organisations de travail basées sur des pratiques participatives, sans pour autant présumer du caractère novateur de ces formes d'organisation du travail.

4.2 Un problème de catégorisation

On remarque que le modèle d'entreprise libérée est fréquemment soutenu de façon prosélyte dans la littérature (Gilbert et al, 2017) tout en étant présenté comme un concept séduisant mais mal défini (Weil & Dubey, 2020). Il apparait comme une nouvelle forme d'organisation échappant au cadrage et à la formalisation (Antoine et al, 2017), en témoigne l'absence d'un modèle plus précis que la définition consensuelle de l'entreprise libérée (Dortier, 2016). Plusieurs études antérieures ont alors entrepris d'analyser certaines formes d'organisation participatives (Fabri et Carlier d'Odeigne, 2020 ; Gilbert et al., 2017 ; Grosjean et Carbonnel, 2021 ; Landivar et Trouvé, 2017).

4.3 Une notion émergente ?

Le modèle libéré est souvent associé à l'innovation, la nouveauté. D'ailleurs le « N » (nouvelles) des NFOTs (nouvelles formes d'organisation du travail) et des NCCT (nouveaux collectifs et communautés de travail) se revendiquent d'un caractère émergent.

Nous savons cependant que les dimensions centrales de l'entreprise libérée, qui sont l'autonomie et l'implication personnelle des salariés, ne sont, quant à elles, pas nouvelles. Elles ont été soulevées dès le milieu du 20ème siècle dans l'étude des équipes autonomes, dans le secteur de la production textile (Lewin, 1948), puis dans l'étude du management participatif (Argyris, 1955). Un courant sociotechnique, « dépassant les visions du travail industriel de Taylor et Mayo », selon Plane (2017), avait par ailleurs influencé l'Angleterre avec la notion d'équipes semi-autonomes (Trist et al, 1959). En parallèle, le courant néohumaniste influençait les USA (Herzberg, 1959), avec la volonté de positionner l'humain au centre de l'organisation de travail. Les pays scandinaves ont, quant à eux, connu l'avènement d'une démocratie industrielle participative (Ortsman, 1978) avec l'exemple souvent cité de l'usine Volvo de Kalmar. Quant à la France, elle a développé dans les années 80 un intérêt pour la notion de démocratie organisationnelle, inscrite dans un courant de recherche sur les relations de pouvoir internes à l'entreprise (Chanlat, 1994). Les années 1970 sont marquées par diverses crises majeures : la récession, la restructuration de grandes entreprises, la libéralisation des marchés et le rejet du modèle taylorien. Les discours dominants tendent à conclure que la crise doit se régler par un processus de transformation simultané de la culture, la structure et la stratégie. L'émergence de « nouveaux » modèles productifs prônant l'autonomie des professionnels se généralise (équipes semi-autonomes, rotation de poste, élargissement et enrichissement de tâches) et fait apparaître de nouvelles pratiques de gestions (flexibilisation des outils et de la main d'œuvre) combinée avec des formules anciennes (Stroobants, 2007).

Nous comprenons également de ces courants passés que les organisations du travail sont en lien avec les attentes, souhaits et besoins des travailleurs. Ouchi (1978, 1982) avance que l'organisation du travail est pensée en miroir de l'ethos social dans laquelle elle se développe. La génération Y est perçue comme une génération en quête de sens, d'épanouissement, de feed-back et d'esprit de groupe dans la sphère professionnelle (Eisner, 2005 ; Erickson et al, 2009 ; Josiam et al, 2009 ; Pichault et Pleyers, 2012 ; Yeaton, 2008). On pourrait donc considérer que les changements organisationnels actuels sont une tentative de réponse de l'organisation, à des

attentes ou demandes fondées sur un système de valeurs humaines dans le cadre d'une philosophie sociale (Pesqueux, 2015). Ceci tend à renforcer l'idée selon laquelle la notion d'entreprise libérée est une réponse aux besoins d'évolution de la société et correspondant davantage aux valeurs actuelles que les modes organisationnels classiques. Dans cette perspective, si l'on considère que les représentations sociales du monde professionnel et les besoins des individus au travail qui en découlent sont nouveaux, alors en effet, la notion d'entreprise libérée qui semble émerger pour répondre aux besoins sociaux actuels, serait donc novatrice. Il s'avère néanmoins que certains de ces besoins étaient déjà présents au milieu du 20ème siècle lors du développement des équipes autonomes et du management participatif. Sainsaulieu (1993) avait déjà noté une attente de la part des travailleurs d'avoir une contribution et une intégration plus active et intelligente dans la vie de travail, appuyant le besoin de rupture avec le modèle traditionnel (Tixier, 1986), en l'occurrence représenté par le modèle hiérarchique taylorien qui a perdu ses fondements culturels (Sainsaulieu, 1993).

Selon Touraine (1978), puis Hermel (1989), le changement s'appuierait alors sur une dynamique de mouvement social, qui peut être perçu comme un phénomène de mode, répondant à un besoin de modernisation générale. La culture sociale peut être considérée comme une pression environnementale sur l'évolution des modèles organisationnels, au sens de la théorie de la contingence évoquée par Lawrence & Lorsche (1967) et Mintzberg (1979). Dans cette théorie, les structures tendraient vers plus de souplesse et de participation entre les membres pour répondre à un environnement qui se complexifie. Ce phénomène de complexification suit les changements de procédés et de technologie dans le monde du travail connus depuis le milieu du 20ème siècle jusqu'à aujourd'hui. De ce point de vue, on peut d'ailleurs voir dans l'entreprise libérée, et les autres formes organisationnelles s'y rattachant, un regain d'intérêt pour le management participatif (Borzeix et al, 2015), ou encore une sorte d'adaptation contemporaine des anciens modèles (Caroly, 2010 ; Gilbert et al, 2017). La revendication du caractère novateur peut ainsi être compréhensible du point de vue des pratiques d'encadrement modernes, intégrant une flexibilité organisationnelle qui repose majoritairement sur les NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication), comme dans le cas du télétravail ou du travail à distance par exemple. En effet, la complexification du monde du travail, en termes de transformations culturelles et technologiques rend nécessaire le phénomène d'évolution des technologies utilisées dans les organisations de travail (Getz & Marbacher, 2017 ; Laloux, 2015 ; Luyckx Ghisi, 2012 cité dans Chabanet et al., 2017).

On peut se demander alors si le caractère novateur de l'entreprise libérée ne serait pas davantage lié à l'utilisation de nouvelles technologies d'information et de communication, plutôt qu'à sa nature intrinsèque. Toujours est-il que les changements deviennent de plus en plus fréquents dans un contexte de mutations importantes qui bouleversent les activités professionnelles. A différents égards, l'ensemble des organisations est concerné : l'ampleur des changements entrepris implique pour les entreprises de rechercher des modes d'organisation et des structures plus efficaces. L'implantation, la banalisation de nouvelles technologies et l'exigence accrue de compétences représentent également certains enjeux des changements (Nascimento, 2020). L'intensification du travail et sa densification sont significatifs et les modes émergeants d'évaluation de la qualité du travail rendu créent des difficultés pour les travailleurs concernés (Boltanski et Chiapello, 1999). L'évolution des méthodes de production et de gestion s'inscrit dans un « nouvel esprit de capitalisme » et conduit le management à tourner en rond tout en se donnant une apparence de renouvellement (Dupuy, 2015).

4.4 Quelle proximité entre ces différentes formes d'organisation ?

Certains chercheurs ont conduit des études visant à explorer l'univers des formes d'organisation participatives et offrir une vision comparative sur celles-ci. Grosjean et Carbonnel (2021) ont, par exemple, analysé quatre modèles, la sociocratie, l'holacratie, la gouvernance cellulaire et le modèle opale, puis étudié les impacts auprès d'une administration territoriale concernée par une transformation vers une organisation participative. Fabri et Carlier d'Odeigne (2020) ont dressé une liste non exhaustive de théories et modèles participatifs et ont analysé le cas de quatre entreprises - Zappos, Gem Engie, Easi et Favi - qui ont toutes vécu des transformations organisationnelles vers des modèles d'organisation participative.
D'autres chercheurs ont proposé d'effectuer des comparaisons entre modèles. Par exemple Gilbert et ses collaborateurs (2017) ont analysé trois cas d'entreprises se revendiquant « libérées » (Favi, Poult et Chrono Flex) en utilisant une liste de sept critères comparatifs : mode de fonctionnement participatif, innovation démocratisée, stimulation de la dynamique entrepreneuriale, poursuite d'un projet sociétal, renouvellement des rôles des dirigeants, présence d'un « leader libérateur » pour conduire le changement, disparition de la technostructure au profit des opérations. Dans la même perspective, Landivar et Trouvé, 2017

comparent deux modèles : la sociocratie (Buck & Endenburg, 2004) et l'holacratie (Robertson, 2007) ; et trois cas d'entreprises : (Semco (Semler, 1989), SAS (Carlzon, 1987) et HCL Technologies (Nayar, 2010). Dans cette étude, les auteurs utilisent une liste de six critères comparatifs : le principe fondateur, le type de gouvernance, le mode de prise de décision, les pratiques managériales (uniquement pour les cas d'entreprises), la valeur travail et la vision de l'homme dans l'organisation.

Pour notre étude, nous avons réalisé une revue de modèles théoriques et de cas d'entreprises, ainsi qu'une grille de critères servant de base de comparaison, dans l'objectif global de situer la notion d'entreprise libérée parmi les FOP, en apportant un éclairage sur les pratiques organisationnelles préconisées par les modèles et opérationnalisées dans les cas d'entreprises. Aussi, la notion d'entreprise libérée s'étant largement répandue depuis 2009, nous avons considéré qu'il était intéressant de comparer ce modèle de l'entreprise libérée à quatre modèles antérieurs et à quatre modèles postérieurs pour offrir un regard sur les évolutions des FOP en termes de temporalité.

Les modèles retenus apparaissent dans le tableau X et nous expliquons à la suite les critères de sélection qui nous ont conduits à retenir les présents modèles et cas d'entreprise.

La sélection que nous avons opérée pour ne retenir que certains modèles parmi tous ceux existant réside notamment dans la proximité de certains modèles entre eux. C'est le cas des organisations Agile et Opale qui sont, dans la littérature, intimement liées à la notion d'entreprise libérée (Barrand, 2017 ; Charbonnier-Voirin et Akremi, 2011 ; Chene, 2020 ; Cole et al, 2017 ; Gallez, 2019 ; Getz, 2009 ; Laloux, 2014, 2015 ; Ledoux, 2017 ; Lima et Dalmas, 2017 ; Mattellin-Pierrard, 2019 ; Mélo, 2019 ; Tallon et Pinsonneault, 2011 ; Ughetto, 2019). Dans le même sens, la Gouvernance Cellulaire se revendiquant d'une évolution de l'Holacratie, elle-même découlant de la Sociocratie, il nous a paru important d'intégrer ces trois modèles dans l'échantillon de comparaison afin de mettre en lumière la logique d'évolution du modèle sociocratique dans le temps. De plus, l'entrepreneurial Management, le Squads Management, et la DDO (Deliberately Developmental Organizations) étant beaucoup moins médiatisés que les autres modèles étudiés ; il nous a paru intéressant de rassembler ces trois modèles pour les intégrer dans l'échantillon de comparaison.

Modèles	**Auteurs**
La Sociocratie	Buck & Endenburg, 2004
L'Entrepreneurial Management	Miller, 1983
L'Organisation Agile	Fowler & Highsmith, 2001
L'Holacratie	Robertson, 2007
L'Entreprise Libérée	Getz, 2009
Le Squads Management	Kniberg & Ivarsson, 2012
La DDO	Kegan et ses collaborateurs, 2014
L'Organisation Opale	Laloux & Wilber, 2014
La Gouvernance Cellulaire	Richard & Christin, 2019

Tableau N°11 : Modèles d'organisation similaires à l'entreprise libérée

Outre ces modèles, nous avons également retenu des articles portant sur des études de cas instruisant les formes organisationnelles visées dans notre étude. Six cas d'entreprises connues ont été retenus : GORE (Gore, 1968, cité par France, 2019 ; Stewart et Manz, 1997) ; FAVI (Fabri et Carlier d'Odeigne, 2020 ; Gilbert et al., 2017 ; Jacquet, 2016 ; Zobrist, 2013) ; ZAPPOS (Fabri et Carlier d'Odeigne, 2020 ; Gelin et Gobert, 2019 ; Jacquet, 2016) ; GEM (Fabri et Carlier d'Odeigne, 2020) ; POULT (Gilbert et al., 2017 ; Jacquet, 2016) ; et BUURTZORG (Monsen et De Blok, 2013 ; Nandram et De Blok, 2020). Nous avons choisi cet échantillon de six entreprises, pour pouvoir tenir compte à la fois de plusieurs localités (USA, France, Pays-Bas), de plusieurs secteurs d'activité (respectivement : textile, métallurgie, vente de vêtements et accessoires en ligne, fabrication alimentaire, gestion des ressources énergétiques et service à la personne), et pour couvrir également un intervalle temporel conséquent (1958 à 2006). Ceci nous a permis de constituer une liste non négligeable de cas analysés, malgré le fait qu'une liste exhaustive des entreprises « libérées » ne pouvait être constituée étant donné le problème de définition de la notion et de limitation de son périmètre.

Nous nous sommes inspirés, d'une part, de la grille d'analyse crée par Gilbert et ses collaborateurs (2017), elle-même découlant des descriptions de pratiques participatives issues de la littérature (Barbier et Larrue, 2011 ; Bué, 1996 ; Laville, 1989 ; Martin, 1994 ; Tixier, 1986), et d'autre part, de la grille d'analyse utilisée dans la même optique par Landivar et Trouvé (2017). Aussi, la grille que nous avons développée s'appuie sur les pratiques de management participatif identifiées dans six études en sciences économiques et de gestion

(Antoine et al., 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert et al., 2017 ; Mattelin-Pierrard, 2019 ; Moreau, 2020 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Notre choix s'est porté sur des études en sciences économiques et de gestion car la littérature scientifique dans ce domaine est beaucoup plus abondante en ce qui concerne la vision organisationnelle des entreprises participatives. Cette analyse de la littérature a permis de retenir les pratiques participatives qui étaient mentionnées dans au moins trois des six études répertoriées. Nous les présentons ci-dessous dans un tableau, en précisant leur occurrence d'apparition dans les six études retenues (nombre d'occurrences situé entre parenthèses).

Pratiques organisationnelles	**Nombre d'études concernées**
Relatives à la structure organisationnelle	
Equipes autonomes, formées par projet/mission (1)	3
Partage de pouvoir et de responsabilités (2)	4
Relatives au tissu social de l'entreprise	
Prédominance des valeurs humanistes et de bien-être (3)	5
Climat de confiance (4)	4
Circulation ouverte des informations (5)	4
Relatives aux modes de prise de décision	
Prises de décisions collectives (6)	3
Mobilisation d'intelligence collective et d'innovation participative (7)	3
Ajustements mutuels supplantant la formalisation par les règles (8)	4
Relatives à la politique en ressources humaines	
Transformation du management vers un leadership facilitant (9)	4
Autonomisation engageante des salariés (10)	6
Montée en compétences des salariés (11)	5

Tableau N°12 : Pratiques organisationnelles identifiées dans les 6 études en science de gestion

En croisant les pratiques organisationnelles retenues, et les modèles et cas d'entreprises étudiés, nous constatons une similitude quasi totale des modèles et des cas d'entreprises à travers le filtre des pratiques organisationnelles, ce qui nous permet de conclure sur l'existence d'un socle organisationnel commun. Seuls l'entrepreneurial management et le squads management

n’entrent pas dans une conception humaniste de la culture d’entreprise - soit deux résultats négatifs (concernant deux modèles sur le même critère), pour cent-soixante-trois résultats positifs.

Pratiques organisationnelles / Modèles & Entreprises	*Equipe autonome*	*Partage de pouvoir*	*Valeurs humanistes*	*Climat de confiance*	*Circulation ouverte des informations*	*Prises de décisions collectives*	*Intelligence et innovations participatives*	*Ajustements mutuels*	*Leadership facilitant*	*Autonomisation des salariés*	*Montée en compétences des salariés*
Entreprise libérée	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Sociocratie	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Holacratie	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Gouvernance cellulaire	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Organisation Agile	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Organisation Opale	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Entrepreneurial Management	*X*	*X*	***0***	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Squads Management	*X*	*X*	***0***	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Déliberated Développemental Organisation	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Organisation LATTICE	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*

BUURTZORG	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
FAVI	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
ZAPPOS	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
GEM	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
POULT	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*

Tableau N°13 : Analyse des modèles et entreprises avec la grille de critères

Notre procédé, destiné à mettre en lumière les convergences comme les divergences, a finalement conduit à définir un socle commun de pratiques organisationnelles, permettant ainsi d'analyser une forme organisationnelle et de définir son appartenance à l'ensemble des formes organisationnelles participatives. D'un autre point de vue, cette analyse nous amène à affiner le grain d'analyse avec ces mêmes critères pour permettre d'identifier les divergences entre les modèles et les cas étudiés. Nous supposons alors que les différences entre les FOP résident dans les spécificités locales, plus spécifiquement dans la culture d'entreprise, les valeurs partagées et la philosophie de l'entreprise. Une seconde lecture de la littérature scientifique, spécialement focalisée sur trois critères (« partage de pouvoir et de responsabilités » ; « leadership facilitant » ; « prises de décisions participatives ») a permis d'approfondir trois des onze pratiques organisationnelles, en vue de répondre aux questions suivantes (et de fournir de nouveaux indices de comparaison) :

- Comment se manifeste la transformation du management vers un leadership facilitant ? (Item : Nouveau rôle du leader)
- Quelles sont les modalités de partage de pouvoir et de responsabilité ? (Item : Nouvelles structures hiérarchiques)
- Quelles sont les modalités de processus de prise de décisions participatives ? (Item : Degré de formalisation des procédures).

Lors de cette seconde lecture de la littérature, nous avons également étendu notre analyse sur les discours des entreprises et les témoignages de vécu ; ce qui nous a permis aussi d'investiguer une nouvelle dimension qui relève de la philosophie et de la culture d'entreprise (item : Philosophie / culture partagée).

FOP	Nouveau rôle du manager	Nouvelles structures hiérar-chiques	Degré de formalisation des procédures	Philosophie / culture partagée
Entreprise libérée	Libéré	Adaptative	Peu formalisé	Satisfaction de l'humain, libération des egos
Sociocratie	Double lien	Cercle	Formalisé	Equivalence absolue inter-membre Création du Double lien : 2 membres assurent les communications avec les cercles supérieurs et inférieurs, évitant les biais dus à l'unicité de la personne dépositaire des informations importantes
Holacratie	Double lien	Cercle	Formalisé	Centralité des espaces-temps dédiés à la régulation des tensions professionnelles entre salariés, sur les « rôlations » et non les relations
Gouvernance cellulaire	Double lien	Cercle	Formalisé	Centralité des espaces-temps dédiés à la régulation des tensions entre salariés, liées aux aspects professionnels, personnels et au sens du travail
Organisation Agile	Double lien	Cercle	Peu formalisé	Approche dialogique, principe du « faire avec » : contrôle hiérarchique *à postériori* supplante la validation d'un projet *à priori*
Organisation Opale	Libéré	Adaptative	Peu formalisé	Raison d'être évolutive/évolutif
Entreprenarial management	Habilitation du manager en fonction du sujet	Expertise	Peu formalisé	Flexibilité, créativité, compétition et pouvoir de décision accordé au salarié le plus expert sur le sujet à décider
Squad management	2 systèmes hiérarchiques What / How	Matrice	Peu formalisé	Think, Build, Ship, Tweak L'organisation s'effectue par Squad (objectifs), Chapters (compétences), Tribe (regroupement géographique de squads/chapters) et Guilds (intérêts spécifiques) Sentiment d'appartenance très fort dans la culture d'entreprise
DDO	Coach	Management de proximité	Peu formalisé	Alignement aux motivations/valeurs des salariés Forte culture de la valorisation des erreurs et de la transparence Réassignation dynamique de missions en fonction du développement des employés et de leurs intérêts personnels
Organisation LATTICE (Gore)	Coach	Association	Peu formalisé	Freedom Fairness Commitment Waterline Un employé n'est pas affecté à un supérieur mais choisi lui-même son leader Les décisions sont prises avec les employés disposant de connaissances sur le sujet
BUURTZORG	Unique- ment fonctions support	Suppression de la hiérarchie	Sur support Omaha système	Regroupement géographique des salariés et de leurs secteurs de travail, permet une limitation des frais de fonctionnement et un meilleur usage des ressources locales

				Culture d'autonomie totale, les salariés trouvent de nouveaux patients, établissent les contrats, effectuent les prises en charge et les adaptations nécessaires
FAVI	Leader coopté	Suppression de la hiérarchie	Peu formalisé	Le contrôle coûte plus cher que la confiance. L'humain est fondamentalement bon. Fonctions support intégrées aux mini-usines. Culture de la confiance omniprésente
ZAPPOS	Double lien	Cercles	Peu formalisé	Implémentation du modèle holacratique en déformalisant les réunions pour correspondre à la culture d'entreprise humaniste et familiale préexistante
GEM	Relais	Cercles	Brainstorming	Deux types d'entités, des Business Plateforms s'adaptent aux évolutions du marché et des Expertises Centers, plus stables, alimentent les BP en moyens humains et techniques. Chaque unité décide participativement de son organisation interne, avec une forte culture du brainstorming en équipe
POULT	Animateurs d'unité	Cercles Suppression DRH	Collectifs représentatifs et tournants pour prendre les décisions	Culture partenariale, utilisation d'un incubateur interne pour favoriser l'innovation des salariés. Incitation et formation à l'intraprenariat.

Tableau N°14 : Analyse des modèles et entreprises avec les nouveaux indices

Au-delà du précédent socle commun, et avec ce nouveau grain d'analyse, nous pouvons donc constater certaines particularités, notamment que sept FOP utilisent les cercles comme structure hiérarchique et que cinq d'entre elles ont mis en place la fonction de double lien dans les échanges entre cercles. Nous remarquons également que deux FOP ont opté pour la suppression des lignes hiérarchiques.

De manière plus globale, il apparaît que la Sociocratie, l'Holacratie, et la Gouvernance Cellulaire, ont des processus de décisions très formalisés, mais que les FOP présentent davantage de latitude, intégrant seulement des principes ou des supports à la prise de décision pour cinq d'entre elles. De plus, neuf d'entre elles présentent très peu de formalisation dans les prises de décisions participatives.

Finalement, nous constatons que chaque FOP diffère des autres au niveau de la philosophie et de la culture d'entreprise, avec des devises, des idées spécifiques et des pratiques organisationnelles locales, qui constituent une adaptation des pratiques induites par la forme organisationnelle dans sa version conventionnelle.

4.5 Qu'en est-il de la nouveauté ?

Nous supposons que le caractère novateur des FOP est avant tout imputable à l'adaptation qui est faite du modèle prescrit pour être en cohérence avec les spécificités locales exprimées à travers la culture d'entreprise, les valeurs et l'identité du collectif salarial, ainsi que la philosophie d'entreprise. Par exemple, le principe fondateur de la sociocratie est celui de l'équivalence absolue de statut entre les membres d'équipe, principe qui est exprimé par Buck et Endenburg (2004) dans le sens où chacun doit pouvoir être entendu de façon équivalente au sein du collectif de travail. Il est à souligner que ceci n'exclut pas pour autant les différences en termes de missions ou de responsabilité entre les membres, ni les tensions relationnelles qui peuvent en découler. L'holacratie offre une évolution par rapport à la sociocratie, dans le sens où elle se centre sur la gestion des tensions de « *rôlation* », c'est-à-dire les relations exclusivement professionnelles entre les personnes qui occupent des rôles. La gouvernance cellulaire quant à elle, est orientées vers la régulation des tensions personnelles en plus des tensions professionnelles, et également vers le sens du travail (Richard & Christin, 2019). Pour ces trois FOP (holacratie, sociocratie et gouvernance cellulaire), qui partagent exactement ces deux mêmes critères - fonctionnement en cercles avec double lien et systèmes formalisés de prise de décisions, nous pouvons noter que les valeurs portées par la culture de chacune de ces FOP peuvent considérablement impacter les ressentis au sein du collectif de travail. Elles peuvent générer des tensions et modifier le sens du travail perçu par les professionnels, comme le décrivent Buck et Endenburg (2004), Robertson (2007) et Richard et Christin (2019). En revanche, dans le cas de Zappos, le modèle holacratique utilisé a été déformalisé pour mieux correspondre à la culture locale, en vue de favoriser son implémentation. (Jacquet, 2016). En effet, il vise à être implémenter *via* une adaptation évolutive afin que l'organisation puisse exprimer sa créativité (Robertson, 2007). Il intègre une stratégie permettant de prendre en compte la vision et la culture internes de l'entreprise (Buck et Edembourg, 2004). Enfin, il est co-construite par les professionnels qui réalisent des ajustements successifs, tout en conservant la culture intrinsèque à la structure (Richard et Christin, 2019).

Notons que les entreprises étudiées ici appartiennent au secteur de l'industrie, que les modèles théoriques sont considérés dans des contextes de production industrielle et qu'ils apparaissent comme étant en rupture avec le taylorisme. Le modèle BUURTZORG, quant à lui, fait exception à plusieurs égards. Il s'inscrit dans le domaine du soin et de l'aide à domicile. Il préconise de regrouper les professionnels en équipes autonomes, par secteurs géographiques

d'intervention, laissant la latitude d'organisation aux professionnels pour effectuer les tâches satellitaires à l'activité de soin ou d'aide, dont la gestion des plannings, le recrutement et l'intégration des nouveaux membres de l'équipe, l'admission de nouveaux bénéficiaires, tâches effectuées traditionnellement par les managers. Ce modèle se différencie des autres étudiés car son domaine d'activité ne s'inscrit pas dans le secteur industriel mais dans le secteur tertiaire. De plus, ce champ se caractérise par des conditions de travail particulières sur le plan des relations interpersonnelles. En effet, la plupart du temps, les salariés de ce secteur travaillent de façon isolée et ont peu l'occasion d'échanger de façon formelle avec leurs collègues (Van De Weerdt & Baratta, 2015 ; Van De Weerdt et al., 2017).

Pour l'implémentation d'une FOP, opérationnalisant la notion d'équipe autonome, on observe, dans le secteur industriel, le recours à des équipes de travail préexistantes à la transformation organisationnelle, et donc disposant d'identités collectives stabilisées, qui seront amenées à se transformer en équipes autonomes. Tandis que dans le secteur de l'aide et soin à domicile, la mise en place d'un fonctionnement en équipes autonomes passe avant tout par la constitution initiale d'équipes de travail et la création d'identités collectives d'équipes, ce qui relève effectivement de l'innovation. Nous observons donc que l'implémentation d'une FOP nécessite un travail d'adaptation de la forme organisationnelle prescrite, aux multiples spécificités du terrain, ainsi qu'à la réalité vécue par les salariés.

Pour résumer, après l'analyse des formes prescrites qui sont proches, voire similaires en termes de pratiques organisationnelles, le caractère innovant réside moins dans la configuration de l'organisation de travail voulue, que dans les conditions de son implémentation, en considérant le contexte social, culturel et organisationnel préexistant.
Le procédé d'analyse utilisé pour investiguer les pratiques organisationnelles a été conçu pour laisser émerger tant les convergences que les divergences de pratiques relatives aux onze pratiques organisationnelles retenues. L'étude des pratiques organisationnelles décrites dans la littérature a permis de mettre en évidence l'existence d'un socle organisationnel commun. Plus précisément, ce socle commun se compose de l'ensemble des onze pratiques retenues, et non pas d'une partie seulement, comme nous aurions pu le supposer *à priori*. Il ressort que les différentes formes étudiées sont quasiment identiques en termes d'organisation du travail

Nous constatons qu'au-delà du socle commun de pratiques organisationnelles, les cas étudiés divergent lorsque l'analyse est davantage approfondie, notamment au niveau du rôle du

manageur, de la structure hiérarchique, des processus de décisions participatives et du discours relatif à la philosophie et à la culture d'entreprise. Sur le nombre de cas étudiés, on observe néanmoins des regroupements : les structures hiérarchiques réorganisées en cercles sont nombreuses, ainsi que les processus de prise de décisions peu formalisés qui apparaissent comme majoritaires.

Par ailleurs, dans ce modèle, le rôle des manageurs évolue puisqu'il s'inscrit désormais dans une optique d'assistance et de support des équipes de terrain et non plus de rapport de subordination (la relation entre manager et équipe de terrain n'étant plus hiérarchique). Nous montrons, à l'instar de Landivar (2017), que le discours sur la philosophie et la culture d'entreprise, intégré aux FOP, reste le critère qui présente le plus de diversités et de spécificités. Notre étude montre que les nouvelles formes de travail se diversifient essentiellement sur les aspects qui ont trait à la culture et à la philosophie de l'entreprise.

Aussi, à un niveau plus global, notre étude montre que ces différents modes d'organisation du travail présentent des points communs qui ne permettent pas d'affirmer qu'elles sont totalement nouvelles en soi. Le terme d'adaptation contemporaine au sens de Gilbert et ses collaborateurs (2017) nous semble plus approprié. Nous pouvons néanmoins considérer un certain caractère innovant, se situant, non pas dans la forme organisationnelle elle-même, mais dans les spécificités liées aux conditions de son implémentation, en termes d'adaptation de la forme prescrite aux besoins locaux. Nous pouvons également avancer que ce ne sont pas les modèles qui sont sources d'innovation, mais les humains qui cherchent à les adapter à leurs organisations locales et à leurs situations de travail spécifiques.

Pour résumer, nous pouvons considérer :

- Que les FOP dans leur ensemble disposent d'un socle organisationnel commun (équipe autonome, partage de pouvoir et de responsabilités, prédominance de valeur humanistes, climat de confiance, circulation ouverte des informations, prise de décision collectives, mobilisation de l'intelligence collective, ajustements mutuels, leadership facilitant, autonomisation engageante des salariés, montée en compétence des salariés), permettant de créer une catégorisation qualifiable de forme organisationnelle participative ;
- Que les FOP se différencient sur la base d'un critère majeur correspondant à la philosophie et à la culture d'entreprise. En cela, nous pouvons considérer que l'entreprise libérée, tout comme les formes d'organisation de travail dites nouvelles, ne diffère que très peu des

modèles précurseurs d'un point de vue organisationnel (exception faite des évolutions technologiques), relevant davantage de l'adaptation aux contextes sociaux qu'à la nouveauté. Nous considérons que le caractère novateur se situe enseuillement dans les spécificités locales des entreprises en transformation organisationnelle, plutôt que dans la configuration de la FOP elle-même.

Cette analyse met donc en évidence le fait que l'innovation réside avant tout dans le travail d'appropriation du modèle par les individus pour l'implémenter au sein de leur organisation de travail. C'est alors qu'entrent en ligne de compte les biais et dérives déjà identifiés par la littérature scientifique, que nous avons détaillés précédemment, et que la question de l'importance des leaders – tant dans leurs rôles attribués que dans leurs postures professionnelles et relationnelles – prend tout son sens pour éclairer la complexité du processus d'implémentation d'une FOP.

4.6 Résumé de chapitre

Les organisations de travail sont donc amenées à évoluer vers de nouveaux modes de management. Petit à petit, les fonctionnements inspirés de l'OST (organisation scientifique du travail) laissent place à des organisations plus participatives, impliquant les professionnels dans les prises de décision à divers niveaux d'organisation. Un courant sociotechnique, *« dépassant les visions du travail industriel de Taylor et Mayo »*, selon Plane (2017), a influencé l'Angleterre avec la notion d'équipes semi-autonomes (Trist et al., 1959). En parallèle, le courant néohumaniste influençait les USA (Herzberg, 1959) avec la volonté de positionner l'humain au centre de l'organisation de travail. Les pays scandinaves ont, quant à eux, connu l'avènement d'une démocratie industrielle participative (Ortsman, 1978) avec l'exemple souvent cité de l'usine Volvo de Kalmar. Quant à la France, elle a développé dans les années 80, un intérêt pour la notion de démocratie organisationnelle, inscrite dans un courant de recherche traitant des relations de pouvoir internes à l'entreprise (Chanlat, 1994).

De ces façons de penser l'organisation de travail émergent de nombreuses formes d'organisations dites participatives. Certains modèles apparaissent régulièrement dans la littérature scientifique, notamment la Sociocratie qui a évolué en Holacratie et en Gouvernance Cellulaire par la suite, les organisations Agiles et Opales, ou encore les Entreprises Libérées pour n'en citer que quelques-uns. Ces différents modes d'organisation du travail comportent

des spécificités et se rejoignent tous dans la mise en place d'équipes de travail plus ou moins autonomes. Les professionnels de ces « équipes autonomes » sont amenés à se coordonner directement entre eux, sans passer par la régulation centrale exercée par les supérieurs hiérarchiques des organisations de travail plus classiques. Ce type de changement organisationnel est censé avoir des effets positifs sur la performance (Knight et Parker, 2019) et le bien-être des salariés (Autissier et al., 2018). Or le plus souvent, ces démarches d'autonomisation des salariés sont étudiées à travers le discours des dirigeants (Ughetto, 2018). Certains auteurs remettent en question ces organisations participatives (Grosjean et al., 2016), s'interrogent sur les limites du modèle (Pesqueux, 2020), ou encore sur les mauvais usages qui peuvent en être faits (entre autres : Coutrot, 2018 ; Davison et Martinsons, 2002).

La comparaison des différents modes d'organisation participative relevés permet de définir un socle de pratiques communes : équipe autonome, partage de pouvoir et de responsabilités, prédominance de valeur humanistes, climat de confiance, circulation ouverte des informations, prise de décision collectives, mobilisation de l'intelligence collective, ajustements mutuels, leadership facilitant, autonomisation engageante des salariés, montée en compétence des salariés. Les divergences entre ces formes d'organisation participatives relèvent des singularités locales spécifiques aux entreprises en transformation organisationnelle et non de la configuration de la FOP en elle-même. Le travail d'étude d'un processus de changement organisationnel doit alors tenir compte de l'histoire de l'entreprise, de sa culture, de ses modes spécifiques de fonctionnement, des postures professionnelles des personnes concernées par le changement et des spécificités du secteur d'activité de l'entreprise.

CHAPITRE 5 : LE SECTEUR PROFESSIONNEL DE L'AIDE A DOMICILE

Le métier d'aide à domicile se développe dans notre pays depuis les années 80 pour répondre au vieillissement de la population, à la dispersion des familles limitant leur rôle d'aide informel, aux difficultés de s'acquitter du coût économique des séjours en structure hospitalières et au besoin de créer de l'emploi pour faire face à une recrudescence de chômage (Barnier, 2014). On constate une augmentation de l'intérêt que la société porte aux services d'aide à domicile depuis l'été caniculaire de 2003 (Bonnet, 2008), les familles faisant preuve de solidarité à travers diverses mobilisations mais à cette période, le nombre de personnes âgées continue de croître significativement (Bressé, 2003) avec plus d'un quart de dépendance dès 60 ans (Dutheil, 2001) si bien que deux ans plus tard, la secrétaire d'état aux personnes âgées estime la création d'environ 70.000 emplois d'accompagnement dans les trois années suivantes (Rocher et al., 2005). A cette période, la société prend donc conscience de la nécessité d'investir sur l'accompagnement des personnes âgées (Bonnet, 2008) et l'on constate en 2006 que le nombre d'organisation d'aide à domicile a doublé (Chardon et al., 2007).

5.1 Un secteur en tension

Le problème du vieillissement se pose dans plusieurs pays européens. En 2017, la France compte 19,2% de plus de 65 ans contre 21,2% en Allemagne et 18,1% en Suisse et le secteur de l'aide à domicile qui souffre actuellement d'un décalage entre un manque d'effectif professionnel et une augmentation de la population nécessitant des prestations d'aide à domicile. En effet, au-delà de ce contexte démographique, une majorité de français déclare vouloir vivre à domicile plutôt qu'en maison de retraite (90% en 2012 selon une étude d'OpinionWay). Selon la DARES (2018), le secteur des services à la personne a connu une augmentation annuelle de 4% de 2000 à 2004 et de 8% de 2005 à 2008, sachant que le plan Borloo (2005) a favorisé le développement des entreprises privées dans l'aide à domicile. Dans les Etablissements Hospitaliers pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), l'âge moyen d'entrée a reculé d'un an entre 2012 et 2015. En parallèle, recruter des aides à domicile s'avère complexe (Rocher et al., 2005) les postes sont précaires (Devetter, 2021) et l'attractivité du secteur en souffre (Bonnet & Drais, 2021).

5.2 L'image du métier du point de vue de la société

Le secteur souffre donc d'une image négative tant au niveau des conditions de travail peu attractives que des représentations sociales (CERC, 2008), en particulier dû au profil des personnes généralement recrutées dans ce secteur (Ilama, 2013) : une majorité de femmes, en moyenne de 45 ans, le plus souvent en situation de fragilité économique ou sociale (Bonnet, 2006), immigrées ou descendantes d'immigrés, peu diplômées, 18% selon Rocher et al. (2005) et qui n'ont pas tendance à négocier le salaire ou les conditions de travail (Chaabouni, 2020). Ces professionnelles de l'aide à domicile sont fréquemment désignées comme des « bonnes à tout faire », vocable témoignant d'une condition sociale associée à la servitude (Le Guillant, 1963) et encore récemment comme des « aides ménagères » (Bonnet, 2006). Ces professionnels sont considérés comme faisant du sale travail au sens de Hughes (1962, 2018) car au contact, non seulement des émanations corporelles et de la saleté des maisons, mais également de la mort de certaines personnes âgées accompagnées. L'activité d'aide à domicile est souvent réduite aux seules tâches domestiques exécutées chez les personnes dépendantes (Causse et al., 1998). Hugues (ibid) explique que les personnes sont associées à l'objet de leur activité de travail, ce qui génère un phénomène de dépréciation sociale qui peut se manifester à travers de l'incivilité, du mépris, de la discrimination et de l'évitement.

Le terme « aide à domicile » apparait dans la convention collective de 1975 et le premier diplôme du métier est créé en 1988 avec le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile qui devient le Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale, perdant ainsi son caractère obligatoire pour exercer le métier. Ce changement d'état lui permet néanmoins de se diffuser progressivement dans la sphère professionnelle. Les services à la personne se retrouvent au cœur d'un rapport du CNPF (1994) et en 2004 le ministère de la Cohésion Sociale invite les acteurs du secteur à signer un accord définissant clairement les Services A la Personne (SAP). Par la suite, d'autres rapports officiels traitent explicitement des SAP (rapport du CERC, 2008 ; Commissariat Général du Plan, 2005 ; rapport de recherche de l'INRS, 2005). Cependant, même si la question des services à la personne revêt de l'importance dans la sphère publique, le métier d'aide à domicile reste bien peu valorisé, depuis le début du siècle (Bonnet, 2006 ; Devetter et al., 2009) jusqu'à maintenant (Chaabouni, 2020).

5.3 Tâches et compétences

Les tâches des aides à domicile consistent à répondre aux besoins des personnes bénéficiaires de l'aide. Les besoins sont stipulés dans les plans d'aide établis avec les personnes bénéficiaires ou sont exprimés directement par ces derniers lorsque les aides à domicile sont à leur contact. Les professionnels de l'aide à domicile effectuent des tâches d'ordre domestique qui comprennent l'entretien ménager de l'habitation (nettoyage, rangement, évacuation des déchets), la gestion du linge (nettoyage, repassage, raccommodage) et la gestion de la nourriture (courses, cuisine, vaisselle). Les aides à domicile interviennent également sur des tâches relevant de l'hygiène des bénéficiaires (toilette, habillage, aide au lever et au coucher), ainsi que sur des aspects communicationnels (démarches administratives simples, appels à la famille ou aux acteurs médicaux en cas de besoin, problème, maladie ou accident) (Valléry et Leduc, 2010). Toutes ces tâches (mis à part les courses) s'effectuent au domicile des personnes âgées dépendantes, afin d'assurer une aide dans les actes de la vie courante et de favoriser le maintien à domicile des personnes qui ne veulent pas déménager en établissement d'accueil (Antoinat, 2005). Or, cette activité suppose un travail bien plus complexe qu'il n'y paraît (Valléry et Leduc, 2010). En effet, selon l'arrêté du 26 mars 2002, les aides à domicile doivent favoriser l'autonomie des personnes dont elles s'occupent, ce qui implique deux logiques d'intervention : aider à faire (stimuler, soulager, apprendre à faire) et faire à la place (quand la personne est incapable de faire seule). Ce double registre d'intervention nécessite une analyse des capacités et difficultés des personnes et une adaptation de la prestation dans une optique de privilégier le maintien de l'autonomie des personnes et donc leur maintien à domicile (Antoinat, 2005).

En plus des tâches décrites ci-dessus, les aides à domicile établissent des rapports émotionnels et sociaux avec les personnes dont ils s'occupent, impliquant ainsi des interactions et des coopérations dans la relation qui se tisse entre les aides à domicile et les personnes dépendantes de leur aide (Gagnon et Saillant, 2000). Cet aspect relationnel est caractéristique des situations de service à dominante relationnelle (Cerf et Falzon, 2005) et dans le cas de l'aide à domicile, cet aspect est fréquemment occulté par la représentation sociale du métier qui le circonscrit aux tâches de nature ménagère (Causse et al., 1998).

Le métier d'aide à domicile implique donc la mobilisation de nombreuses compétences. La compétence peut être définie comme l'ensemble de connaissances opératives permettant d'effectuer une activité, donnant une orientation finalisée et fonctionnelle à la notion de

compétence bien qu'elle relève d'un caractère abstrait et hypothétique puisque la compétence est par nature inobservable, ce sont ses manifestations qui le sont (Leplat, 1991). La notion de compétence suppose une reconnaissance vis-à-vis d'autrui pour être légitimée. Selon Le Boterf (1998), la compétence existe en tant que « savoir-agir-validé » à partir du moment où elle a fait ses preuves face à un tiers. Ce qui souligne l'importance de la reconnaissance offerte par les bénéficiaires aux aides à domicile et l'intérêt pour les professionnels de profiter d'opportunités d'échanges entre pairs. Donc, à bien des égards, les rapports sociaux font partie intégrante du quotidien des professionnels de l'aide à domicile, ce qui implique pour ces derniers de développer des compétences sociales afin d'optimiser les rapports entretenus (Beckers, 2011).

Les compétences sociales comprennent un ensemble hétéroclite de savoirs faire sociaux et de caractéristiques personnelles par rapport à aux codes socioculturels en vigueur dans la situation d'interaction (Vallery et Leduc, 2010). De façon globale, cela consiste à savoir repérer les réponses et attitudes attendues – élaborer des éléments de réaction vis-à-vis des codes socioculturels – et le faire au cours de l'interaction avec autrui (Faulx et Peters, 2011). Pour plus de précisions, une typologie de 39 éléments constitutifs des compétences sociales est proposée par Labruffe (2005), dont entre autres : faire preuve d'empathie, donner du feedback, prendre la parole en public, négocier, … Les compétences sociales font également appel aux compétences émotionnelles au sens de Goleman (1995), notamment en ce qui concerne la capacité à identifier les émotions chez autrui, à faire preuve d'empathie, identifier, exprimer et gérer ses propres émotions. Ces compétences sont particulièrement mobilisées chez le personnel soignant qui est régulièrement confronté à une forte charge émotionnelle et dont l'idéal professionnel a longtemps promu une gestion distancée des émotions (Loriol et Weller, 2002).

La nature émotionnelle du contact aux personnes bénéficiaires de l'aide à domicile et les interactions parfois conflictuelles avec ces derniers (Ilama, 2013) supposent un besoin de régulation émotionnelle des situations vécues comme difficiles par les aides à domicile (Van De Weerdt et al., 2017). La régulation émotionnelle individuelle renvoie les individus à leurs propres compétences et attributs psychologiques pour gérer la charge émotionnelle de leur activité, ce qui revient à écarter le rôle que l'organisation du travail peut y jouer (Lhuilier, 2006). La régulation émotionnelle collective s'avère nécessaire afin qu'un groupe de régulation puisse jouer un rôle de médiation essentiel entre la situation de travail problématique et l'individu ayant vécu cette situation, dont il a été affecté émotionnellement

(Lhuilier et Grosdeva, 1992). De plus, la recherche a démontré qu'un individu a besoin de se référer à son environnement technique, social et organisationnel afin de développer ses compétences (Reinbold et Breillot, 1993). D'ailleurs, les travaux de Faulx et Peters (2011) mettent en avant l'importance de l'organisation de travail et du collectif dans le développement de compétences sociales par les professionnels. Le travail de régulation collective nécessite certaines conditions, à savoir disposer d'un collectif présent, d'une relation de confiance en son sein et d'un espace-temps d'expression et de débat (Lhuilier, ibid).

Or les aides à domicile travaillent de façon isolée, ne bénéficiant pas d'espace-temps de partage avec leurs pairs. Parmi les échanges qui pourraient y avoir lieu, certains seraient protecteurs d'un point de vue psychologique grâce au soutien des pairs, qu'il soit social, technique ou émotionnel (Karasek et Theorell, 1990), mais également car ils permettent de préserver le sens de l'activité dans son évocation entre pairs (Minary, 1998) et de bénéficier de reconnaissance *via* un retour sur les pratiques professionnelles en provenance des collègues, relevant de ce que Dejours (2016) appelle le « *jugement de beauté* », ou ce que Clot (2016) nomme *« beau boulot »*. L'absence du tiers régulateur que pourraient être les pairs, laisse la relation aux personnes âgées et à leurs familles comme seul lieu de valorisation des aides à domicile et de leur travail (Bonnet, 2006), dépendant du « *jugement d'utilité* » vis à vis des bénéficiaires (Dejours, 2000). Cette dépendance aux personnes bénéficiaires, en termes de valorisation de aides à domicile, peut inciter ces dernières à tenter de se rendre irremplaçables pour les personnes âgées, à risquer certains comportements non-professionnels dépassant le cadre de la relation de service (Bonnet, 2006). Ces pratiques invisibles s'effectuent donc en l'absence de règle ou de cadre et loin des discussions officielles (Mariage et al., 2001). Les aides à domicile se positionnent avec hétérogénéité dans les relations avec leurs bénéficiaires, employant diverses attitudes dans la co-construction de la relation aux personnes âgées afin de les rendre génératrices de plaisir (Bonnet, 2006). Cet éclectisme de pratiques témoigne d'une absence de « genre professionnel » stabilisé au sens de Clot (1999), phénomène que l'on peut supposer en lien avec l'absence de collectif et d'occasion de partage des pratiques.

5.4 Conditions de travail des aides à domicile

Les professionnels de l'aide à domicile sont très faiblement rémunérés (Ponthieux et Concialdi, 2000). Les horaires sont souvent flexibles et fractionnés, émiettés au long de la journée (Bonnet, 2006), avec des contrats en temps partiels qui le plus souvent ne sont pas du choix des professionnels concernés (CERC, 2008), exception faite du cas des mi-temps thérapeutiques (Rocher et al., 2005). L'insuffisance des volumes horaires, 12h30 hebdomadaires en moyenne (Ilama, 2013), ainsi que leur instabilité en raison des fréquentes modifications de planning, sont d'ailleurs énoncées comme causes de départ dans environ un tiers des démissions (Contassot et Maurage, 2008 ; cité par Ilama et al., 2014). En bref, la qualité des emplois est très médiocre (Afsa, 2007 ; CEE, 2006 ; Devetter et al., 2009) avec une sécurité d'emploi défaillante (Angeloff, 2000 ; Maruani et Rogerat, 2006). La sécurité des professionnels pendant leur activité de travail est également un sujet de préoccupation. En effet, le métier d'aide à domicile est sujet à un phénomène de « sur-sinistralité », il s'agit du troisième secteur le plus impacté par les Troubles Musculo-Squelettiques (avec un taux de 17%) et du deuxième secteur le plus impacté en termes de fréquence d'accidents (avec un indice de 10.55%) selon l'Assurance Maladie (2022). Le métier d'aide à domicile est le secteur le plus impacté par le nombre d'accident du travail, selon la cour des comptes, qui en a dénombré plus de 20 000 au cours de l'année 2019 (Cour des comptes, 2022). Le secteur de l'aide à domicile est en effet accidentogène (Devetter, 2021), notamment en raison de l'exposition aux risques chimiques, qui y est environ deux fois plus importante que les autres secteurs professionnelles (Bastos, 2021). La sinistralité est également impactée par les risques d'accident professionnels liés au transfert des personnes dépendantes, aux chutes de ces personnes et à la fréquence des déplacements professionnels (INRS, 2017). La fréquence importante des déplacements entre les domiciles des bénéficiaires est également la source d'une pénibilité de la tâche (Jany-Catrice, 2007). A cela s'additionne une charge mentale et émotionnelle en lien avec les contacts aux bénéficiaires, parfois pesant (Avril, 2006 ; England et al., 2002 ; Van De Weerdt et al., 2017) et qui présentent souvent des risques d'agression verbale (Ilama, 2013).

5.5 Difficultés de recrutement

Le secteur de l'aide à domicile souffre donc d'une augmentation de la demande d'aide couplée à un phénomène de sous effectifs (DARES, 2018), d'une représentation sociale négativement stigmatisée (Ilama et al., 2010), de conditions de travail précaires (Devetter et al., 2009) et d'environnements de travail accidentogène (Assurance Maladie, 2022). Ces facteurs peuvent être explicatifs du manque d'attractivité du métier, ce qui est révélateur d'une problématique de la gestion des ressources humaines (Ilama et al., 2010). L'accroissement de la demande d'aide à domicile et le taux de turnover particulièrement élevé renforcent d'autant plus le besoin de recrutement. Les organisations de travail de ce secteur sont régulièrement sujettes à des fonctionnements dégradés en raison des périodes de pénuries de personnel fréquentes et de défaut de qualification (Antoinat, 2005). Les profils de candidats postulant comme aide à domicile sont stéréotypés : femmes immigrées peu diplômées (Rocher et al., 2005) mais également ouvriers de l'industrie licenciés en recherche d'emploi (Yahiaoui et Nicot, 2002), attirés par l'image d'un « *travail refuge* » accessible à tous (Bonnet, 2006). Beaucoup de salariés démissionnent face aux difficultés du métier, postulent en maison de retraite ou dans d'autres secteurs en espérant de meilleures conditions de travail et par conséquent les structures d'aide à domicile ont de grandes difficultés à recruter du personnel qualifié (Rocher et al., op. cit.).

Les contraintes du métier, l'incommodité des conditions de travail, le taux de turnover spécialement élevé, les difficultés du recrutement, l'accroissement du nombre de personnes âgées, leurs spécificités de prise en charge, le manque de formation, les pratiques invisibles et l'absence de genre professionnel bien défini brossent le portrait d'un métier à géométrie variable au sein duquel règne une confusion certaine (Bonnet, 2006). Les rapports DREES (2008), IGAS-IGS (2010), Poletti (2012) et Libault (2019) mettent en évidence un besoin d'améliorer les conditions de travail pour augmenter l'attractivité de l'emploi, notamment en modernisant le secteur à l'aide d'innovations organisationnelles. Les lois du 11 février 2005 et du 28 décembre 2015 favorisent l'adaptation au vieillissement par le renforcement des formes de maintien à domicile et l'innovation des structures professionnelles. Un rapport de la CNSA compare différents dispositifs organisationnels innovants, implantés depuis le début du siècle dans différents pays européens, il en ressort, entre autres, que la mise en place d'organisations participatives est souhaitable sur le territoire français (Crugeon, 2019).

5.6 La littérature scientifique sur les innovations participatives dans le secteur de l'aide à domicile

Une revue de la littérature a été réalisée sur les méthodes d'approche des modèles d'équipes autonomes dans le secteur du maintien à domicile. Nous expliquons son déroulement dans le tableau ci-dessous, en précisant chaque étape et objectif auquel elle permet de répondre.

Etapes	**Objectifs**
Analyse de plusieurs revues de littérature connexes au sujet	Déterminer les sources et les mots-clés les plus utilisés
Sélection de sources et de mots clés	Préciser le champ de la recherche
Définition d'une liste de critères d'inclusion et d'exclusion	Affiner le résultat de la recherche en retirant systématiquement les articles hors-sujet
Lancer les requêtes et appliquer les critères	Obtenir les articles pertinents
Présenter les informations des articles	Favoriser l'analyse globale des articles retenus

Tableau N°15 : Etapes du déroulement de la revue de la littérature

Dans un premier temps, cinq revues de littérature sur des sujets connexes ont été analysées afin de déterminer les sources et les mots-clés les plus fréquemment utilisés. Les résultats de cette recherche préliminaire sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Sujet	Auteurs	Bases de données	Mots-clés	Nombre d'articles (trouvés) et retenus
Facteurs de réussite de l'implantation des équipes autonomes	Magpili et Pazos (2017)	EBSCOhost, Emerald Management Xtra, PsycARTICLES, SAGE, Web of Science	self-managing teams, self-directed teams, autonomous teams, team autonomy, team empowerment	(695) 165
Organisation interne des équipes autonomes, intérêts et difficultés	Achary (2019)	IEEE, Science Direct, Google Scholar, AIS eLibrary	("autonomous" OR "self-determining" OR "uncontrolled" OR "self-organizing") AND ("agile team") AND ("challenges" OR "benefits" OR "advantages" OR "strategies" OR "plan")	2094 (23)
Compétences individuelles en équipe autonome	Doblinger (2022)	Web of Science, Emerald, Science Direct, EconLit, APA PsycArticles, APA PsycInfo, SocINDEX, and PSYNDEX	Self-managing/self-managed+team Competency ; Self-directed/self-directing+team Ability ; Autonomous+team Skills ; Self-leading+team Factors ; Self-organizing/self-organized+team Factors+individual ; Self-governing+team Skill ; Self-managing/self-managed+group Individuals ; Self-directed/self-directing+group Individual factors ; Autonomous+group Individual influence ; Self-leading+group Knowledge, skills, and abilities ; Self-organizing/self-organized+group KSA/KSAO	(329) 84
Modèles dérivés de Buurtzorg	Hegedüs et al (2022)	Medline, LIVIVO, CINAHL, Cochrane, JSTOR, Social Services Abstracts, SocINDEX et PMC Europe	(« Buurtzorg » OU « self-governing » OR « autonomous practice ») AND (« community » OR « community care » OR « homecare ») AND (« nurs* » OR « registred nurses » OR « nursing team ») AND « health care »	(2311) 25
Implantation d'équipe autonome dans le secteur du soin à domicile	Bruin et al (2022)	CINAHL, EMBASE, MEDLINE, OVID & EBM	(« self-directed team » OR « self-organizing » OR « autonomous team* » OR « self-manag* » OR « self-regulat* team » OR « buurtzorg ») AND (« homecare » OR « home-care » OR « community care » OR « neighbourhood care » OR « district nursing » OR « community nursing » OR « assisted living » OR « nursing home »)	(1594) 27

Tableau N°16 : Présentation des revues de littératures connexes au sujet

A partir de cette analyse de différentes revues de littérature connexes à notre sujet d'étude, nous avons sélectionné les bases de données PsycArticle/Info, Web of Science et Medline, qui sont les plus pertinentes au vu de la discipline et du terrain de recherche. Deux ensembles de mots-clés sont retenus afin de couvrir l'ensemble du champ souhaité et sont présentés dans le tableau ci-dessous

Sujet	Mots-clés en anglais	Mots-clés en français
Organisation en équipe autonome	[self-directed team OR self-ORganized team OR autonomous team OR self-managed team OR self-regulated team OR self-steering team OR buurtzORg OR self-directing team OR self-ORganizing team OR self-managing team OR self-regulating team]	[équipe auto-dirigée OR équipe auto-organisée OR équipe autonome OR équipe auto-managée OR équipe auto-régulée OR buurtzorg]
Secteur d'activité de l'aide à domicile	[home help OR home-help OR care of dependent person OR homecare OR home-care OR caregiver OR elder care OR elderly care OR personal assistant OR assisted living OR healthcare assistant OR daily care OR community care OR neighbourood care OR district nursing OR community nursing OR nursing home OR personal suppORt wORker OR home suppORt wORker]	[aide à domicile OR soin aux personnes dépendantes OR soin à domicile OR service à domicile OR aide à domicile OR soins de proximité OR aidant OR soins aux personnes âgées OR assistant personnel OR vie assistée]

Tableau N°17 : Mots clés utilisés

Les mots clés sont entrés dans les recherches des différentes bases de données à deux reprises, avec et sans les guillemets, soit termes exacts et approximatifs. A l'exception de la base de donnée Medline, car les termes approximatifs apportent un trop grand volume d'articles hors sujet, étant donné la spécificité médicale de la base de donnée.

Une liste de critère a été utilisée pour déterminer les articles à retenir dans la sélection.

Critères	
D'exclusion	**D'inclusion**
La notion d'autonomie ou d'équipe autonome (EA) concerne les patients/bénéficiaires d'aide/soin	La notion d'autonomie ou d'équipe autonome (EA) est en lien avec les professionnels de santé
La notion d'autonomie ou d'équipe autonome (EA) est satellitaire dans l'article	La notion d'autonomie ou d'équipe autonome (EA) est centrale dans l'article
Les patients/bénéficiaires d'aide/soin ne sont pas des personnes âgées dépendantes (PAD) d'une aide/soin extérieur, qu'ils soient à domicile (PADD) ou en structure d'accueil (PADS)	Les patients/bénéficiaires d'aide/soin sont des personnes âgées dépendantes (PAD) d'une aide/soin extérieur, qu'ils soient à domicile (PADD) ou en structure d'accueil (PADS)
Les professionnels de santé ne sont pas des Infirmier Diplômé d'Etat (IDE), Aide-Soignant (AS), Aide à Domicile (AD)	Les professionnels concernés sont au minimum des Infirmier Diplômé d'Etat (IDE) ou Aide-Soignant (AS) ou Aide à Domicile (AD) Et possiblement des Médecins (MED), des Equipes Pluridisciplinaires de Soignants (EPS), des Managers (MAN), des Directeurs (DIR), des Acteurs Institutionnels (AI) ou des Chercheurs (CH)
L'article cible des professionnels en formation ou inactifs	L'article cible des professionnels en emploi
Les données ne sont pas recueillies auprès de professionnels de santé	Les données sont recueillies majoritairement auprès de professionnels de santé
L'article est sur un niveau méta (politique, institutionnel)	L'article est centré sur les professionnels de terrain
La méthodologie n'est pas expliquée	La méthodologie est expliquée
L'article est sous conflit d'intérêts	L'article est exempt de conflit d'intérêts
L'accessibilité de l'article ne permet pas de se conformer aux critères précédents	La partie accessible de l'article est conforme aux critères précédents

Tableau N°18 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Les requêtes dans les bases de données donnent les résultats ci-dessous :

Moteur	Filtres	Trouvés	Inclus
APA PsycArticles APA PsycInfo	Appliquer aux mots connexes/sujets équivalents Relu par comité de lecture Recherche dans les abstracts Etudes jusqu'à 2022 Termes exacts et approximatifs	58	14
WEB OF SCIENCE	Review article et article Etudes jusqu'à 2022 12 catégories WOS : Nursing, Health Care service science, Public Env Occup Health, Health Policy, Gerontology, Geriatric, Management, research management, Ergonomic, Psychology, Psy applied, Social work 7 Research area : Health care science, Nursing, Public Env Occup Health, Geriatric, psychology, social work, management science 6 Citation Topic Meso : Nursing, Palliative care, healthcare policy, psychology, management, management science Termes exacts et approximatifs	77	24
MEDLINE	Titre et abstract Etudes jusqu'à 2022 Termes exacts	19	9
TOTAL brut		**154 (107 articles exclus)**	**47**
TOTAL net (après suppression des doublons)			**27**

Tableau N°19 : Nombre d'articles trouvés selon les sources

Nous présentons les titres, auteurs, sujets, terrains, méthodologies et conclusions des articles retenus dans le tableau ci-dessous.

Titre	Auteur (s)	Sujets	Terrain	Méthodologie	Conclusion
The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-rganizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study	Ruotsalainen et al., 2022	IDE - MED - MAN PADD - PADS	Finlande	Questionnaire comparatif EA – non EA sur satisfaction et engagement (job demand-control model) 591 sujets (377 IDE, 183 MAN, 31 autres employés)	L'EA améliore bien-être grâce à la réduction des exigences et de la tension de l'activité, mais nécessite que les équipes disposent d'une réelle autonomie.
Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: A nationwide survey	Maurtis et al., 2017	IDE - AS PADD - PADS	Pays-Bas	191 questionnaires distribués aux membres d'un panel professionnel national	L'EA augmente la satisfaction au travail et favorise le maintien des professionnels dans le secteur.
Attractiveness of working in home care: An online focus group study among nurses	De Groot et al., 2018	IDE PADD	Pays-Bas	6 focus groupes en distanciel avec 38 infirmières au total	L'autonomie, la variété des tâches et le fait de se sentir « être une cheville ouvrière » sont des facteurs d'attractivité.
Between Endless Needs and Limited Resources: The Gendered Construction of a Greedy Organization	Rasmussen, 2004	IDE – AD – MAN- AI - CH PADD	Norvège	10 entretiens approfondis avec le personnel en CDI avec une quotité temporelle de travail égale ou supérieure à 80%	L'EA augmente l'engagement, mais intensifie le travail. La coordination d'équipe revient aux infirmières-cadres. En ce qui concerne les aides à domicile, l'acquisition de tâches de « nursing » serait valorisant et motivant.
Nursing home work environment and the risk of pressure ulcers and incontinence	Temkin et al., 2012	EPS PADS	USA	7418 questionnaires remplis par le personnel soignant réparti sur 162 structures de soin	Il y a une corrélation positive entre le fonctionnement en EA et la qualité de soins La cohésion d'équipe améliore la qualité de soin.
Nursing Home Environment and Organizational Performance Association With Deficiency Citations	Temkin et al., 2010	EPS PADS	USA	7418 questionnaires remplis par le personnel soignant réparti sur 162 structures de soin	Une différence statistique est trouvée en ce qui concerne l'impact positif des équipes autonomes sur la qualité de soin. Une hypothèse est posée sur le niveau de réactivité et de partage d'informations qui serait supérieur, mais le faible pourcentage d'équipes autonomes (20%) pourrait biaiser le calcul.
High-performance workplace practices in nursing homes: An economic perspective	Bishop, 2014	IDE - AS PADS	International	Etude de littérature	Les équipes autonomes, associées à une hiérarchie allégée s'inscrivent dans un système de gestion de ressources humaines à haut rendement, performant. Cependant, cela implique un recrutement intensif, un temps de formation important et une meilleure rémunération, cette dernière étant problématique.
Reducing turnover and improving health care in nursing homes**:** The potential effects of *self-managed* work teams	Yeatts et Seward, 2000	AS PADS	USA	Observations de réunions (formelles et informelles) 14 entretiens semi directifs par téléphone Observations de l'activité de 3 équipes avec 17 entretiens approfondis	L'implantation d'équipes autonomes n'est pas facile, cela nécessite une attention quasi quotidienne, un changement de posture profond de la part de la direction, de la mise en visibilité des impacts positifs (success story), de la dépendance à un leader d'équipe stable et investi mais permet de réduire le turnover et d'augmenter la satisfaction.

Self-managed work teams in nursing homes: Implementing and empowering nurse aide teams	Yeatts et al., 2004	IDE - AS PADS	USA	12 entretiens semi-directifs	Une implantation d'EA efficace nécessite : - une compréhension totale du management - l'adhésion et la motivation du management - une vue détaillée des objectifs et moyens d'y parvenir - une identification des managers porteurs et leur faire accompagner les équipes - la transmission d'une vision des objectifs et moyens aux équipes - s'assurer de la compréhension et de l'adhésion des équipes - d'organiser des réunions hebdomadaires - de former les équipes aux nouvelles compétences - d'utiliser un facilitateur pour accompagner les équipes vers l'autonomie
Supporting successful communities of practice for older adults: A qualitative secondary analysis	Shaheen et al., 2021	EPS PADS	Suède	17 entretiens semi-directifs 21 observations de l'activité	L'EA permet d'entretenir l'espoir de faire évoluer l'organisation, de valoriser la diversité de compétence des professionnels, d'instaurer un climat de travail harmonieux, de renforcer l'éthique et l'efficacité du service et d'apporter une forme de régulation sociale.
A difficult mission to work as a nurse in a residential care home — Some registered nurses' experiences of their work situation	Karlsson et al., 2009	IDE PADS	Suède	12 entretiens semi-directifs	La capacité des infirmières à fonctionner en autonomie de façon harmonieuse dépend avant tout de la clarté des périmètres et limites de leurs missions respectives.
The clinical governance of the soul: 'deep management' and the self-regulating subject in integrated community mental health teams	Brown et Crawford, 2003	EPS PADS (troubles mentaux)	UK	29 entretiens semi-directifs	Pour les professionnels portés par le sens du travail, regroupés en équipes et partageant les mêmes valeurs, l'autonomisation des équipes serait un mécanisme naturel face à un manque de management, en termes de conseils ou de soutien. Face à ce phénomène, le rôle des managers aurait naturellement tendance à se transformer vers la facilitation au lieu du contrôle.
Improving care for older adults with chronic illnesses and functional impairments: A broader perspective	Alders, 2015	EPS PADD	Pays-Bas	Analyse de la littérature	Le fonctionnement en EA permet une alternative efficace pour coordonner des soins à domicile par rapport aux hospitalisations coûteuses et peu qualitatives.
Humane organizing in a post-COVID-19 world: Learning from Buurtzorg's trust-based decentralization.	Nandram, 2021	IDE - DIR PADD	Pays-Bas	Etude des réactions des IDE et des DIR à la crise sanitaire	Le fonctionnement en autonomie permet de simplifier l'organisation, ce qui a été une ressource pour faire face aux contraintes pandémiques, la réussite du concept est fondée sur la confiance et l'harmonisation des professionnels.
Tackling the workforce crisis in distric nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study	Drennan et al., 2018	IDE - MED PADD	UK	Etude de cas avec méthodes mixtes	Le fonctionnement en équipe autonome permet d'augmenter la réactivité et l'efficacité Pour autant, les infirmières manquent de reconnaissance en provenance des organismes de santé publique par rapport à leur mode d'organisation autonome. Une étude à plus long terme est nécessaire pour déterminer la durabilité du système.

Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model	Lalani et al., 2019	IDE – MED - MAN PADD	UK	Observation de réunions et entretiens semi-directifs	Le modèle Buurtzorg est transposable au système de santé anglais moyennant une adaptation culturelle et réglementaire à tous les niveaux du système de soin, spécifiquement pour ce qui relève de l'exercice de l'autonomie professionnelle des infirmières.
How Does Social Innovation Cross Borders? Exploring the Diffusion Process of an Alternative Homecare Service in France	Cristofalo et al., 2019	IDE – MAN - DIR PADD	France	Etude exploratoire sur 18 mois à l'aide d'entretiens semi directifs et observations des réunions et de l'activité sur le terrain	Le modèle Buurtzorg ne se transpose pas, il s'adapte au contexte français. Il faut plus de temps pour déterminer la portée des changements. Pour l'instant, le modèle permet d'attirer les infirmières avec une possibilité originale de pratiquer le soin à domicile.
Teamwork and collective autonomy: experience in home care nursing	Cristofalo et Dariel, 2021	IDE – MAN - DIR PADD	France	Etude longitudinale sur 3 ans avec 49 entretiens semi-directifs et l'observation de 8 infirmières en tournée de soin	L'organisation permet de mettre en valeur l'autonomie revendiquée par les infirmières et de construire une compétence collective. Pour ce faire l'organisation investit dans des coachs pour accompagner et soutenir les équipes. Les conditions suivantes sont identifiées comme favorables au travail en EA : une réflexivité individuelle sur sa propre activité, une motivation collective à développer des compétences de travail en équipe, une fréquence de réunions adaptée au besoin des infirmières et une reconnaissance des temps de régulation et de coordination «invisibles ».
Implementation of an innovative model of community nursing for older adults based on Buurtzorg principles: a scoping review protocol	Andrade et al., 2022	IDE PADD	International	Scoping rewiev de la littérature	La publication concerne le protocole de revue de littérature, les auteurs n'ont pas encore publié leurs conclusions.
The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare	Johansen et Bosch, 2017	IDE - DIR PADD	Pays-Bas	Etude de cas sur 10 ans avec analyse de documents internes, de publications scientifiques et entretiens avec le personnel	L'étude se concentre sur les interactions entre le modèle et l'organisation du système de santé en général. Buurtzorg permet un changement de paradigme/culture dans le système de santé qui a besoin de simplifier les procédures à tous les niveaux (types de prise en charge, d'interactions entre professionnels). Buurtzorg impacte la politique, les assurances et l'opinion publique. Les auteurs préconisent d'analyser l'implantation du modèle dans d'autres pays et d'autres secteurs professionnels.
Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care?-a mixed method study	Ruotsalainen et al., 2020	IDE PADD	Finlande	179 questionnaires et 15 entretiens semi directifs	La pratique classique du soin à domicile est source de stress, les absences fréquentes entraînent de la tension et de l'épuisement pour les professionnels. L'organisation en autonomie apporte de la satisfaction professionnelle et une meilleure qualité de soin. Si ce type d'organisation s'étend à grande échelle, il pourrait accroître la désirabilité du métier et prévenir l'absentéisme.
Buurtzorg Nederland, a proposal for nurse-led home care	Lumilio et Salto, 2021	IDE PADD	Pays-Bas	Etude de la littérature et documents	Le modèle apporte de la satisfaction aux IDE et aux patients, mais l'impact sur la santé est difficile à évaluer.

Cost Implications of Organizing Nursing Home Workforce in Teams	Mukamel et al., 2009	IDE - AS PADS	USA	6137 questionnaires répartis sur 135 structures	Le coût financier des équipes autonomes est compensé par ses profits et s'inscrit dans une stratégie de réduction des coûts au long terme. De plus, un bénéfice est perçu en termes de qualité de soin.
Trust makes this organisation unique	Kurki et Wilenius, 2016	IDE PADD	Pays-Bas	14 entretiens individuels thématiques Etude de littérature	Le modèle étudié est efficace car il est centré sur les bénéficiaires du service. L'adhésion des professionnels aux valeurs portées par le modèle favorise la qualité de service et la satisfaction au travail.
The implementation and outcomes of self-managing teams in elderly care: A scoping review	De Bruin et al., 2022	IDE PADD	Monde anglophone	Scopus rewiev de la littérature	Le concept d'équipe autonome nécessite une formation appropriée, un temps dédié au soin supérieur à celui passé sur les tâches administratives et la présence continue de coachs pour accompagner le processus de changement.
Trust-based service innovation of municipal home care: a longitudinal mixed methods study	Eide et al., 2022	EPS PADD	Norvège	Etude longitudinale avec questionnaires, focus groupes, observations et entretiens	L'organisation en équipes autonomes est cohérent avec le « modèle de confiance » car l'innovation se base sur les valeurs intériorisées par les professionnels, dont celle de la confiance. D'autres recherches seraient nécessaires pour étudier la transférabilité de ce type d'organisation dans d'autres domaines de la santé.
The performance of a self-managing day surgery nurse team	Macdonald et Bodzak, 1999	IDE PADS (soins chirurgie)	Ecosse	Etude longitudinale sur 11 infirmières avec comparaison groupe contrôle	L'organisation en EA a permis d'augmenter la performance du service, réduire l'absentéisme et garantir un niveau de moral élevé chez les soignantes. La satisfaction des personnes dépendant des soins à augmenté.

Tableau N°20 : Présentation détaillée des articles retenus

L'analyse fine de l'ensemble des 27 articles retenus permet de comparer les différentes approches de la recherche scientifique sur le sujet des équipes autonomes dans le secteur de l'intervention envers les personnes âgées dépendantes. Les méthodologies les plus employées sont les entretiens (16), les questionnaires (8) et les revues de littérature (6). Dans quelques cas (3), ces méthodes sont couplées entre elles. Les temporalités d'études sont plus souvent ponctuelles (10) que longitudinales (5) et les terrains d'étude se situent majoritairement aux Pays-Bas (7), dans les pays scandinaves (6), aux USA (5) et au Royaume Uni (4). Peu d'études sont internationales (3) et une petite minorité se situent en France (2). Une majorité d'études (20) cible les IDE, d'autres (6) ciblent les équipes pluridisciplinaires, une seule cible les AS et aucune ne cible la population des AD. Le secteur du soin à domicile est exclusivement représenté (27) à l'inverse du secteur de l'aide à domicile dont aucune de ces études ne fait mention.

Les conclusions des études tendent à démontrer que le fonctionnement en équipe autonome favorise : la qualité de service (9), la congruence éthique entre les professionnels et leur organisation (5), la satisfaction des professionnels au travail (4), la désirabilité du métier (3) et

le maintien en poste du personnel actif (4). Certaines études mettent en exergue l'importance d'investir sur le développement de nouvelles compétences (5), de mobiliser le management afin qu'il soit présent dans l'accompagnement des équipes (4) et d'organiser des réunions d'équipes à intervalles fréquentes (2). Finalement, quelques études concluent sur le besoin de conduire des recherches approfondies ayant pour but d'analyser la transférabilité du fonctionnement en équipe autonome à d'autres secteurs d'activité (2) et la durabilité de ce type d'organisation au fil du temps (1).

A l'heure actuelle et à notre connaissance, seules deux études traitant des équipes autonomes dans le secteur de l'aide à domicile ont été publiées. L'une (Chevalier, 2021) a été exclue car les professionnels de terrain n'y sont pas interrogés, tandis que l'autre (Flamard et Marchand, 2023) a été publiée à la suite de la revue de littérature proposée ci-dessus. Bien que cette dernière cible le sujet au niveau des professionnels de terrain, seul un objet de changement y est étudié (la gestion des plannings en autonomie). Cela tendrait à confirmer un manque dans la littérature en ce qui concerne l'implantation d'un mode d'organisation en équipe semi-autonome dans le secteur de l'aide à domicile.

Les secteurs d'activité de l'aide et du soin aux personnes âgées dépendantes sont assez proches, qu'il s'agisse d'intervention au domicile ou en structure d'accueil, la population des bénéficiaires de l'aide et du soin est similaire. La recherche scientifique est abondante en ce qui concerne les équipes autonomes dans le secteur du soin aux personnes âgées dépendantes, y compris dans l'intervention à domicile. L'on peut supposer que certaines des caractéristiques identifiées par la recherche sont transposables au secteur de l'aide à domicile, ce qui nécessite une recherche plus approfondie sur l'implantation d'équipes autonomes dans les entreprises d'aide à domicile.

5.7 Résumé de chapitre

Dans un contexte de population vieillissante, les services d'aide à domicile sont de plus en plus sollicités. Le secteur se retrouve en difficulté de part un manque d'effectif professionnel. En effet, recruter des aides à domicile s'avère complexe (Rocher et al., 2005) les postes sont précaires (Devetter, 2021) et l'attractivité du secteur en souffre (Bonnet & Drais, 2021). Le secteur souffre donc d'une image négative tant au niveau des conditions de travail peu attractives que de l'image de la profession (CERC, 2008), en particulier avec le profil le plus recruté qui est stigmatisé (Ilama, 2013) : une imposante majorité de femmes, le plus souvent immigrées ou descendantes d'immigrés, peu diplômées, 18% selon Rocher et al., (2005). Les notions de « travail ingrat » (Bonnet, 2006), de « sale travail » font partie de l'image du métier et génère un phénomène de dépréciation sociale envers les professionnels qui sont associés à l'objet de leur travail (Hughes, 1962, 2018). Le diplôme, auparavant obligatoire pour exercer, ne l'est plus et l'accès au métier se fait sans condition, ce qui contribue à encore dévaloriser le secteur d'activité. Les conditions de travail des aides à domicile contribuent à l'image dévalorisée du métier. La plupart des contrats sont temporaires et à temps partiel, les horaires sont très flexibles et fractionnés, la rémunération est faible pour ces postes considérés comme précaires (Devetter, 2021). En effet, le faible volume horaire des contrats et leur instabilité temporelle *via* des modifications intempestives est une cause majeure de démission (Contassot et Maurage, 2008). La sur-sinistralité du secteur d'activité n'est plus à démontrer (Assurance Maladie, 2022), le caractère accidentogène du métier est multifactoriel en raison de facteurs de risques importants, d'une part liés à la manipulation de matières aux dangers chimiques, au transfert des personnes dépendantes, aux chutes de ces personnes et à la fréquence des déplacements professionnels, et d'autre part ceux liés à la charge mentale et émotionnelle du contact aux bénéficiaires, dont le risque d'agression verbale n'est pas exclu. Le secteur rencontre des difficultés de recrutement, notamment en raison de la représentation sociale dévalorisée du métier, des conditions de travail précaires et des risques professionnels très présents. L'accroissement de la demande d'aide à domicile et le taux de turnover particulièrement élevé renforcent d'autant plus le besoin de recrutement. Les organisations de travail de ce secteur sont régulièrement sujettes à des fonctionnements dégradés en raison des périodes de sous-effectifs fréquentes. Une série de rapports (Laroque, 1962 ; DREES, 2008 ; IGAS-IGS, 2010 ; Poletti, 2012 et Libault, 2019) insistent sur la nécessité de transformer l'organisation du travail des aides à domicile afin de répondre aux problématiques d'attractivité et de recrutement. Une revue de la littérature a été effectuée en vue de recenser les études traitant

des changements organisationnels dans le secteur de l'aide et des soins à domicile afin de mettre en perspective les évolutions organisationnelles. Il en ressort que le secteur du soin à domicile est fort bien documenté en matière de changement organisationnel inversement à celui de l'aide à domicile, pour lequel la littérature scientifique est lacunaire. Actuellement, à notre connaissance, seules deux études traitent du changement organisationnel au sein de structures d'aide à domicile (Chevalier, 2021 ; Flamard et Marchand, 2023). De surcroit, ces études ne disposent pas de visée préventive et ne traitent pas les risques psychosociaux, bien que le secteur de l'aide à domicile soit considéré comme hautement accidentogène (Marquier, 2012).

SYNTHESE DE LA LITTERATURE

Les changements organisationnels peuvent être de diverses natures, répondant à différents types d'objectifs et analysables selon différents critères pour chaque objet de changement (temporalité, déclencheur, stratégie, provenance, impact sur la structure). Les organisations évoluent pour s'adapter aux contraintes de leurs environnements économiques mais également pour répondre aux besoins des individus qui les composent. Pour évoluer en profondeur, les organisations ont besoin d'une vision partagée entre les professionnels impliqués dans le changement, d'apprendre de nouvelles compétences et connaissances et d'un accompagnement au long terme pour maintenir leur dynamique d'amélioration continue. Les professionnels s'impliquent dans leurs organisations de travail selon la théorie de l'engagement organisationnel (continu, normatif et affectif) et en fonction de leurs cibles d'identification au sein de l'environnement de travail (client, équipe, manager, direction, …). L'engagement est facilité envers les formes d'organisations participatives puisqu'elles sont identifiées comme porteuses de sens pour les nouvelles générations. Les approches participatives de l'organisation impliquent une augmentation des compétences et des interactions en équipe de travail qui doivent s'approprier une partie des tâches de contrôle et de gestion, qui étaient auparavant l'apanage de l'encadrement. En parallèle, l'encadrement peut s'approprier de nouvelles tâches de soutien et d'accompagnement des équipes. Les postures des professionnels sont donc en évolution, ce qui induit une forme de pression psychologique et de potentielles dérives en

termes d'enjeux de pouvoir (contrôle social par les pairs, pression à la conformité, …). D'où l'importance d'une vigilance au niveau psychosocial dans l'accompagnement des organisations en transformation vers des formes plus participatives. Or la dimension psychosociale du vécu des professionnels est très souvent absente à l'inverse des indices de productivité et de rentabilité qui prédominent la littérature scientifique affairant aux changements organisationnels. L'histoire de la santé au travail comporte l'augmentation de la prise en considération des facteurs psychosociaux, en termes de risques et de ressources. Une grille de lecture inspirée de la littérature scientifique permet d'approcher le vécu psychosocial des professionnels. La construction de la grille de lecture repose sur un système de catégorisation en dimensions psychosociales larges. L'analyse conjointe des dimensions organisationnelle, sociale, émotionnelle, idéologique et cognitive - permet de couvrir le champ des risques et ressources psychosociales connus de la littérature scientifique et de favoriser l'émergence de nouvelles unités de sens afin de mieux cerner les singularités du processus de changement étudié. Dans l'avant dernier chapitre, nous avons comparé différents types d'organisations participatives et nous avons identifié leurs caractéristiques communes et leurs singularités. Il en ressort qu'un socle de pratiques communes est inhérent au modèle participatif dans son ensemble. Les spécificités résident avant tout dans les singularités locales des organisations, en termes d'histoire, de culture d'entreprise, de modes spécifiques de fonctionnement, de postures professionnelles propres aux personnes concernées par le changement et de caractéristiques intrinsèques du secteur d'activité de l'entreprise.

Nous avons montré que depuis une dizaine d'années, le secteur du soin à domicile est sujet à ce type de transformations organisationnelles avec le développement du modèle d'organisation de travail participative Buurtzorg, provenant des Pays Bas (Monsen et De Blok, 2013). Ce modèle tend à se déployer dans d'autres pays voisins, notamment en Europe (Andrade et Siqueira, 2022) et plus récemment dans d'autres secteurs proches comme l'aide à domicile (Flamard et Marchand, 2023).

Dans la présente recherche empirique, l'entreprise étudiée fait partie du secteur de l'aide à domicile. Ce secteur est caractérisé par une faible attractivité, des conditions de travail instables, aux horaires flexibles et fractionnés dont le volume et la répartition sont variables au sein de contrats temporaires à temps partiel dont la rémunération est précaire. L'activité de travail est hautement accidentogène avec la présence de risques de déplacement, de contact aux substances chimiques et de risques psychosociaux dans le contact aux bénéficiaires de l'aide à domicile. L'augmentation de la demande couplée à un turnover élevé et à la difficulté de recruter explique

les situations de sous-effectifs rencontrées dans ce secteur. De nombreux rapports préconisent de faire évoluer les organisations de travail pour répondre à la problématique du recrutement et du maintien en poste. Une revue de littérature permet de faire le point sur la façon dont la recherche scientifique investi les cas de changement organisationnel dans le secteur de l'aide à domicile ainsi que dans un secteur proche, celui du soin à domicile. Ce dernier est très documenté en matière de changement organisationnel vers un mode participatif, inversement au secteur de l'aide à domicile, pour lequel la littérature scientifique est lacunaire. Sachant que les changements organisationnels sont susceptibles d'être vecteurs de risques psychosociaux - d'autant plus quand l'organisation ciblée par le changement est de nature participative - et que le secteur d'activité concerné est déjà sujet à de tels risques, une approche préventive du vécu psychosocial des professionnels semble toute indiquée.

PROBLEMATIQUE GENERALE

Au vu de l'état de l'art sur le sujet, la culture de prévention applicable aux organisations en changement présente des lacunes, d'autant plus pour le cas spécifique des modes d'organisation participatifs dans le secteur de l'aide à domicile. A mesure où les organisations se transforment, les activités de travail évoluent et les tâches sont modifiées, dans leur nature comme dans leur répartition. Le système de prévention des risques doit alors s'adapter à ces activités de travail transformées ou nouvelles. Il doit prendre en compte non seulement les modifications des facteurs psychosociaux préexistants, mais également l'émergence de nouveaux facteurs au gré du processus.

Notre étude vise le développement d'une méthodologie à employer dans un cadre longitudinal pour identifier les évolutions des facteurs de risque et de ressources psychosociales au gré d'un processus de changement organisationnel en entreprise.

Dans ce cadre, nous avons défini trois hypothèses principales déclinées en neuf hypothèses secondaires.

- Le processus de changement organisationnel influence les facteurs de risques et de ressources psychosociales
    - Le processus de changement organisationnel amplifie certains facteurs de risques et de ressources psychosociales préexistants
    - Le processus de changement organisationnel génère de nouveaux facteurs de risques et de ressources psychosociales
- Le guide d'entretien et la grille d'analyse visant l'investigation des cinq dimensions choisies sont pertinentes pour investiguer les enjeux psychosociaux au cours d'un processus de changement
    - Les cinq dimensions pour instruire le vécu sont explorables *via* une méthode d'entretien ouvert
    - La grille de lecture psychosociale permet d'identifier les facteurs de ressource, les facteurs de risque ; ceux qui sont préexistants et ceux qui émergent au cours du processus de changement
    - La grille de lecture psychosociale permet de discriminer des caractéristiques interindividuelles
    - La grille de lecture psychosociale permet de discriminer des caractéristiques intra-individuelles dans la temporalité du processus de changement
    - L'usage de la grille de lecture psychosociale avec les cadres permet d'enrichir la compréhension du vécu des équipes de terrain
- La liberté laissée aux interviewés en entretien semi-directif permet de mieux comprendre les situations vécues au cours du processus de changement
    - Les productions émises en entretien permettent d'identifier les facteurs qui sont à l'origine des facteurs de risque identifiés
    - La compréhension des situations vécues permet de cibler des facteurs sur lesquels intervenir dans une visée de préservation de la santé.

Pour rendre compte de l'évolution des facteurs psychosociaux au long du processus de changement, une approche longitudinale est retenue afin de mettre en évidence sa dynamique transformationnelle. Pour déterminer l'effet des facteurs psychosociaux sur le vécu de l'activité des professionnels, nous avons besoin d'accéder à leurs représentations. Aussi, nous nous inscrivons dans une visée compréhensive, appuyée sur le recueil de différentes formes de données (*via* études documentaires, observations et entretiens), afin de mieux définir la

représentation que les professionnels ont de leur activité et du processus de changement organisationnel ainsi que l'effet des facteurs psychosociaux sur leur vécu de la situation.

Pour l'étude des risques psychosociaux, nous retenons la catégorisation de Gollac et Bodier (2011), à savoir l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux, les conflits de valeur et l'insécurité de la situation de travail. Nous regroupons l'intensité du travail et l'autonomie dans la catégorie « organisation et répartition de la charge de travail ». Nous faisons le choix de ne pas analyser l'insécurité du poste de travail dans l'aide à domicile puisque la littérature a déjà démontré que les postes y sont précaires et insécurisant (Devetter, 2021), d'autant plus que le fonctionnement en équipe autonome n'est pas voué à modifier la nature des contrats de travail, la quotité de temps travaillé ou le taux horaire. Nous adaptons la catégorisation de Gollac et Bodier (2011) en intégrant des aspects cognitifs et idéologiques et expliquons ce choix dans les deux paragraphes ci-dessous.

Etant donné que les transformations organisationnelles induisent l'apprentissage de nouvelles compétences et de nouveaux modes de fonctionnements (Guilhon, 1998), l'analyse des aspects cognitifs est choisie pour explorer ce qui relève du champ de l'apprentissage. En effet tout processus d'acquisition de nouvelles compétences implique une augmentation du coût cognitif liée à l'apprentissage (Vergnaud, 1989). Le rapport entre la difficulté de réalisation de nouvelles tâches et l'utilisation des compétences immédiatement disponibles ou en cours d'acquisition est alors à prendre en considération (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990 ; Vygotski, 1979).

En ce qui concerne l'étude des valeurs, la catégorisation de Gollac et Bodier (2011) propose d'investiguer les conflits de valeur. Or certains travaux mettent en évidence le rôle des valeurs dans le processus motivationnel des professionnels de l'aide à domicile (entre autre : Ilama et al, 2014 ; Van De Weerdt et al., 2017). Au-delà du rôle des valeurs dans la motivation pour l'activité d'aide à domicile, on peut entendre leur rôle dans la motivation vis-à-vis du mode de fonctionnement visé à travers le processus de transformation organisationnelle. En effet, le mode d'organisation visé est porteur de symboles forts, tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté de choix, etc. Ces symboles entrent en interaction avec les valeurs portées par les professionnels. De là naît le besoin d'approcher les valeurs, les symboles et les notions identitaires s'y rattachant dans un ensemble systémique tenant de l'idéologie. Pour ce faire, nous nous référons essentiellement à la théorie de Schwartz (2006) pour appréhender cet ensemble complexe.

Les cinq dimensions - organisationnelle, sociale, émotionnelle, idéologique et cognitive - servent de canevas d'analyse à cette étude. Pour identifier les facteurs psychosociaux, il est nécessaire de comprendre l'activité à travers notamment la méthodologie de l'observation et également d'accéder aux représentations que les professionnels ont de leur activité. L'étude de cas, selon Valléry et al. (2019), fait appel à l'entretien semi-directif, l'observation et l'analyse de contenu.

Les cinq dimensions retenues ci-dessus ont servi à la réalisation d'un guide d'entretien semi-directif. Ces dimensions servent également de grille d'analyse de contenu des données récoltées au cours de l'étude. 14 entretiens exploratoires, 26 entretiens semi-directifs, 5 observations préliminaires de l'activité et 11 observations filmées de l'activité ont été effectués sur le terrain afin de récolter des données. Le traitement de ces données repose sur une analyse de contenu dite inductivo-déductive (Rogalski, 1998) - inductive car basée sur l'étude des productions émises en contexte et déductive car les contenus sont ensuite catégorisés sur la base d'une catégorisation existante (ici les cinq dimensions décrites ci-dessus) qui permet de capitaliser les contenus.

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU CONTEXTE D'ETUDE

CHAPITRE 6 : LE TERRAIN D'ETUDE DE LA THESE

6.1 L'entreprise-terrain d'étude

L'étude a été réalisée sous la forme d'une recherche-intervention au sein d'une entreprise d'aide à domicile située en Meurthe & Moselle. Au début de notre étude, cette entreprise est composée d'une quarantaine d'aides à domicile réparties sur cinq secteurs géographiques et d'une équipe administrative comprenant : deux responsables de secteur, une responsable de l'accueil et du portage de repas, une comptable et la directrice de l'entreprise. La direction, face aux problématiques inhérentes au secteur d'activité, a décidé d'innover en transformant son entreprise en une organisation constituée d'équipes autonomes. Son projet étant connu d'une fédération d'entreprises d'aide à domicile, il a pu être inclus dans un appel d'offre d'un

organisme œuvrant pour les conditions de travail. Ce qui a permis de bénéficier d'un Fond d'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) et de missionner un cabinet de consultants pour accompagner et outiller le changement. L'entreprise bénéficie également d'un plan de financement conjoint -subventionné par un organisme de prévention, une collectivité territoriale et un organisme de santé- qui a permis un accompagnement par un organisme de formation (qui dispense les formations au personnel de l'entreprise-terrain d'étude) et par un collectif accompagnateur des projets de transformation (qui forme les dirigeants à la posture philosophique et stratégique). Notre recherche-intervention était positionnée en partenariat avec l'organisme de prévention financeur pour étudier le processus de changement vers une organisation en équipes autonomes. Les interactions institutionnelles des différents acteurs impliqués dans cette transformation sont schématisées ci-dessous.

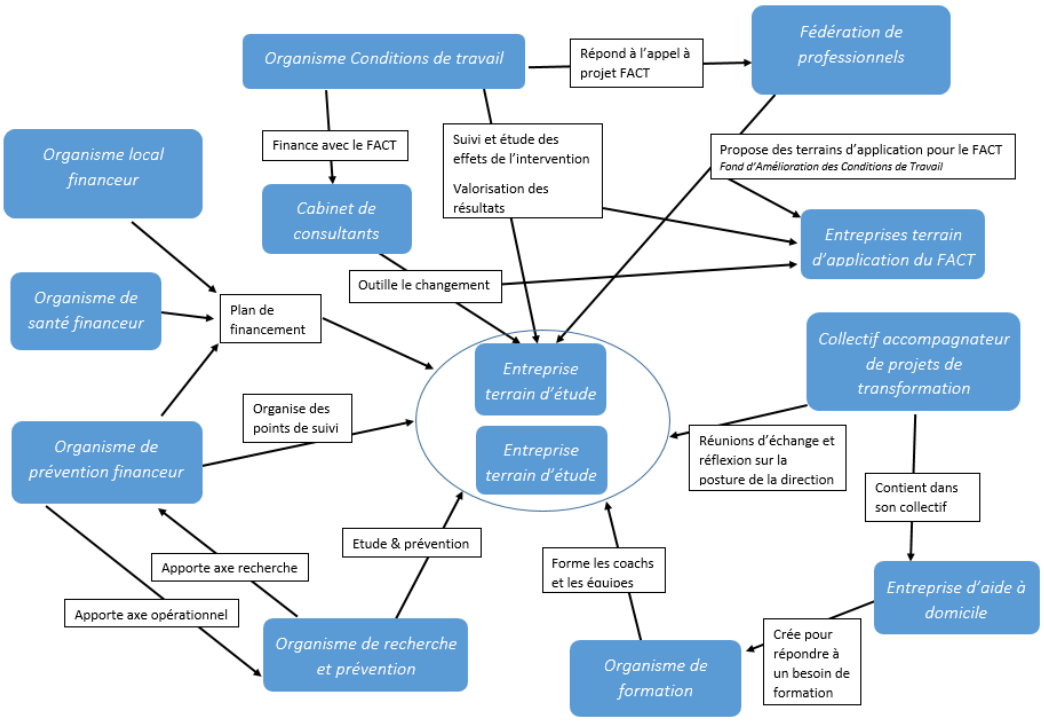


Figure N°3 : Représentation des acteurs du projet de changement

6.2 Le projet de transformation

Le projet de transformation cible un type d'organisation particulier. Ce mode organisationnel est inspiré du modèle Buurtzorg (relatif aux équipes autonomes dans le soin à domicile aux Pays-Bas). Il s'agit donc de transposer un modèle organisationnel provenant du soin à domicile dans une entreprise d'aide à domicile. Les manageurs –auparavant des responsables de secteurs

chargés de gérer les plannings des aides à domicile entre autres tâches- sont voués à prendre un rôle de « coach » ; ayant pour but de soutenir les équipes autonomes. Les aides à domiciles, regroupés en équipes autonomes sont censées gérer leurs propres plannings. Ainsi que d'autres tâches relatives à la conduite des réunions mensuelles d'équipes ; à la communication intra-entreprise ; au recrutement et à la formation des nouvelles aides à domicile ; à l'intendance technique de l'équipe ; et à la mise en visibilité du métier à l'extérieur (forums des métiers, centres de formation …). L'idée générale est de favoriser la subsidiarité des équipes en leur conférant des responsabilités qui accroissent le contrôle dont elles disposent sur leur activité, tout en bénéficiant du soutien des anciens responsables de secteurs devenus coachs et s'inscrivant dans une logique de fonction support envers les équipes autonomes.

Le modèle Buurtzorg est conçu dans une logique d'organisation centrée autour du bénéficiaire, dans le sens où l'ensemble de l'organisation doit être pensée dans l'objectif de s'ajuster au mieux aux besoins des bénéficiaires. En considérant que les aidants informels (famille, amis, voisins, etc) sont les plus proches des bénéficiaires et que les aides à domiciles sont les suivants en termes de proximité, il semble logique de laisser les aides à domicile organiser l'activité, dont notamment les plannings, afin de s'adapter au plus proche de la réalité vécue par les bénéficiaires et leurs aidants informels. Ce paradigme de pensée s'écarte donc de la logique descendante dans laquelle l'encadrement, qui est l'entité la plus éloignée de la réalité de terrain, a la responsabilité d'organiser l'activité quotidienne au domicile des bénéficiaires *via* l'agencement des plannings d'intervention. C'est ce que le schéma ci-dessous symbolise.

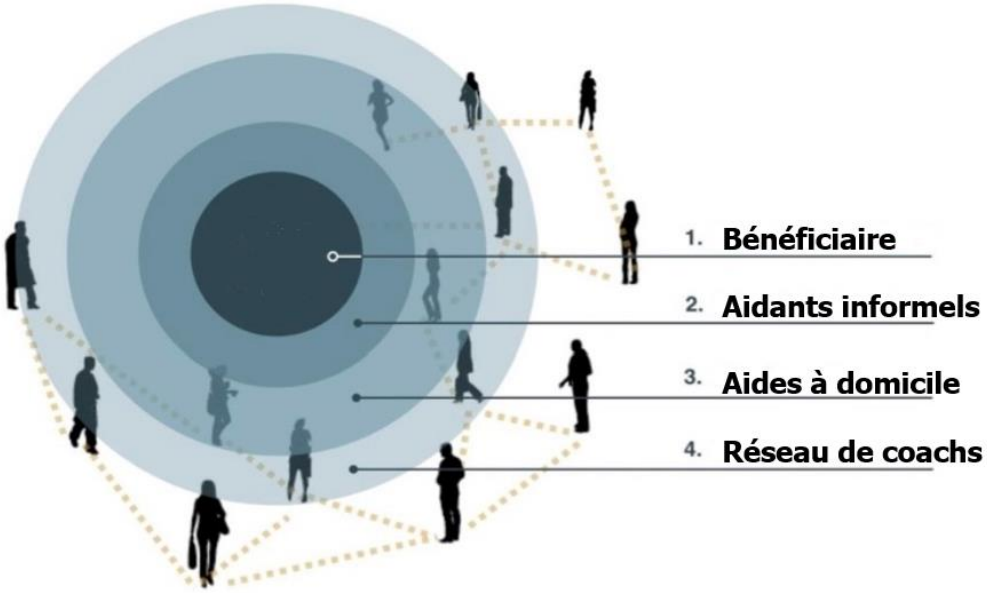


Figure N°4 : « modèle oignon » Buurtzorg

6.3 L'accompagnement du projet de transformation

Lors du processus de transformation vers une organisation en équipe autonome, le cabinet de consultants propose d'accompagner la transformation organisationnelle *via* plusieurs techniques d'animation des espaces de discussion. Les coachs ont pour tâche supplémentaire d'assurer l'accompagnement des équipes. Cela passe par l'animation des réunions d'équipes (avant de laisser les équipes prendre la main), la mise en place de « boussoles » (permettant aux équipes de se situer sur un continuum d'évolution), la conduite de « groupes miroirs » (permettant aux équipes de faire remonter problématiques et propositions à la direction), la régulation des problématiques vécues par les équipes et la transmission de connaissances nécessaires à l'accomplissement des nouvelles tâches des équipes.

L'animation des réunions d'équipes consiste à établir un ordre du jour, introduire les points à discuter, répartir les temps de parole et assurer les reformulations nécessaires à l'intercompréhension. Cette tâche est assurée par le coach en parallèle de la formation d'un animateur au sein de l'équipe, voué à prendre le relai par la suite.

La réalisation de « boussoles » est une technique propre au cabinet de consultants, il s'agit de recueillir la perception de chaque membre d'équipe sur des objets liés au changement organisationnel afin de calculer la moyenne de l'équipe vis-à-vis de chacun des objets. Puis la moyenne des différentes équipes est calculée afin d'exposer une vue d'ensemble de la perception du collectif de travail sur les objets de changement organisationnel. La perception est renseignée selon deux continuums, « frustration-fierté » en abscisse et « risque-opportunité » en ordonnée. Les objets évoqués par les membres des équipes sont représentés par des cercles de couleurs différentes, dont la taille reflète l'importance leur étant accordée. Les « boussoles » sont censées être réalisées à intervalle réguliers afin de mettre en exergue les évolutions de perception vis-à-vis des différents objets. Dans un premier temps, le cabinet de consultants accompagne les équipes dans la réalisation de leurs « boussoles », puis forme un coach en vue de laisser l'organisation gérer la réalisation des boussoles en autonomie par la suite. Ci-dessous une « boussole » faisant état de la situation en novembre 2021, suivie de deux « boussoles » présentant les évolutions de perceptions considérées positivement et négativement vis-à-vis de la situation en juin 2021. Par soucis de lisibilité, les boussoles sont également présentes dans les annexes (annexes N°2, 3 et 4).

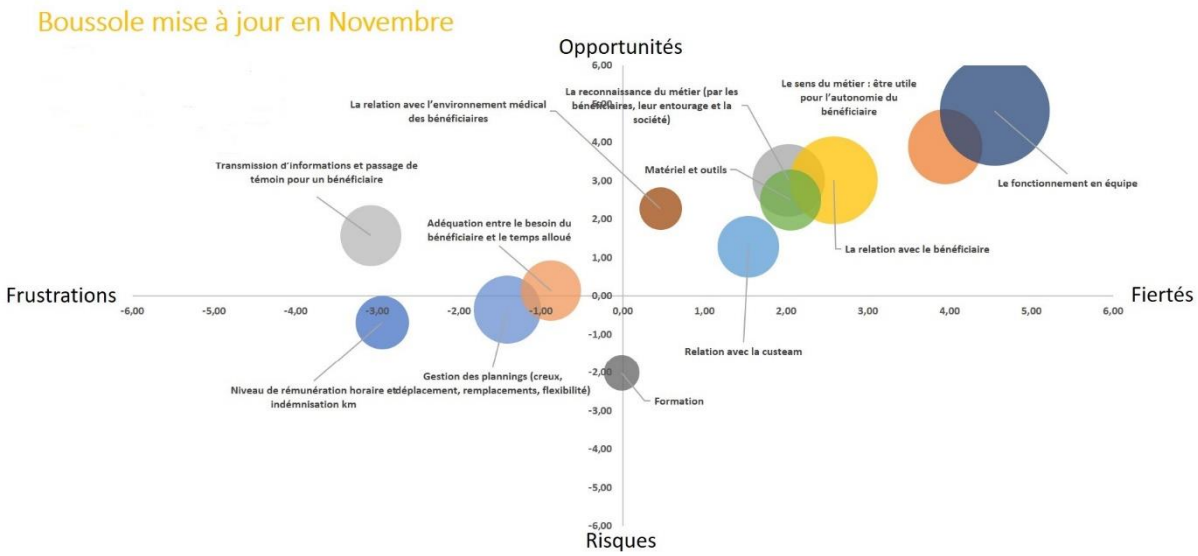


Figure N°5 : Boussole de novembre 2021

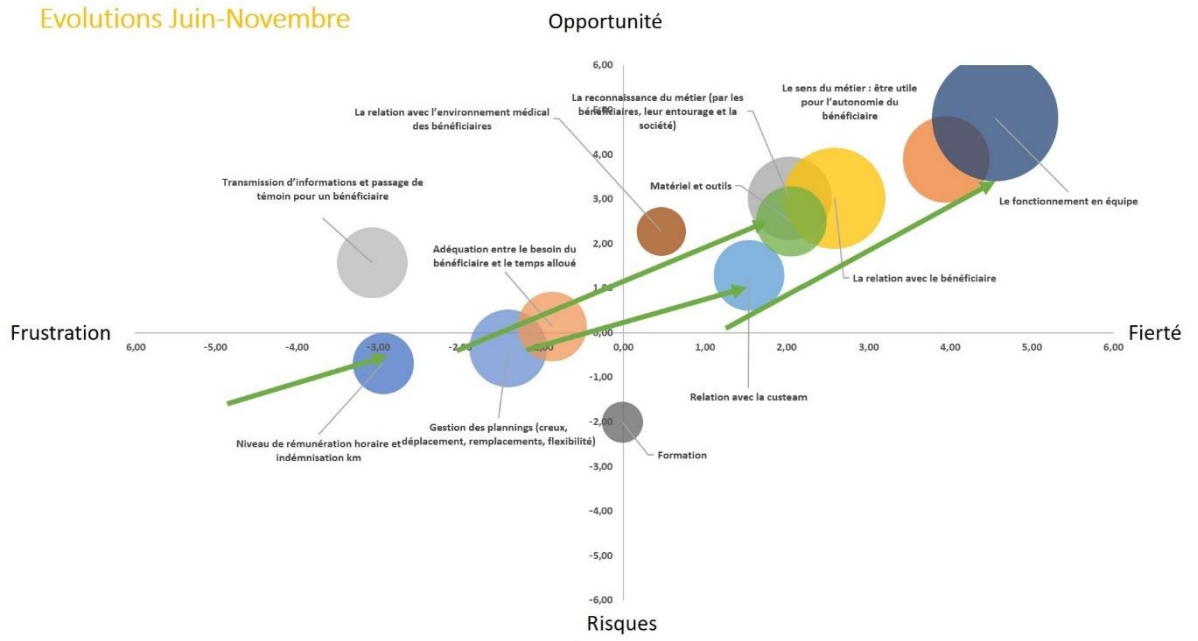


Figure N°6 : Boussole des évolutions positives juin-novembre 2021

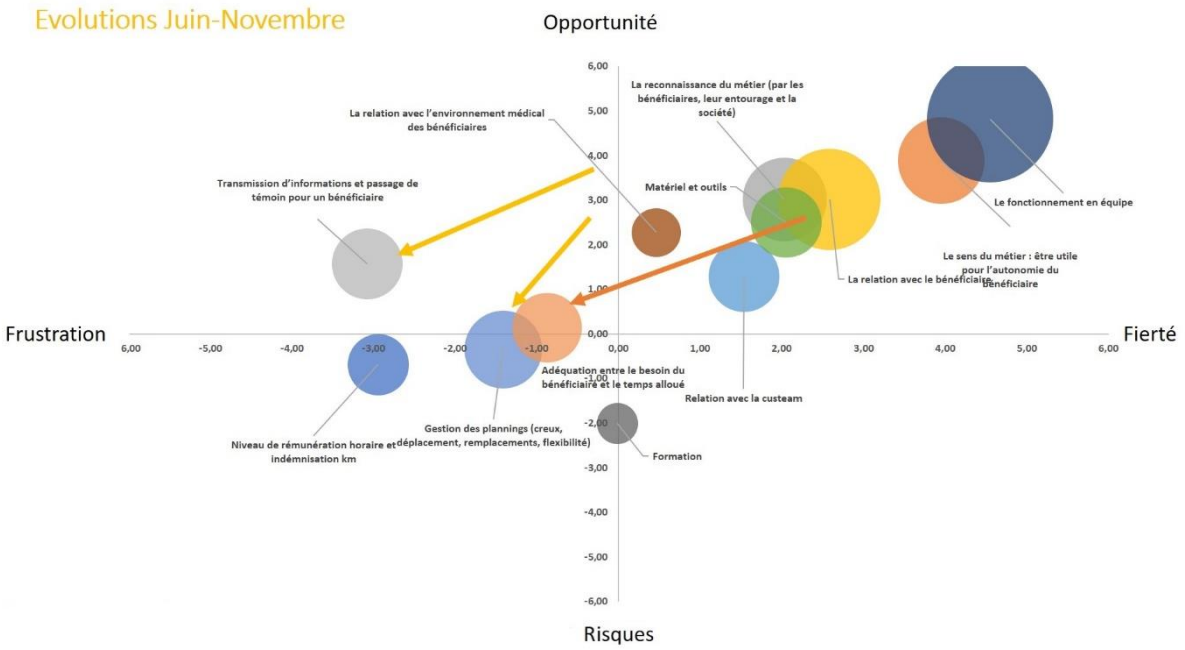


Figure N°7 : Boussole des évolutions négatives juin-novembre 2021

Animation de l'espace de discussion sur le travail

- Un espace de discussion « **le groupe-miroir** » entre
  - Des ambassadeurs élus par les collègues (élection sans candidat)
  - L'équipe agence
  - La Direction dans un rôle d'arbitrage
- Une institution récurrente
  - Lieu de controverse sur le travail
  - Qui fixe ensemble des priorités et des plans d'action
  - Sur la base des **boussoles Qualité du Travail** mises à jour par l'ensemble des équipes

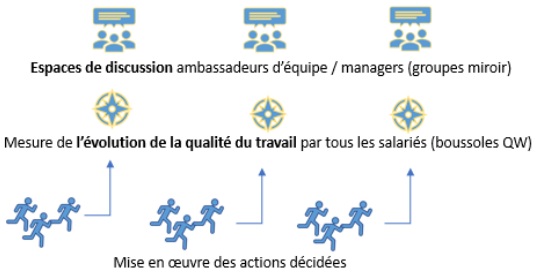


Figure N°8 : Fonctionnement du « groupe-miroir »

La mise en place de « groupes miroirs » vise à favoriser la communication au sein de l'organisation de travail, spécifiquement en ce qui concerne la mise en visibilité des enjeux du terrain, de l'encadrement et de la direction. Chaque équipe désigne un ambassadeur (*via* une élection sans candidat) qui a pour rôle de collecter les ressentis, problématiques et désirs de changement des membres de son équipe. Les ambassadeurs de chaque équipe rencontrent l'équipe d'encadrement et la direction, formant ainsi ce que le cabinet de consultant désigne par le « groupe miroir ». Ces rencontres entre les ambassadeurs, l'équipe d'encadrement et la direction sont vouées à être des lieux de controverse dans lesquels les informations sont échangées, dont le positionnement des « boussoles » des équipes, en vue d'établir conjointement les plans d'actions et les priorités de l'organisation de travail. L'essentiel de la controverse est animé par les ambassadeurs et l'équipe d'encadrement, la direction assiste au « groupe-miroir » dans un esprit d'observation et de conciliation des parties prenantes. A la suite de ce type de réunion, les ambassadeurs se chargent d'informer leurs équipes respectives des aboutissements du « groupe-miroir ». Le cabinet de consultant accompagne, à l'instar des « boussoles », la conduite des « groupe-miroirs » avant de laisser l'organisation s'en approprier la responsabilité. Ci-dessous, le schéma du cabinet de consultant utilisé pour présenter le fonctionnement en « groupe-miroir ».

6.4 Analyse de la demande de l'entreprise et compréhension du terrain d'étude

Au début de l'étude, lors de la pré-enquête, la méthodologie visait à comprendre la demande, la situation actuelle, ses enjeux organisationnels, la culture locale et la communication qui est faite vis-à-vis du projet de changement. Cette phase comporte une étude de littérature, seize entretiens exploratoires pour lesquels les informations saillantes ont été consignées de façon manuscrite et treize observations de l'activité de travail des aides à domiciles. La direction ainsi que les différents organismes impliqués dans le changement ont été rencontrés *via* les entretiens exploratoires afin de comprendre leurs enjeux et de vérifier la cohérence de la méthodologie d'étude avec les modes d'intervention des organismes et les attentes de la direction de l'entreprise-terrain d'étude. Les aides à domicile ont été rencontrées *via* les observations de l'activité afin de mieux comprendre leur activité de travail et en vérifier la congruence vis-à-vis des informations issues de la littérature scientifique.

Lors du premier entretien avec la direction (effectué en distanciel) nous avons spécifié l'objectif de l'étude, vérifié sa compatibilité avec les besoins de la direction de l'entreprise et obtenu son accord oral. Par la suite, nous avons établi une succincte présentation de nos possibilités de travail, en développant nos objets d'étude. Un nouvel entretien (toujours en distanciel) avec la direction de l'entreprise nous a permis de valider nos objets d'étude et de faire signer une proposition d'intervention par la direction de la structure.

Nous avons préparé une proposition d'intervention plus détaillée, en précisant nos méthodologies envisagées, les besoins d'accès aux salariés y étant liés ; ainsi qu'un planning prévisionnel du déroulement estimé du processus d'intervention et un plan de prévention. Lors de l'entretien suivant avec la direction (toujours en distanciel), nous avons fait signer les documents préparés et ainsi notre terrain d'étude était assuré.

Les observations de l'activité ont été réalisées au long l'année 2022 (en raison des contraintes d'accès au terrain précisées dans le chapitre des limites de l'étude). Cinq observations préliminaires et huit observations filmées ont permis d'accompagner six aides à domiciles au long de leurs tournées quotidiennes d'intervention chez différents bénéficiaires (la méthode de recueil utilisée est développée dans la partie 7.2.1).

6.5 Données d'observation de l'activité d'aide à domicile à visée compréhensive

Afin de mieux comprendre le terrain d'étude, l'analyse de la demande de l'entreprise avait besoin d'être complétée par l'observation de l'activité des professionnels de l'aide à domicile. Cela permet de mieux nous représenter le terrain d'étude *via* l'activité réelle des professionnels. Un travail d'observation a été conduit en vue de recueillir des données sur l'activité de travail aux domiciles des bénéficiaires. Nous exposons ci-dessous des données recueillies qui permettent de confirmer certains éléments de l'activité vus dans la littérature.

Les observations ont révélé que les aides à domicile s'occupent le plus souvent de l'hygiène des bénéficiaires et du nettoyage de l'habitation. D'autres activités sont également réalisées, comme la gestion de la nourriture et du linge. Nous avons observé qu'une attention est souvent portée à décomposer les activités selon la capacité des bénéficiaires à s'en charger partiellement. Par exemple, après avoir nettoyé le bénéficiaire au gant de toilette, l'aide à domicile propose à la personne de se sécher elle-même avec la serviette. L'aide à domicile en

profite pour nettoyer l'espace du lavabo (ce qui lui permet de rester à proximité tout en gagnant du temps sur la tâche suivante) et reprend la serviette ensuite pour terminer de sécher les zones inaccessibles à la personne. Ce mode de fonctionnement implique de savoir interrompre une tâche pour en initier ou poursuivre une autre. Dans ce cas de figure, l'interruption de l'activité est à l'initiative de l'aide à domicile et donc prévisible. D'autres cas occasionnent des interruptions imprévues, parfois à l'initiative du bénéficiaire s'il exprime une demande urgente (aller aux toilettes par exemple) pendant que l'aide à domicile s'occupe déjà d'une autre tâche. L'interruption peut également provenir de l'extérieur, lorsqu'une personne toque à la porte ou qu'un téléphone sonne.

Nous avons observé que la charge de travail planifiée, ainsi que les aléas survenant au gré de la journée, conduisent très régulièrement les aides à domicile à dépasser les horaires prévus et à accumuler du retard au gré de leur tournée d'intervention quotidienne. En réponse à ce phénomène, les aides à domicile ont tendance à mettre en place des stratégies d'optimisation du temps disponible. Des pratiques comme la gestion de plusieurs tâches en parallèle, la sollicitation des bénéficiaires (pour ce qu'ils peuvent faire en autonomie, comme vu plus haut), l'arrivée anticipée sur le lieu de la première intervention ou le fait de rouler vite entre deux interventions (pour compenser les éventuels retards), revenir sur son temps personnel et ramener du travail à la maison (pour terminer les tâches qui n'ont pas pu l'être sur le temps d'intervention), ou encore l'usage détourné d'objets (comme monter sur une chaise pour éviter d'aller chercher l'escabeau, ou déplacer le bénéficiaire manuellement pour ne pas aller chercher un appareil de manutention mécanique) peuvent s'inscrire dans ce genre de stratégie temporelle. La plupart de ces pratiques sortent du cadre du travail prescrit puisqu'elles s'exercent en dehors des règles établies. De plus, elles peuvent comporter des risques par l'exposition à une surcharge de travail, un déséquilibre entre les vies professionnelle et personnelle, des troubles musculo-squelettiques, des chutes de plain-pied ou de hauteur. Et l'absence de discussion officielle sur ces phénomènes invisibilisés complexifie la prévention de ces risques professionnels.

Lors des interventions, le matériel utilisé appartient aux bénéficiaires et son emplacement tout comme les attentes d'utilisation qu'en ont les bénéficiaires ne sont pas forcément affordant pour l'aide à domicile, au sens où parfois l'usage attendu du matériel n'est pas explicite ou intuitif. Par exemple, il peut y avoir deux bouteilles de produit de nettoyage « spécial salle de bain » rangées dans le placard de la salle de bain ; mais le bénéficiaire ne veut que du vinaigre d'alcool (qui rangé dans le placard du couloir) pour nettoyer sa salle de bain. L'explication réside en la

peur du bénéficiaire des réactions cutanées possibles face aux composants antifongique des produits spécialisés ; qui sont conservés dans le placard de salle de bain par un membre de la famille.

Un autre exemple avec la délégation de courses au supermarché : la liste de course que le bénéficiaire a donné à l'aide à domicile comporte, entre autres items, « pack d'eau marque X » et « filet de dinde 300g ». Lors des courses en magasin, dans le rayon des bouteilles d'eau, il n'y a que des pack d'eau d'1L pour la marque X. Par contre les marques Y et Z ont des packs de 2L. Etant donné que X est une eau minérale, il semblerait logique de préférer Y à Z puisque cette dernière est présentée comme « faiblement minérale » alors que Y est dite « minérale ». Or l'aide à domicile choisit le pack Z. A *postériori*, en profitant du temps de trajet entre les intervention, l'aide à domicile explique que la nature du bouchon de bouteille est un critère essentiel, en effet, si le bouchon ne se « clipse » pas, le bénéficiaire sera handicapé pour consommer l'eau et les bouteilles Z ont le bouchon souhaité. Dans le rayon *via*nde, l'aide à domicile a pris deux paquets « filet de poulet 150g » au lieu du paquet « filet de dinde 300g » qui est pourtant bien présent dans le rayon et sur la liste de courses. A *postériori,* lors du trajet suivant les courses, l'aide à domicile explique que le filet de dinde 300g présent est en deux morceaux de 150g chacun et que le bénéficiaire aime consommer des portions de 75g et puisqu'il apprécie autant le poulet que la dinde, le choix des paquets « filet de poulet 150g » qui comportent deux morceaux de 75g chacun est un choix préférable car il évitera au bénéficiaire de prendre le risque de découper les pièces de *via*nde.

Ces exemples illustrent la nécessité qu'ont les aides à domiciles de connaitre les besoins implicites et les préférences des bénéficiaires, que ces derniers ne verbalisent pas, à moins que la question leur soit posée directement. En ce qui concerne les aides à domicile, on constate que ces savoirs et savoir-faire ne sont pas forcément mis en mots tant ils semblent naturels. Lors des temps d'explicitation consécutifs à l'activité, il a fallu poser directement la question pour accéder à l'information. Ces savoirs et savoir-faire relèvent donc des compétences invisibles. Ce qui complexifie l'accès à l'information, par exemple en cas de remplacement de personnel. D'autant plus que l'aide à domicile remplaçante n'aura pas forcément l'idée de poser la question précise *à priori*, puisqu'elle ne prendra connaissance de l'enjeu non verbalisé seulement si le bénéficiaire le manifeste *à postériori*.

D'un point de vue émotionnel, un bénéficiaire peut facilement ressentir un sentiment de sécurité et de familiarité avec l'aide à domicile qui connait ses préférences et avec laquelle une relation de confiance s'est construite. Lors d'un changement de personnel, toutes ces points de repères

sont perturbés et la notion de sécurité est remise en question. Et parfois la tâche d'informer un bénéficiaire d'un futur remplacement peut s'avérer complexe. Certains bénéficiaires témoignent de leur attachement exclusif envers une aide à domicile particulière.

B : « ya que elle qui sait faire, les autres, elles savent pas travailler ! »

Les observations mettent aussi en évidence l'impact du lien au bénéficiaire sur la propension des aides à domiciles à faire plus que les tâches prescrites. Ce qui met en perspective la dissonance qu'elles peuvent ressentir lorsqu'elles décident d'investir plus de temps sur une intervention, en sachant très bien que cela aura pour effet d'augmenter la pression temporelle au long de la journée.

Les observations révèlent que les composantes relationnelle et technique s'entremêlent dans l'activité d'aide à domicile. Lors des interventions observées, les aides à domiciles commencent le plus fréquemment par proposer un temps relationnel avec leurs bénéficiaires, ces temps sont souvent introduits par des questions sur la vie des personnes, leurs ressentis, leurs activités, leurs rendez-vous médicaux, leurs familles, faisant parfois appel aux discussions passées avec l'aide à domicile lors d'interventions antérieures. Dans plusieurs cas, ces discussions se déroulent autour d'une boisson chaude offerte par le bénéficiaire. De même, un temps relationnel peut meubler un temps d'attente entre deux actes techniques. Par exemple, après avoir lancé la cuisson, l'aide à domicile amorce une conversation avec la bénéficiaire, qu'elle terminera lorsqu'il sera temps de poursuivre la préparation du repas. Les échanges de nature relationnelle ont également lieu avec des membres de la famille ou des proches du bénéficiaire, souvent pendant que l'aide à domicile attend que le bénéficiaire ait terminé quelque chose.

Nous avons comptabilisé beaucoup d'éléments verbalisés par les bénéficiaires qui ont pour but de remercier ou de reconnaitre la valeur du travail de l'aide à domicile.

B : « *Ahh je sais pas ce que je ferais sans vous* »

B : « *Vous savez, on est bien content que vous soyez là* »

D'autres verbalisations provenant des bénéficiaires comportent des éléments critiques voir conflictuels. Dans les interventions observées, des critiques ont été manifestées à l'encontre d'autres professionnels, mais pas envers l'aide à domicile présente.

B : « *Oh on a eu des prises de becs ce matin, légères mais quand même, il y avait (prénom), la madame je sais tout* »

AD : « J*e relève* (le lit médicalisé) *pour vérifier* (l'état de la personne) »

B : « E*t moi je lui ai juste rappelé que le médecin avait dit de faire doucement c'est tout. Des fois quand elle bouscule, enfin faut pas exagérer* »

AD : « *Moi c'est pour ça que je suis contente d'arriver les soirs en même temps que l'infirmière du SSIAD, parce que toute seule pour manipuler, je sais que je pourrais faire mal, sans le vouloir hein* »

Dans d'autres cas, les critiques sont manifestées à l'encontre de l'entreprise.

[Pendant que l'AD remplit de cahier de liaison, B communique ses difficultés]

B : « Ç*a fait quatre fois que la comptable doit me rappeler et c'est moi qui rappelle. Non, non, c'est une mauvaise société* »

AD : « *Vous savez [nom de société] c'est pareil, [autre nom de société] ils sont submergés aussi* »

B : « *Mais il n'y a pas à être submergé, il y a à être réglo* »

AD : « O*ui mais ils manquent de personnel* »

B : « *Bah regardez celles-là qui viennent du matin* »

AD : « *Ah oui mais c'est des aides-soignantes, c'est pas le même salaire et c'est l'organisme de l'état* »

B : « *Oui l'état, la sécu. Mais au moins elles sont bien formées. Vous, vous n'avez même pas de formation* »

[L'échange se poursuit ainsi jusqu'à ce que l'AD pose une question sur le frère de la B]

Tandis que dans d'autres cas, les critiquent visent l'organisation de l'activité de travail.

[Le téléphone de l'AD sonne pour indiquer une modification de planning]

AD : « *Ah, bah après vous j'ai une coupure d'une demi-heure* »

B : « *Hé, vous êtes dans le bled, y a même pas de quoi prendre un coca* »

AD : « *Ah là, il faut que je rentre chez moi manger quand même* »

B : « *En une demi-heure ? C'est n'importe quoi ! Nan mais quand même, faut pas s'étonner après* »

[L'AD se concentre pour remplir le cahier de liaison et rompt le contact visuel avec la B]

On remarque que face aux manifestations de critiques provenant des bénéficiaires, les AD ont tendance à apporter des éléments explicatifs sans prendre parti ou à orienter différemment la conversation pour sortir du registre critique. Ce schéma comportemental peut se lire comme une tentative d'évitement d'une possible confrontation émotionnelle, tant par la prise de recul qui est proposée *via* les éléments explicatifs que par la réorientation du fil conversationnel sur d'autres objets. Ce qui constitue un travail de nature émotionnelle, où l'on peut supposer que l'aide à domicile prend de la distance avec ses propres émotions pour ne pas les manifester. Ce qui représente une tâche supplémentaire qui peut s'ajouter, de façon imprévue et en parallèle des autres tâches, qu'elles soient techniques ou relationnelles.

Les aides à domiciles rencontrées témoignent également d'interactions conflictuelles vécues avec les bénéficiaires. La régulation émotionnelle de tels événements s'effectue de façon individuelle pour les aides à domicile, en fonction de leurs propres ressources pour ce faire. Plusieurs aides à domiciles rencontrées expriment le fait qu'elles ne savent parfois pas gérer les situations conflictogènes et que l'ignorance, l'évitement ou le repli constituent alors les seules stratégies envisageables. Les interactions de natures relationnelle et émotionnelles, qu'elles soient connotées positivement ou négativement, font appel aux compétences sociales et émotionnelles des aides à domiciles. Ces compétences, à l'inverse des compétences techniques, appartiennent au registre des compétences invisibles et ne sont pas forcément reconnues ou valorisées alors que leur utilisation est quotidienne dans l'activité d'aide à domicile.

Les données d'observation de l'activité des aides à domicile permettent donc de mettre en perspective et de confirmer les éléments présents dans la littérature scientifique relatifs à la nature des tâches - aux stratégies de maintien de l'autonomie des bénéficiaires - aux contraintes temporelles, dépassements horaires et stratégies d'optimisation y étant liées - aux comportements non professionnels - aux risques de l'activité - aux composantes relationnelle et émotionnelle du métier - aux compétences non techniques invisibles.

CHAPITRE 7 : LA METHODOLOGIE MOBILISEE POUR L'ETUDE

7.1 Introduction de la méthodologie

L'étude vise à mieux comprendre un changement organisationnel. Elle mobilise des données d'observation et des données produites au cours d'entretiens guidés. L'enjeu est, *via* l'analyse de ces données, d'investiguer l'impact du changement sur différentes dimensions de l'activité des professionnels : organisationnelle, sociale, émotionnelle, identitaire et cognitive. L'enjeu est d'apprécier les impacts psychosociaux des événements qui ont marqué le processus de changement (évènements inhabituels comme les formations dispensées par les organismes ou évènements non souhaitables tels le turn-over et la vente de la société). Pour cela une approche longitudinale est développée. Elle vise à étudier à différents moments du processus la façon dont les professionnels vivent leur activité et les facteurs de risque auxquels ils sont exposés, ainsi que les projections faites quant à l'organisation du travail et leur avenir. Le recueil de données a débuté en 2021. Il comporte plusieurs méthodes qui sont présentées dans les tableaux N°21 et N°22 et détaillées dans la suite de ce chapitre.

Objets	**Méthodes**	**Périodes**	**Populations**
Pré-enquête	Etude de littérature	2021	Littérature scientifique et documents professionnels
	Entretiens individuels exploratoires (14)	2021 1er S	(8) avec 5 personnel administratif *(**A1**, **A2**, A3, **A4**, **D1**x4)*
			(6) organismes extérieurs accompagnateurs
Vécus et projections	Entretiens individuels semi-directifs (26)	2021 2ème S	(10) avec 10 intervenants à domicile, 2 par équipe sur 5 équipes *(I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10)*
		2022	(10) avec 7 personnel administratif *(**A1**x2, **A2**, A5, **A6**, A7, A8, **D1**x3)*
		2023 1er S	(6) avec 4 personnel administratif ***(A4, D1**, **D2**x3, DR)* dont la nouvelle direction (A6->D2) et la direction régionale DR
Activité de travail	Observations d'intervention au domicile de bénéficiaires (13)	2022	(5) exploratoires *(I3, I11, I12, I13, I14)* 1 par équipe sur 5 équipe (8) filmées avec 3I *(I11, I13, I15)* 1 par équipe sur 3 équipes
	Observations de réunions d'équipe (3)	2022 2ème S 2023	(1) Equipe d'encadrement *(A4, A5, A6, A7, A8, A9, D1)* (1) Equipe mixte *(I3, I6, I16, I17, I18, A10, D2)* (1) Equipe d'intervenants *(I3, I6, I16, I17, I18)*

Tableau N°21 : Déroulement chronologique de la méthodologie

Années		**2021**				**2022**				**2023**			
Catégories	**Eléments**												
Recueil de données	Entretiens Direction	■	■				■				■		
	Entretiens Exploratoires		■										
	Entretiens Semi-Directifs		■	■	■		■	■		■			
	Observations Exploratoires						■						
	Observations Filmées							■		■		■	

Tableau N°22 : Recueil de données au gré du processus de changement

7.2 La méthodologie de recueil de données

7.2.1 Données d'observations compréhensive du terrain d'étude

Afin de mieux comprendre l'activité des professionnels de l'aide à domicile, un travail d'observation a été conduit en vue de recueillir des données sur l'activité de travail que ce soit au domicile des bénéficiaires, ou bien lors de réunions entre professionnels. Cinq observations préliminaires ont été conduites auprès de différents professionnels afin d'identifier les conditions de leurs activités au domicile des bénéficiaires : c'est-à-dire en suivant durant une demi-journée un intervenant à domicile de chaque équipe dans sa tournée aux résidences des bénéficiaires accompagnés. Leur accord pour la prise de note et l'enregistrement a été recueilli à l'oral au préalable, puis confirmé sous format papier (cf annexe N°5) avant de débuter leur observation. Des flyers informatifs ont été distribués aux participants (cf annexe N°6). Les aides à domicile ont pu demander en amont aux bénéficiaires de leurs tournées s'ils étaient susceptibles d'accepter la présence d'un observateur à leur domicile. Après avoir identifié les bénéficiaires favorables à l'observation, une présentation de l'étude et une nouvelle demande d'accord leur a été faite à l'oral en arrivant à leur domicile et contractualisée par la signature d'un accord d'observation écrit (cf annexe N°7). L'objectif était de s'assurer que les bénéficiaires avaient pleinement compris l'intérêt de l'étude et y consentaient de façon éclairée. Une seconde raison était de pouvoir préciser le besoin d'observer sans que les bénéficiaires ou les aides à domiciles n'interagissent avec le chercheur, de façon à éviter des biais. Lors de ces observations préliminaires, le recueil d'informations a été effectué au moyen d'une prise de notes manuscrites sans grille d'analyse préalablement construite.

Huit observations filmées se sont déroulées chez les bénéficiaires (à l'aide d'une caméra-micro), en suivant trois aides à domiciles de trois équipes différentes, dont deux avaient déjà été suivis dans le cadre des observations préliminaires. En effet, les trois aides à domicile suivis en observation préliminaire n'avaient pas totalisé suffisamment d'accords de leurs bénéficiaires respectifs pour que leurs tournées puissent être filmées. Les bénéficiaires avaient été sollicités en amont, par les responsables de secteur au téléphone et par discussion en direct avec les aides à domicile pour leur demander leur accord à l'observation enregistrée. L'enregistrement vidéo a été centré sur l'activité de l'intervenant à domicile, en prenant en compte également les interactions verbales avec le bénéficiaire quand elles se présentaient. Lors des tournées d'observations de l'activité de travail chez les bénéficiaires, les temps de trajets entre deux sites

d’intervention ont permis l’accès aux témoignages consécutifs des aides à domicile ; avec leurs accords, les informations ainsi recueillies ont pu être consignées de façon manuscrite.

L’ensemble des données d'observation recueillies visaient à mieux comprendre l’activité des professionnels et d’exploiter certains observables pour corroborer ou compléter les données d'entretien. L’analyse des prises de notes manuscrites des observations préliminaires, des enregistrements vidéos de l’activité des professionnels et des transcriptions textuelles des échanges verbaux, enregistrées au moyen de caméras et micros lors des observations, ont permis d’approfondir la connaissance globale du travail des aides à domicile et de repérer les séquences d’activité qui corroborent et complètent les informations issues de la littérature scientifique.

En visionnant *à postériori* les temps d’observations filmées et en relisant les notes manuscrites, certaines séquences d’activité ont révélé leur propension à confirmer les données issues de la littérature ou à les enrichir avec de nouvelles données d’observation. Les séquences sélectionnées sur cette base ont été reformulées de façon synthétique et ont fait l’objet d’une analyse de contenu comparative. Les données ainsi extraites ont pu être recoupées avec les informations issues de la littérature, de façon à les mettre en perspective et à faire émerger les nouveaux éléments.

7.2.2 Données d’identification des événements au gré du processus de changement

Afin d’étudier le processus de changement, nous avons procédé à l’identification de l’ensemble des événements qui se sont produits dans l’entreprise au cours du temps.

Tout au long du processus et à différents moments, des échanges professionnels ont été organisés et enregistrés au moyen de contacts téléphoniques, de réunions en présentiel ou en distanciel et d’échanges de mails avec plusieurs acteurs internes et externes à l’entreprise. Ces échanges ont eu lieu avec la direction, l’équipe administrative, l’organisme de prévention financeur du projet, les deux organismes de formation, le collectif accompagnateur du projet, comme suit :

Acteurs	**Natures des échanges**	**Nombre d'échanges**	**Répartition temporelle des échanges**		
			2021	**2022**	**2023**
Direction de l'entreprise	Appels téléphonique	11	4	3	4
	Réunions	6	2	2	2
	Mails	35	14	12	9
Equipe administrative	Appels téléphonique	8	3	4	8
	Réunions	6	4	1	1
	Mails	19	12	7	0
Organismes accompagnateurs du projet, de formation et de financement	Appels téléphonique	2	1	1	0
	Réunions	7	4	2	1
	Mails	50	19	24	7

Tableau N°23 : Echanges avec les acteurs clés du projet

Les contacts avec ces différents acteurs clés du changement ont permis une récolte de données sur le rôle de chacun de ces acteurs, leurs objectifs stratégiques et opérationnels, les modes d'actions déployés, les contraintes de mise en œuvre, ainsi que les évolutions de ces paramètres en fonction des situations rencontrées.

Lors de ces échanges, nous avons pu identifier et relever différentes informations saillantes, qui, après traitement (décrit en partie 7.3.2), ont permis d'établir une chronologie des événements survenus dans l'entreprise au cours du processus de changement de façon à mettre en perspective son processus d'évolution organisationnelle.

7.2.3 Conduite d'entretiens semi-directifs

En mars 2021, nous avons réalisé des entretiens exploratoires auprès du personnel administratif lors d'une première visite des bureaux de l'entreprise. Ces entretiens ont permis de valider la pertinence de nos objets de recherche. La littérature scientifique et les informations recueillies lors des entretiens exploratoires ont conduit la création d'un guide d'entretien (cf annexe N°8) basé sur les objets de recherche (aspects organisationnels, sociaux, émotionnels, idéologiques et cognitifs) et contenant questions précises sur des sous-objets préalablement identifiés.

Puis, en mai 2021, nous avons conduit une série d'entretiens avec les aides à domicile, en distanciel (pour cause de pandémie). Une première communication de l'étude auprès du collectif salarial s'est faite par l'intermédiaire d'un mail interne à l'entreprise accompagné d'une plaquette de présentation de l'étude. Cette première approche a permis d'entrer en contact avec dix aides à domiciles volontaires pour participer à l'étude : deux aides à domicile pour chacun des cinq secteurs géographiques de travail (appelés à devenir les cinq équipes autonomes de l'entreprise).

L'utilisation du guide d'entretien lors du premier entretien avec un aide à domicile a révélé que les questions précises permettaient de recueillir des informations mais ne laissait pas émerger de nouveaux éléments. De plus, la durée d'entretien accordée (1h) impliquait d'interrompre la personne lorsqu'elle sortait du champ de la question au cours de sa réponse, afin de pouvoir poser toutes les questions du guide avant la fin de l'entretien, ou de dépasser le temps imparti. Il a semblé nécessaire de faire évoluer le mode de conduite de l'entretien pour favoriser le recueil de données et l'émergence de nouveaux éléments.

Afin de poursuivre le recueil de données, le guide d'entretien a donc été modifié pour une forme semi-directive (cf annexe N°9) dont la structure permettait au chercheur de disposer d'une vue d'ensemble regroupant par thématique et code couleur les objets et sous objets d'études à aborder au cours de l'entrevue, tout en laissant de l'espace pour renseigner de potentiels éléments émergeants. L'entretien était introduit par deux questions ouvertes : 1) « pouvez-vous me parler de vous et de votre parcours professionnel avant votre arrivée à X ? » (X : nom de l'entreprise-terrain d'étude qui n'est pas anciennement twitter) dont le but était de recueillir des informations sur le profil de la personne, son cursus et ses motivations. 2) « pouvez-vous me parler de votre travail ici à X ? » dont le but est de lancer la personne sur l'expression de son vécu au travail et de développer son récit naturellement. La conduite de l'entretien consistait à

laisser libre cours au discours de la personne et à noter sur le guide les sous-objets abordés spontanément par cette dernière. Le remplissage progressif du guide semi-directif permettait au chercheur de visualiser par déduction les objets et sous-objets non abordés spontanément. Disposer de la vue d'ensemble donnait l'occasion de formuler des questions, uniquement si besoin, soit d'approfondissement pour un sous-objet dont l'explication était insuffisante, soit d'introduction pour une thématique, un objet ou sous-objet qui n'a pas été abordé spontanément par la personne. Il a été constaté que les sujets abordaient l'ensemble des thématiques par eux-mêmes, sans avoir besoin de relancer ou de questionner, à quelques exceptions près. L'utilisation de ce mode de conduite d'entretien a permis de recouvrir l'ensemble du champ des objets et sous-objets de recherche dans le temps imparti et a facilité l'émergence de nouveaux sous-objets ainsi que l'expression de séquences narratives, relatant des situations de travail précises vécues par les personnes.

Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir le vécu des salariés, les représentations de leur activité et leurs projections sur le futur en équipe autonome. Ces entretiens ont été espacés dans le temps pour rendre compte des évolutions imputables aux différents événements qui sont produits au cours du processus de changement. Ainsi, au cours des années 2021, 2022 et 2023, dix aides à domicile et neuf membres du personnel administratif ont pu être rencontrés *via* les entretiens semi-directifs.

L'usage du logiciel Webex pour héberger les entretiens en distanciel, a permis l'enregistrement des entretiens après accord des personnes. Les données recueillies lors des entretiens, après traitement (spécifié dans la partie 7.3.3), ont permis l'extraction d'unité de sens variées.

7.3 Méthodologie de traitement des données

7.3.1 La formalisation des événements au gré du processus de changement

Les données concernant les événements survenus dans l'entreprise ont été recueillies lors des échanges professionnels obtenus avec les acteurs clés du projet de changement. Elles ont été recoupées entre elles, ainsi qu'avec des données issues des entretiens semi-directifs conduits tout au long de l'étude auprès de la direction et du personnel administratif de l'entreprise. Le traitement et l'analyse de l'ensemble de ces données a permis de définir le déroulement chronologique des événements survenus dans l'entreprise au cours de son processus de changement.

Les événements saillants ont été consignés en fonction de leurs différentes natures et représentés graphiquement. Le tableau ci-dessous permet de visualiser temporellement les événements relatifs aux différents acteurs clés du changement dans leur longitudinalité sur la période étudiée.

Années		**2021**				**2022**				**2023**			
Catégories	**Evénements**												
Points de suivi Financeurs	Discussion de l'évolution du projet et de l'utilisation du budget												
Formation à la gestion de planning et aux techniques CNV	Pour les équipes												
	Pour les coachs												
Animation de réunions sur la création de Boussoles, la conduite de Groupes Miroir et l'évolution du projet	Rencontres Equipes destinées à la création de Boussoles												
	Accompagnement des rencontres Groupe Miroir												
	Rencontres de la Direction pour l'évolution du projet												
Évènements internes à l'entreprise	Période de restriction sanitaire												
	Départs de cadres												
	Changement de direction												

Tableau N°24 : Evénements survenus au cours du processus de changement

7.3.2 Analyse du contenu des entretiens

La méthode utilisée pour traiter les données recueillies *via* les entretiens semi-directifs relève de l'analyse de contenu thématique au sens de Négura (2006). La méthode vise à identifier les unités sémantiques composant l'univers discursif énoncé par la personne en entretien. Les unités de sens repérées sont alors reformulées de façon condensée afin d'être catégorisées au sein de la grille basée sur les objets d'étude (aspects organisationnels, sociaux, émotionnels, idéologiques, cognitifs).

Les unités de sens ainsi catégorisées sont donc regroupées selon leur nature thématique (l'opinion selon Negura, ibid) dans les catégories correspondantes, et ce, indépendamment des jugements ou des affects pouvant y être associés. En effet, certaines unités de sens contiennent une évaluation provenant de leur énonciateur. Ces évaluations renvoient à ce qu'Osgood (1959) désigne comme une attitude, c'est-à-dire la connotation évaluative que porte l'unité de sens en termes de direction, qu'elle soit positive ou négative et d'intensité, qu'elle soit plus ou moins forte. L'analyse de l'intensité des unités de sens n'a pas été mobilisée en raison de la subjectivité potentiellement présente dans l'interprétation des données (Négura, op. cit), d'autant plus que l'analyse de la direction des unités de sens permettait de distinguer avec suffisamment de clarté les différentes attitudes des individus. Lorsqu'elles ont été exprimées, deux unités de sens aux valences directionnelles opposées mais relatives à un même objet thématique se retrouvent donc catégorisées côte à côte, comme dans l'exemple ci-dessous.

Objet	**Sous Objet**	**Unités de sens**
Aspects émotionnels	Ressentis au contact des bénéficiaires	Interactions avec les B peuvent être difficiles émotionnellement
		Interactions avec les B peuvent être émotionnellement apaisantes

Tableau N°25 : Exemple d'unités de sens aux directions opposées

Les unités de sens ont donc été catégorisées dans une grille Excel (cf annexe N°6) dont l'architecture est basée sur nos objets d'étude : aspects organisationnels, sociaux, émotionnels, idéologiques et cognitifs. Les objets et les unités de sens s'y rattachant sont insérés verticalement. Horizontalement, la grille contient les différentes personnes rencontrées, classées par date du plus ancien à gauche au plus récent à droite. Au croisement des personnes et des unités de sens exprimées par ces dernières, une croix est insérée dans la grille afin de

pouvoir visualiser les différentes personnes exprimant une même unité de sens. Un *verbatim* représentatif de l'expression de l'unité de sens est inséré à chaque ligne du tableur, devant l'unité de sens concernée.

Certains *verbatim* permettent la déduction de plusieurs unités de sens pouvant se catégoriser au sein de différents objets, par exemple :

Verbatim	Unités de sens	Dimensions	Sous-dimensions
Ça change souvent, il y en a beaucoup qui partent et il y en a d'autres qui viennent. On est un petit groupe où ça fait un moment qu'on est là, je crois on doit être quatre comme ça dans l'équipe. Mais souvent, la plupart ça change.	Présence d'un noyau dur au sein de l'équipe	Sociale	Fonctionnement des relations
	Turn-over affecte plus les aides à domicile "satellitaires" par rapport au noyau dur de l'équipe	Organisationnelle	Ressources humaines

Tableau N°26 : Exemple d'unités de sens issues d'un même verbatim

Le fait que cette idée soit exprimée par 3 aides à domicile d'équipes différentes, ainsi que par une responsable de secteur-coach, nous indique que ces unités de sens sont probablement généralisables aux autres équipes.

L'architecture de cette grille a évolué au fur et à mesure du dépouillage des transcriptions, de l'extraction des unités de sens et de leur insertion dans la grille. En effet, la juxtaposition des unités de sens proches en termes de nature a permis d'effectuer des regroupements, délimitant ainsi différents sous-objets émergeants au sein de chaque objet d'étude initial.

Les aspects organisationnels comprennent 4 sous objets : temporalité, intensité de travail, ressources humaines, soutien organisationnel.

Les aspects sociaux comprennent 4 sous objets : moyen de communication, qualité de communication, qualité des relations, fonctionnement des relations.

Les aspects émotionnels comprennent 4 sous objets : ressentis au contact des bénéficiaires, ressentis au contact des collègues, ressentis vis-à-vis de l'activité de travail, ressentis vis-à-vis du projet de changement,

Les aspects idéologiques comprennent 4 sous objets : représentation sociale du métier, sens du métier, congruence des valeurs, identité professionnelle.

Les aspects cognitifs comprennent 3 sous objets : compétences, évaluation cognitive, réflexion.

Cette logique de regroupement aurait pu servir à définir d'autres niveaux de profondeur en partant des objets macro initiaux avec une hiérarchisation considérant des objets méso, des objets micro, voire même plusieurs strates pour chaque niveau. Le choix a été fait de ne concevoir que deux niveaux d'objets afin que la grille soit transposable à d'autres situations sur d'autres terrains d'étude, tout en conservant sa capacité à favoriser l'apparition d'unités de sens *à priori* impensées. Les objets initiaux sont en effet suffisamment larges pour ce faire et le niveau des sous-objets laisse encore une grande latitude à l'émergence d'unités de sens nouvelles.

L'analyse des données extraites des entretiens s'est déclinée selon deux logiques : une première analyse comparative, selon les différentes temporalités de recueil, a mis en évidence les effets du processus de transformation organisationnelle au cours de son évolution temporelle ; la seconde analyse comparative, selon les différentes personnes, a permis de discriminer les unités de sens communes, des singulières.

Les données ont été analysées en différentes temporalités, au fur et à mesure du recueil, l'enjeu étant de pouvoir produire progressivement des résultats au long de l'étude.

Dans un premier temps, au milieu de l'année 2021, les données recueillies auprès du personnel administratif par entretiens exploratoires ont été analysées de façon à faire émerger les points communs et les divergences dans les discours de cette catégorie de professionnels.

A la fin de l'année 2021, les données recueillies auprès des aides à domiciles *via* les entretiens semi-directifs ont été analysées afin de mettre en évidence les unités de sens exprimées de façon commune ou divergentes par cette catégorie de professionnels. Il a alors été possible de croiser les résultats du personnel administratif et des aides à domicile dans une optique différentielle, ce qui a permis de faire émerger les différences de point de vue entre ces deux catégories de professionnels.

A la fin de l'année 2022, les données recueillies auprès du personnel administratif *via* les entretiens semi-directifs ont permis une comparaison avec les données recueillies auprès de cette même catégorie de professionnels lors des entretiens exploratoires. En considérant que les données issues des entretiens exploratoires ne couvraient pas autant de périmètre que celles issues des entretiens semi-directifs, la comparaison s'est effectuée sur la base des éléments déjà exprimés lors des entretiens exploratoires.

Au cours de l'année 2023, les données recueillies lors des derniers entretiens semi-directifs avec le personnel administratif ont pu être analysées de façon à rendre compte des évolutions du discours tenu par cette même catégorie de professionnels aux différentes temporalités de recueil. Des verbatim exprimés par des aides à domicile ont pu être recueillies *via* les observations de l'activité, les témoignages ayant eu lieu pendant les temps de trajets entre deux observations et les dires du personnel administratif à propos d'éléments formulés par les aides à domiciles lors d'échanges professionnels avec celles-ci. Ces données ont permis de compléter celles recueillies *via* les entretiens semi-directifs effectués depuis le début de l'étude.

Ainsi, nous avons procédé à des analyses des évolutions et des constantes pour chaque catégorie de professionnels séparément et à des comparaisons entre elles tout en tenant compte des biais de recueil précédemment exposés, notamment en ce qui concerne les éléments formulés par les aides à domiciles à leurs responsables et qui nous ont été communiqués par ces derniers.

TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS

CHAPITRE 8 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2021

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats, année par année et catégorie par catégorie, en se servant de tableaux contenant les unités de sens et *verbatim* associée. Nous proposons une analyse à la suite de chaque tableau et un résumé à la suite de chaque catégorie. Nous utilisons plusieurs terminologies pour manifester l'expression des unités de sens par les différents corps de métiers : « aides à domiciles » et « cadre » ou « encadrement », ainsi lorsque nous nous référons aux « professionnels » il s'agit alors de l'ensemble du personnel, encadrement et aides à domiciles.

Nous faisons remarquer que certains *verbatim* ne figurent pas dans les tableaux, il s'agit d'un choix de présentation lié à la lisibilité. En effet, dans certains cas de figure, il n'y a pas d'extrait suffisamment court et représentatif de l'unité de sens concernée. Et l'insertion de paragraphes complets au sein d'un tableau en réduirait l'intelligibilité. Dans ces circonstances, nous insérons un astérisque (*) à la place du *verbatim*.

8.1 Dimension organisationnelle

Les unités de sens faisant appel aux notions organisationnelles apparaissent dans cette section. Nous distinguons quatre sous-dimensions relatives à la temporalité, l'intensité du travail, les ressources humaines et le soutien organisationnel – que nous détaillons ci-dessous.

8.1.1 Temporalité

Sont restituées dans le tableau N°27, les unités de sens relatives à la temporalité du travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Pression temporelle quotidienne	*Et du coup je trouve que le temps imparti est très … très juste quoi. On a pas mal de contraintes horaires.*
2	Temps alloués aux déplacements sont insuffisants	*On nous donne un quart d'heure pour aller de là à là [..] il y a des fois que vous avez des embouteillages [..] on ne peut pas garer à côté, du coup, on la gare à perpète. Et puis, il faut aller de la voiture jusqu'au jusqu'à l'immeuble, puis après, il faut monter tous les étages. Puis après, c'est seulement quand on arrive au niveau du badge qu'on badge vraiment et que le temps, l'intervention commence.*
3	Dépassements horaires fréquents	*Je pense à la rigueur 50% des interventions.*
4	Alarmes sonores marquent la temporalité des dépassements horaires	*Surtout avec de cette fameuse sonnette qui se met à sonner. Des fois, ça sonne, du coup cinq minutes, cinq minutes avant la fin de l'intervention, ça sonne dix minutes après la première sonnerie*
5	Alarmes sonores permettent de faciliter le départ de l'AD	*Voilà ce que bon sur les deux heures, même si Mme X veut que je fasse d'autres trucs en même temps. Voyez bien le tableau. Et bon, au bout des deux heures, quand ça sonne, ça aide à dire que je dois déjà être chez quelqu'un d'autre pour aider aussi.*
6	Commencer plus tôt le matin pour anticiper les retards cumulés au long de la journée	*Je les décale, quand j'ai une toilette à 7h heure, je la fais à 6h45. Comme ça je perd pas, puis voilà. Puis après ça, ça se suit comme ça l'autre, la personne, parce qu'on ne sait jamais ce qui peut se passer dans une toilette, ça peut être, ça peut être plus compliqué que prévu ou quoi que ce soit. Surtout si on a une demi heure, donc moi je décale et puis après ça s'enchaîne mieux. J'ai moins de pertes de temps.*
7	Amplitude horaire impacte vie privée	*Arriver à pouvoir vivre aussi, une vie personnelle. Je trouve que ça peut être compliqué aussi, sachant que c'est difficile aussi avec les horaires qu'on a tous. Moi des fois, mais je me pose la question. Moi, je suis célibataire, sans famille et sans personne. Des fois, je me dis mais comment font les autres qui ont une famille. Enfin c'est un boulot, qui est quand même au niveau des amplitudes horaires, enfin voilà. Tout ça.*
8	Temps de récupération impacté par les demandes de remplacement	*Vous voyez, là on a échangé, si le week-end prochain, je vois que je suis trop surbooké le samedi matin. Eh bien je vais lui dire bah les deux que je t'ai pris là le mercredi, bah tu m'en enlève deux le samedi matin et tu les reprends si toi t'as pas grand-chose, on essaye de se les caser les horaires dans la matinée.*
9	Période estivale spécifiquement sujette aux départs/congés et arrivées de nouveau personnel	*Je sais que c'est normal, en juillet et août, on va avoir des gens qui vont faire des interventions, qui seront des intérims, on est bien d'accord, c'est tout le temps comme ça*
10	Temps de présentation entre nouveaux AD et B serait utile	*Et finalement, on n'a pas été présenté par rapport à nos nouveaux bénéficiaires. On arrive, on sonne. On ne sait pas quelle personne va nous ouvrir. On ne sait pas trop quoi faire. Et c'est là que c'est dur. Mais bon, j'ai parlé, j'ai fait ci, ça. Mais il y avait une lacune.*
11	Métier permet de ne pas ramener de travail à la maison	*Dans le travail que j'avais précédemment, je n'arrivais pas à faire la part des choses. J'en ai amené du boulot à la maison du machin, des tris à faire de trucs. Mais là, bah du coup, pour l'instant, non. J'arrive, une fois que la journée est terminée, elle est terminée quoi*
12	Métier implique une bonne gestion des frontières temporelles de sa vie privée	*Mais il faut savoir se préserver, préserver aussi sa vie personnelle. C'est peut-être pas évident, justement [..] Faut savoir un peu à un moment donné, quand on rentre chez soi, fermer la porte sur ce qu'on a vécu. Fin voilà.*
13	Usage de l'application de communication peut créer des intrusions dans la vie privée	*Avant on faisait par téléphone. Là maintenant avec l'application de communication j'envoie à tout le monde, tout le monde peut répondre, même celles qui sont chez elles.*
14	Logique d'intervention sur le planning ne reflète pas toujours les intérêts des B et AD	*Quand on intervient chez quelqu'un, on a des fois où on vient pour faire un truc et puis en fait, le besoin, n'est pas celui là*
15	Attente d'une meilleure adaptation des plannings aux besoins du terrain grâce à l'EA	*On pense que le système d'équipes autonomes va arranger beaucoup de choses, en particulier tout le planning, organiser le planning. On est tous comme on est. C'est nous qui sommes sur le terrain. On sait mieux ce qui doit être fait.*
16	Attente d'inégalités dans la répartition de la charge sur les plannings en EA	*Oui, le risque ça peut être qu'on se mette pas d'accord et que de toutes manières ça ne servira à rien, je veux dire, il y aura toujours des insatisfaits. Si on parle de planning. Il y aura toujours des personnes qui feront. C'est ça le problème. Parce que planning, il y en a qui seront pour. D'accord, mais ce sera avantageux pour certains et pas avantageux pour d'autres.*
17	Espace-temps de réunion organisationnel est en partie utilisé pour de la régulation	*En fait ça déborde, au lieu de parler rapidement des sujets simples on va déborder et parler de plein de choses parce qu'au final c'est bien d'être seul mais en même temps on prend beaucoup trop sur nous. Alors depuis qu'il y a l'équipe autonome bah faut décharger un peu.*
18	Restriction sanitaire a impliqué la suspension des réunions EA	*Alors que moi, avec l'équipe, on s'est pas trop rencontrés à cause du confinement et des restrictions après.*

Tableau N°27 : Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2021

Les aides à domicile expriment que la pression temporelle est très forte pour réaliser les tâches dans le temps imparti (unité 1). La pression se fait sentir de façon quotidienne, à travers des temps de déplacements alloués estimés insuffisants (unité 2) et de trop fréquents dépassements horaires (unité 3) qui sont sanctionnés par les alarmes sonores en fin de temps prévu pour l'intervention (unité 4). L'alarme sonore, qui d'ailleurs, peut faciliter le départ de l'aide à domicile dans les cas où les bénéficiaires ont du mal à les laisser partir (unité 5). Pour faire face à ces contraintes horaires, plusieurs aides à domicile ont pris l'habitude de commencer plus tôt le matin (unité 6), afin d'anticiper les potentiels retards qui se cumulent au long de la journée et ainsi éviter de trop déborder de l'amplitude horaire prévue. En temps normal, la nature du métier d'aide à domicile implique que le travail s'effectue au cours des temps d'intervention et ne peut être ramené à la maison (unité 11). Toutefois, le métier implique une bonne gestion des frontières temporelles entre vie professionnelle et vie privée (unité 12) afin d'éviter les débordements, y compris avec l'usage professionnel l'application de communication, qui peut créer des intrusions dans la vie privée (unité 13) puisqu'il est fréquemment installé sur les téléphones personnels qui restent allumés lors des temps libres. Il faut considérer que l'étendue de l'amplitude horaire impacte régulièrement la vie privée, tant par les temps de pause entre les horaires fractionnés qui ne permettent pas forcément de rentrer chez soi, que par l'heure de fin qui survient fréquemment après les temps traditionnellement réservés aux repas de famille (unité 7). De plus, les demandes de remplacement surgissent régulièrement lors des jours de repos (unité 8), interférant ainsi avec les temps de récupérations normalement prévus et les potentielles activités programmées (sorties, loisirs, tâches domestiques, rdv médicaux, …). D'ailleurs, les demandes de remplacement surviennent spécifiquement lors de la période estivale qui est caractérisée par des vagues de départ et de recrutement de personnel (unité 9). Lors des remplacements, les aides à domicile aimeraient profiter d'un temps en amont dédié à la présentation des bénéficiaires à prendre en charge (unité 10).

Les temps d'intervention et leur logique de déroulement sur le planning ne reflète pas toujours les intérêts des bénéficiaires et des aides à domicile (unité 14). En effet, pour des questions logistiques, certains actes d'aide sont réalisés à des heures qui ne sont pas confortables, voire inadaptées pour les bénéficiaires. Aussi le déroulement des interventions peut impliquer des temps de pause mal placés pour les aides à domiciles, augmentant ainsi l'amplitude horaire et réduisant du même coup le temps disponible pour être en famille. D'ailleurs, les aides à domiciles espèrent que le fonctionnement en équipe autonome leur permettra d'adapter les plannings au plus proche des intérêts qu'ils perçoivent, puisqu'ils sont les mieux informés quant

aux contraintes du terrain (unité 15). Toutefois, ils anticipent des inégalités dans la répartition de la charge de travail (unité 16) sur les temporalités prévues au sein des plannings qu'ils sont voués à établir entre eux. De plus, les temps de réunions en équipe autonome, à l'origine prévus pour partager des informations d'ordre logistique, ont été utilisés en partie pour faire de la régulation entre les aides à domicile puisque les échanges peuvent bifurquer sur des éléments de désaccord (unité 17). Ces temps de réunions ont ensuite été suspendus au long de la période de restrictions sanitaire liée au contexte pandémique (unité 18).

Pour synthétiser, la gestion des plannings par les équipes est identifiée comme une voie d'amélioration tant de la qualité de service que des conditions de travail. Cependant, cette tâche peut se révéler difficile, tant par la conjugaison complexe des intérêts des bénéficiaires et des aides à domicile, que par le peu d'occasions et de temps pour se réunir en équipe afin d'établir les plannings de façon équitable tout en évitant les conflits d'intérêts.

8.1.2 Intensité de travail

Sont restituées dans le tableau N°28, les unités de sens relatives à l'intensité du travail.

N°	Unités de sens	*Verbatim*
1	Phénomène de surcharge de travail fréquent	*Moi, ça (la surcharge) a été tellement dur que j'ai baissé mon contrat d'heures à 24 heures semaine. Et encore, je fais toujours plus, là je suis à 50 heures, d'heures supplémentaires depuis le mois de janvier sur le compteur (en 5 mois) [..] On n'est pas assez nombreux. Se rajoute à ça s'il y a un arrêt de dernière minute, on le sent, ça nous alourdi le planning parce que l'agence est petite. Donc c'est impossible que je sois à mes 25 heures semaine, on va dire en gros.*
2	Surcharge de travail pour compenser d'éventuels manquements	*Des fois on en fait plus par rapport au travail de la personne d'avant, parce qu'on passe tout de suite après, Il y a une vaisselle qui est pas faite, s'il y a un ménage qui n'est pas fait. De toute manière, ça se voit.*
3	Tâches parfois effectuées hors cadre professionnel	*Moi, ils (B) m'appelle par mon prénom. Tu peux me faire ceci, tu peux me faire cela. Pour le bureau c'est hors boulot. J'y vais, parce que si je n'y vais pas, c'est pas fait. Sa famille, sa fille, habite près de la mairie, et les deux autres sont tout près de chez eux. Elles habitent pas loin. Mais elle m'appelle chez moi. J'ai un soucis. Ils peuvent me dire et je fonce. Ça n'a rien à voir avec le bureau. Une fois que je quitte le bureau, s'ils m'appellent, j'en ai rien à foutre c'est hors boulot.*
4	Variété des tâches pour les AD chez les B est stimulante	*Les interventions sont vraiment diverses et variées, je vous dis c'est pas de être derrière la personne. Des fois, c'est de l'aide administrative, ça peut être accompagner pour des courses. Faire des courses, un peu cuisiner … Donc c'est très varié et ça, le fait que ce soit très varié, je trouve que c'est aussi très intéressant parce que du coup, on ne s'enferme pas dans un rôle*
5	Cadre manque de diversité en raison de la gestion de planning	*Elle gérait que des plannings, or elle avait une expérience où elle avait plus de diversité dans le poste [..] je pense qu'elle n'a pas supporté de faire que ça.*
6	Marge de manœuvre importante chez les B	*Nous, on a, à l'intérieur de ce créneau-là, on a aussi toute liberté de nous organiser un peu comme on veut.*
7	Complexité d'adapter les plannings dans l'intérêt des B et AD	*Ça demande beaucoup de choses de prendre en compte les besoins de tout le monde. Pas que des bénéficiaires, mais aussi de l'équipe.*
8	Attente de subir moins de contrôle dans l'organisation en EA	*C'est compliqué à expliquer, c'est que dès qu'on a quelqu'un derrière nous, c'est stressant. On se demande est-ce qu'il est d'accord. Est-ce que je peux faire ça, que je peux faire si t'as appelé pour vérifier. C'est un peu agaçant quand on sait qu'on aura la liberté en équipe autonome. Et puis voilà, tout en restant en respectant le Code du travail, mais on aura plus de liberté.*
9	La fatigue du travail d'AD est de nature cumulative	*C'est compliqué. Et comme je vous dis, il y a que c'est un ensemble. C'est tout. La fatigue, la fatigue des personnes parce qu'on doit les déplacer; de la fatigue mentale morale aussi. C'est parce qu'on est constamment hein, même si on a 2 h dans l'après-midi, mais les 2 h, on ne peut rien faire dans les deux heures. Et après ya encore la fatigue des déplacements.*

Tableau N°28 : Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2021

Les professionnels expriment le fait qu'ils vivent régulièrement un phénomène de surcharge de travail (unité 1) couplé à un ressenti de fatigue induit par les tâches physiques et le travail pressé (unité 9). Certains aides à domiciles se surchargent parfois afin de poursuivre une tâche inachevée par le collègue précédent (unité 2), parfois pour répondre à certaines attentes des bénéficiaires en sortant du cadre professionnel (unité 3). En termes de tâche, le travail chez les bénéficiaires offre une variété perçue comme stimulante (unité 4). De plus, les aides à domicile disposent d'une marge de manœuvre conséquente lorsqu'ils interviennent chez les bénéficiaires (unité 6), en revanche le travail de gestion des plannings effectué par le cadre, est perçu comme répétitif (unité 5) d'autant plus qu'une grande partie s'effectue en urgence de façon à compenser les absences pour répondre à l'impératif de continuité de service aux bénéficiaires, en composant avec le personnel disponible dans l'instant. Ces éléments décrivant la variété des tâches et la marge de manœuvre y étant associée sont régulièrement cités comme pouvant impacter la motivation au travail.

Les aides à domicile anticipent la complexité d'adapter les plannings qui suppose de concilier les intérêts des bénéficiaires et les leurs (unité 7) - considérer la logique d'optimisation géographique et temporelle des trajets tout en s'inscrivant dans une optique de confort pour les bénéficiaires. Par exemple, si l'heure souhaitée par un bénéficiaire pour sa toilette matinale est trop éloignée de l'heure de son repas, il faut trouver une intervention à réaliser à proximité pour que l'aide à domicile puisse concentrer ses interventions afin de minimiser les coupures et donc l'amplitude de sa journée. Les aides à domicile espèrent subir moins de contrôle au cours de leur évolution en tant qu'équipe autonome (unité 8) en s'affranchissant petit à petit de la validation de leur encadrement quant à l'organisation de leur activité.

Pour synthétiser, la gestion des plannings par les aides à domicile peut devenir un moyen d'adapter la charge de travail, quand bien même elle représente elle-même une charge de travail supplémentaire, tant pour les aides à domicile qui sont amenés à organiser les plannings que par l'encadrement qui doit accompagner et contrôler la gestion des plannings produits en autonomie.

8.1.3 Ressources humaines

Sont restituées dans le tableau N°29, les unités de sens relatives aux ressources humaines et à leur gestion.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sous-effectif fréquent par rapport au volume de travail nécessaire pour le nombre de B	*Quasiment tous les jours oui j'ai un remplacement, parce qu'on a pas assez de monde.*
2	Grand nombre AM et turnover impliquent des remplacements fréquents	*C'est comme là, avant de vous avoir au téléphone, normalement moi mon secteur c'est X, bin là je suis allée à Y. Parce qu'on a des arrêts mais on est en manque de personnel aussi.*
3	Turnover en partie dû au profil inadéquat des personnes nouvellement embauchées	*A) Il a des nouvelles, bon j'attends de les connaître. Mais pour le moment, je n'ai pas de bons avis sur elles quoi. Les retours que j'ai par rapport aux patients c'est pas top quoi. Pas l'envie de travailler. Respectez les autres et les collègues. Du coup ça change souvent, il y en a beaucoup qui partent. B) Je me souviens d'une personne qu'on avait recruté et qui ne faisait pas forcément du bon boulot, qu'elle était tout le temps en arrêt, donc les autres (équipe) en avaient ras le bol, voilà. Donc quand on parlait d'elle, il y avait des yeux qui montent au plafond. Oui en fait ça joue aussi sur le travail de l'équipe et le turnover aussi.*
4	Turnover affecte plus les AD "satellitaires" par rapport aux noyaux durs des équipes	*Ça change souvent, il y en a beaucoup qui partent et il y en a d'autres qui viennent. On est un petit group où ça fait un moment qu'on est là, je crois on doit être quatre comme ça dans l'équipe. Mais souvent, la plupart ça change.*
5	Faibles salaires des AD	*Le salaire, le salaire, il n'est pas là. On est très, très mal payées.*
6	Mettre les nouveaux AD en poste de remplacement augmente leur taux de départ	*Parce pendant les vacances, on prend des nouveaux pour faire tous les remplacements de celles-là en congés, du coup ils tiennent pas longtemps.*
7	Rappeler un AD sur son temps de repos pour remplacer un AD absent est fréquent	*Ça veut dire qu'il faut trouver encore une fois une solution d'urgence. Bon, là, on demande à quelqu'un s'il veut bien prendre la place de celui-là, mais c'est forcément sur un temps libre, sinon il y a personne de dispo et ça c'est tout le temps*
8	Régulation des remplacements entre AD, le bureau formalise ensuite	*Donc moi, comme j'habite assez près, donc je suis à huit kilomètres. Donc je la prends. Et puis après nous, on s'arrange. Mais il faut qu'elle prévienne [entreprise] à chaque fois pour qu'il me le mette sur le téléphone parce qu'on a un téléphone. Donc qu'ils me changent le planning sur mon téléphone.*
9	Grand nombre AM et turnover complexifient la gestion des plannings	*On n'est pas au complet, on a deux congés maternité. On en a une qui en arrêt indéterminé, mais qui veut partir. Mais sauf qu'elle ne veut pas le dire donc elle reste en arrêt [..] niveau planning ça pose soucis.*
10	Préférences et incompatibilités B/AD complexifient la gestion des plannings	*Mais le problème c'est que quand même, les prestations des fois, vous savez, il y a toujours une personne qui téléphone de la famille, ou le bénéficiaire, il y en a qui téléphonent, qui disent "moi, je ne veux pas telle personne", ils arrivent à s'arranger. Mais bon, après, parfois ils disent "faut me la remettre la personne là », parce qu'ils s'attachent aussi.*
11	Variété de contrat (quotité horaire) permet plus de souplesse dans la gestion des plannings	*Parce qu'il faut tout le temps jongler et moi c'est pour ça qu'on a changé mon volume d'heures, vous comprenez, plus on a de contrats différents, plus c'est pratique pour jongler avec les plannings*
12	Faire monter en compétences les aides ménagères augmenterait les possibilités de remplacement	*C'est-à-dire pour que celles qui ne font pas de toilettes passent au fait de faire des toilettes, si elles vont en formation toilette, là effectivement, on gagne énormément de choses, ça facilite les modifications de plannings.*
13	Taille restreinte d'une équipe permet de favoriser son autonomie	*Après c'est peut-être plus simple pour nous vu qu'on est moins nombreux que les autres équipes. Du coup ça va plus vite pour se mettre d'accord et se débrouiller entre nous.*
14	Besoin de répartir les rôles en EA de façon adaptée aux profils des AD	*Je pense qu'il y aurait certaines personnes qui seraient moins à l'aise sur certains types de fonction, après faut bien choisir qui fait quoi.*
15	Fonctionnement en EA n'est pas adapté à tous les profils AD	*Voilà, je pense que tout le monde n'est pas en capacité de le porter. Je pense qu'il faut effectivement avoir des personnes qui sont déjà à l'aise dans leur poste pour pouvoir aller sur ce terrain-là. Il faut déjà bien maîtriser son poste et à l'aise. Et puis oui, être un avoir un côté managérial qui n'est pas forcément donné à tout le monde.*
16	Attente de l'EA de favoriser l'adéquation de profils AD recrutés	*Ça va être mieux pour nous parce que des fois, elle (cadre) embauche des gens et pendant qu'ils parlent ensemble ça se passe super bien, ça a l'air d'une personne motivée. Après, sur le terrain, y'a plus rien. Tandis que nous, on connait le métier le plus. On saura poser des questions sur le métier pour voir si la personne répond réellement ou si c'est du mensonge.*
17	Attente d'une sectorisation géographique des déplacements en EA	*Mais je pense que l'équipe autonome, on va pouvoir faire des choses sympas. On va pouvoir garder nos bénéficiaires du secteur, s'arranger, échanger entre nous et éviter les déplacements trop loin.*

Tableau N°29 : Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2021

Les professionnels perçoivent un phénomène de sous-effectif presque constant vis-à-vis du volume de travail nécessaire pour assurer la continuité de service envers les bénéficiaires (unité 1) qui implique des remplacements réguliers. Ce phénomène se perçoit à travers la fréquence des arrêts maladie et du turnover (unité 2). Le turnover touche plus facilement les personnes nouvellement embauchées dont les profils sont perçus comme inadéquats vis-à-vis des tâches à effectuer et des compétences relationnelles attendues, ce qui est perçu unanimement par les aides à domiciles (unité 3a) et l'encadrement (unité 3b). D'ailleurs, les équipes identifient un noyau-dur en leur sein (d'environ quatre personnes, soit l'approximative moitié de l'équipe), n'intégrant pas les personnes nouvellement embauchées qui partent régulièrement peu de temps après leur arrivée (unité 4), possiblement en raison de la faible rémunération (unité 5) qui entretient la vulnérabilité économique des aides à domiciles. Aussi, les remplacements sont plus facilement confiés aux personnes nouvellement arrivées, ce qui pourrait contribuer à leur départ de la structure (unité 6). En effet, les aides sont sollicitées sur leur temps de repos pour effectuer des remplacements (unité 7), ce qui accentue leur épuisement et impacte leur vie privée (reporter des activités privées initialement programmées).

Dans quelques équipes, les demandes de remplacement s'effectuent en interne, les cadres sont contactés par la suite pour les formaliser (unité 8). Lorsque ces cas de figure sont évoqués, les aides à domicile témoignent qu'il leur est plus facile de trouver des arrangements équitables entre eux, programmant à l'avance une compensation pour la personne qui a remplacé au pied levé. Pour les autres équipes, ce sont les cadres qui gèrent les demandes de remplacement, comme dans le fonctionnement initial de l'entreprise. La fréquence élevée des besoins de remplacement complexifie la gestion des plannings (unité 9) puisque les modifications effectuées pour répondre à ces besoins impliquent également de considérer les temporalités légales d'amplitude horaire, de coupure et de repos. D'autant plus qu'il faut tenir compte des incompatibilités relationnelles entre certains bénéficiaires et aides à domicile spécifiques (unité 10). Toutefois, les différentes quotités dans les volumes horaires relatives à la variété des types de contrats offrent une certaine souplesse (unité 11). Un autre paramètre réside dans la qualification des intervenants : certains sont aide-ménagers et ne peuvent s'occuper de l'hygiène des bénéficiaires par exemple. Les former à d'autres tâches augmenterait les possibilités de modifications de planning (unité 12), car plus les professionnels sont polyvalents, en termes de compétences et de connaissances des bénéficiaires, plus il est possible de permuter les interventions. C'est en ce sens que les aides à domiciles aimeraient mieux

connaître les autres bénéficiaires pour intervenir plus facilement en cas de remplacement (comme vu dans la partie relative aux temporalités).

En ce qui concerne le fonctionnement en équipe autonome, les professionnels perçoivent que la taille restreinte d'une équipe permet de favoriser son autonomie (unité 13) et que les différents rôles ont intérêt à être répartis selon la singularité des profils (unité 14). En effet, certains profils ne sont pas adaptés au mode de travail en équipe autonome (unité 15), souvent pour une question de motivation ou de compétences disponibles. D'ailleurs, les aides à domicile espèrent que la possibilité d'effectuer le recrutement eux-mêmes leur permettra de favoriser l'adéquation des profils à embaucher (unité 16) et que la sectorisation géographique des déplacements permettra d'optimiser ces derniers (unité 17).

Pour synthétiser, un des enjeux principaux de ce secteur d'activité réside dans la gestion des ressources humaines. En effet, le phénomène d'absentéisme, induit par les démissions et les arrêts maladie, implique une plus grande sollicitation des professionnels disponibles (gérer les modifications de planning pour l'encadrement et assurer les remplacements pour les aides à domicile). Cette sur-sollicitation vient s'ajouter à l'intensité du travail et aux contraintes horaires et alimente donc le phénomène d'absentéisme.

8.1.4 Soutien organisationnel

Sont restituées dans le tableau N°30, les unités de sens relatives au soutien organisationnel.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Soutien perçu provenant de l'encadrement	*Je passe quand même (malgré les restrictions sanitaires) au bureau une à deux fois par semaine. Ça fait partie de ma sécurité psychologique, parce qu'elles sont là pour nous aussi.*
2	Soutien perçu de façon ambivalente en provenance de l'encadrement	*Des fois, j'allais au bureau pour poser des questions, et puis elle (cadre) est toujours occupée, même quand j'appelle au téléphone, donc on a pas l'impression d'être entendues quand il y a besoin. Des fois, on arrive à parler et ça donne quelque chose donc ça va.*
3	Demandes des équipes pas toujours prises en compte par l'encadrement	*On a beau dire les choses, mais les choses ne changent pas. Donc à un moment donné, on encaisse, on encaisse, mais des fois pendant la réunion, elle (cadre) s'en prend plein, parce que oui ça ne change pas.*
4	AD attendent plus de réactivité de la part de l'encadrement	*Parfois on demande quelque chose, un congé, du matériel et on peut attendre. Parce que quand elle (cadre) laisse planer, il faut toujours rouspéter pour se faire entendre.*
5	Distance des cadres vis-à-vis du terrain réduit la compréhension qu'ils en ont	*A) C'est compliqué, comme X (cadre) n'a pas d'expérience sur le terrain, elle ne sait pas ce qu'elle ne voit pas. Ce serait bien qu'elle vienne pendant une semaine avec nous et avec une différente chaque jour. Comprendre à quel point notre situation est compliquée, les personnes dans l'action.* *B) Encore une fois, je ne suis pas à la place des salariés, donc si ça se trouve, je n'y suis pas du tout. Je suis complètement à côté de la plaque et ça ne m'étonnerait même pas parce que je suis pas sur le terrain.*
6	Compensation kilométrique est estimée insuffisante	*C'est la manière dont les kilomètres que nous faisons au travail sont remboursés. Pour résumer, chaque fois que je prends ma voiture, mon salaire baisse. Je lisais quelque part que, d'une certaine manière, c'est l'un des seuls métiers où on paye pour aller travailler.*
7	Attente d'une réelle autonomie des EA	*Quand les équipes seront vraiment autonomes, ce sera plus simple. Mais à l'heure actuelle, d'un côté on essaie de construire et puis de l'autre côté, on démonte ce qu'on pensait qu'on faisait quoi.*
8	Absence de l'encadrement habituel peut être perturbant	*Mais je pense que ça peut arriver que des personnes soient stressées justement parce qu'il y ait moins de cadres.*
9	Présence des cadres en cas de besoin est pratique	*Et puis, il y a toujours une personne qui sera là. On aura toujours, si ça ne va pas, on va avoir X (cadre) directement au bureau. Ou on l'appelle sur le champ si besoin.*
10	Appréhension d'une autonomie partielle accordée aux équipes par l'encadrement	*Je ne pense pas que ça va être vraiment accepté par le bureau. Ils vont toujours avoir un œil sur nous. On pourra pas faire ce qu'on veut non plus. Je pense qu'il y aura toujours un souci de surveillance quand même.*
11	Logiciel de gestion de planning n'est pas adapté à une gestion autonome en EA	*Là on y est complètement pas du tout, mais pas du tout parce qu'il faudrait repenser tous les logiciels. En fait, il faudrait qu'eux ils aient accès de leur téléphone pour pouvoir changer les plannings et compagnie.*
12	Besoin d'avoir les moyens adaptés pour gérer les plannings	*Qu'on nous donne vraiment la latitude pour faire aussi, les formations, avoir une équipe complète, sinon les plannings ...*
13	Attente d'une rémunération des heures consacrées à la coordination d'EA	*Il faudrait vraiment la latitude pour faire le planning, des heures payées pour faire ça, oui. Et je pense pas que ce soit sur le plan, parce que le problème, c'est que finalement, si on prend beaucoup sur notre temps à nous et on n'est pas rémunéré, c'est pas normal.*
14	Besoin de participation aux frais personnels engagés pour la communication	*Par contre c'est vrai qu'au niveau informatique, il va falloir qu'ils soient un peu plus .. Tout ce qui est internet, il faut qu'ils participent [..] imaginez, on pourrait être en visio pour faire notre planning [..] soit ils font fonction de leurs portables pros et puis qu'on ait tout sur le portable pro ou soit, s'ils veulent vraiment qu'on ait accès à internet, qu'ils participent à notre forfait.*

Tableau N°30 : Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2021

Les aides à domiciles perçoivent globalement une forme de soutien organisationnel en provenance de leur encadrement (unité 1), mais ce soutien peut être ressenti comme quelque chose d'ambivalent (unité 2), notamment en raison de demandes auxquelles l'encadrement ne donne pas suite (unité 3) et du potentiel délai de réponse quand une suite est donnée (unité 4).

Les aides à domicile expriment que leur encadrement ne perçoit pas l'ensemble des contraintes inhérentes aux interventions chez les bénéficiaires (unité 5a). D'ailleurs les cadres eux-mêmes sont conscientes de l'effet de leur distance des terrains sur la compréhension qu'ils en ont (unité 5b). Au niveau matériel, les aides à domiciles ne se sentent pas soutenus par la compensation kilométrique de leurs déplacements professionnels, pour laquelle ils se sentent lésés au niveau du prix des carburants et de l'usure des véhicules (unité 6).

En ce qui concerne le projet d'équipe autonome, les professionnels attendent que les équipes puissent fonctionner avec une réelle autonomie (unité 7). Ils anticipent le fait qu'une absence d'encadrement risque d'être perturbante (unité 8) même si on les rassure - un encadrement restera disponible en cas de besoin (unité 9). Certains aides à domiciles appréhendent le fait qu'on ne leur confère pas une réelle autonomie en raison du besoin de l'encadrement de contrôler le travail fait sur le terrain (unité 10), ce sentiment est accentué par le logiciel de gestion des plannings mobilisé en 2021 qui ne permet pas une prise en charge autonome par les équipes (unité 11). D'ailleurs les professionnels ont identifié le besoin d'avoir à disposition les moyens nécessaires au fonctionnement en équipe autonome *via* des formations et des outils adaptés, une stabilité en termes d'effectifs (unité 12) ainsi qu'une rémunération du temps investi en coordination d'équipe (unité 13) et une participation aux frais engagés dans les moyens de communication en équipe (unité 14).

Pour synthétiser, le soutien perçu par les aides à domicile en provenance de leur organisation est corrélé à la disponibilité temporelle des encadrants et à l'aboutissement des demandes manifestées envers ces derniers. Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, la charge de gestion et de modification des plannings occupe une partie conséquente du temps de travail des encadrants et donc réduit grandement leur disponibilité pour répondre aux diverses sollicitations des aides à domiciles. Il est logique d'espérer que le transfert de la gestion des plannings aux aides à domiciles permette de décharger l'encadrement, augmentant ainsi le temps disponible pour accompagner les équipes. Néanmoins, ces dernières appréhendent l'ajout de cette nouvelle tâche, tant par sa complexité que par l'éventualité de ne pas avoir les moyens de s'en occuper convenablement.

8.1.5 Résumé de la dimension organisationnelle

Nous constatons que la représentation des professionnels concernant leur organisation du travail en 2021 renvoie globalement à problématique de répartition de la charge de travail sur des temporalités contraintes pour un effectif insuffisant de professionnels, en tentant de répondre à l'impératif de continuité de service aux bénéficiaires. Les professionnels cherchent à compenser la situation de sous-effectif, souvent en urgence, par des remplacements au pied levé et le recrutement large de candidats. Ces pratiques en elles-mêmes contribuent à la surcharge des professionnels, tant des aides à domiciles qui sont rappelés sur leurs temps de repos que par l'encadrement qui doit se focaliser sur les modifications de planning et sont donc moins disponibles pour manifester du soutien aux aides à domiciles. Dans cette perspective, la gestion des plannings semble être le point crucial reliant la temporalité du travail, son intensité, l'utilisation des ressources humaines et le soutien dont elles bénéficient. Le projet de changement organisationnel prévu tente d'agir sur ce point précis en en conférant sa responsabilité aux aides à domicile. On peut alors espérer que la bascule se fasse suffisamment vite pour que les aides à domiciles puissent bénéficier de tout le soutien nécessaire, en termes de moyens et d'accompagnement en provenance de leur encadrement qui gagnerait, au cours du changement, la marge de manœuvre indispensable pour ce faire.

8.2 Dimension sociale

8.2.1 Qualité de communication

Sont restituées dans le tableau N°31, les unités de sens relatives à la qualité de communication.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Manque de communication au sein de l'organisation	*Là, sur l'équipe de X, on avait un nouvel arrivant et je ne sais pas, apparemment il n'est plus là, j'ai appris ça hier par une collègue alors que (entreprise) ne nous a pas prévenu [..] et pareil, j'ai une collègue qui a été en arrêt maladie et elle est revenue et on ne nous a pas prévenu, alors oui il y a un manque d'échange avec (entreprise).*
2	Difficulté de communication avec l'encadrement	*Je pense que le ressenti qui a changé. On a plus envie d'aller au bureau. Il y a ça aussi, on se parle moins du coup. Donc on s'appelle, mais ils en reçoivent plein des appels. Une fois mon appel a été mis en attente alors que c'était important.*
3	Facilité de communication avec l'encadrement	*A chaque fois que j'ai besoin, je passe les voir, ou alors j'appelle quand c'est pressé, mais ça se passe toujours bien.*
4	Manque de communication envers les B sur les modifications de plannings	*On a une relation amicale, et il sait que c'est moi qui viens tous les lundis après-midi. Et après ce que je reproche à (entreprise), c'est de pas avertir le bénéficiaire en leur disant « voilà, vous avez votre prestation mais ce ne sera pas la personne auquel vous êtes habitué ». Et ça ils nous le font souvent [..] c'est pratiquement heu, bah c'est hebdomadaire hein.*
5	Manque de temps de présentation des nouveaux AD et remplaçants aux B	*Je peux être amené à me déplacer sur Pont à Mousson ou voilà donc chez des bénéficiaires chez lesquels aussi j'arrive pour la première fois. Que je ne connais pas forcément. Et du coup, et du coup, quand il y a des personnes que je connais pas ou que je vois que je suis en difficulté, moi, ça me dérange pas par exemple d'appeler un collègue, ou le responsable, enfin voilà.*
6	Attente d'une augmentation des communications entre équipe et encadrement	*Ce qui pèche parfois, c'est qu'on se parle souvent que pour les modifications de planning, au final on se connait pas vraiment.*
7	Attente d'une circulation plus fluide des informations	*Oui, ce serait peut-être utile déjà de communiquer plus souvent et voir où aller par rapport à ça [..] parce que des fois, on est bloqués parce qu'il nous manque des informations.*
8	Peu d'échanges entre les différentes équipes	*Alors non, on se voit presque pas, enfin moi, je pense plus que les autres du fait que j'interviens sur tous les secteurs mais quand même assez peu.*
9	Communication parfois compliquée en équipe	*J'espère que ça va aller mieux parce qu'on a un gros souci de communication. Et justement l'entreprise va mettre en place une formation sur la communication non violente parce que je sais pas, mais il y a beaucoup trop de tensions je pense dans ce travail, donc quand on est ensemble en réunion alors tout sort …*
10	Possibilité de libre expression au sein de l'équipe	*Pour l'instant, pour l'instant, il me semble que oui, on arrive à dire les choses normalement. On s'entend assez bien pour continuer comme ça.*
11	Expression bridée dans les échanges au sein de l'équipe	*Mais il y a jamais eu trop de litiges encore, parce qu'on ne dit pas le fond de notre pensée non plus.*

Tableau N°31 : Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2021

Les professionnels perçoivent un manque de communication au sein de l'organisation de manière générale (unité 1). La communication entre l'encadrement et les aides à domicile peut être vécue de façon ambivalente, elle peut être perçue comme compliquée en raison de la difficulté à trouver des occasions pour communiquer (unité 2), ou relativement accessible compte tenu du contexte de forte sollicitation de l'encadrement (unité 3). La communication de l'entreprise envers les bénéficiaires semble perfectible en ce qui concerne les modifications d'intervenants et d'horaires (unité 4). De même, un temps de présentation des aides à domiciles remplaçants aux bénéficiaires qui ne les connaissent pas encore serait profitable afin d'éviter des temps de communications consécutifs pour obtenir des informations nécessaires (unité 5).

En ce qui concerne le projet d'équipe autonome, les professionnels espèrent une augmentation des communications entre les aides à domiciles et l'encadrement (unité 6) et une circulation plus fluide des informations au sein de ces plus nombreuses communications (unité 7). Au niveau des équipes elles-mêmes, les aides à domiciles ne communiquent qu'en de rares occasions avec les autres équipes (unité 8). Au sein d'une même équipe, la communication peut s'avérer parfois compliquée, notamment en raison des besoins de régulation émotionnelle induits par le métier (unité 9). Paradoxalement, les aides à domicile ressentent globalement la possibilité de s'exprimer naturellement au sein de leur équipe (unité 10), alors que certains expriment le fait qu'ils brident leur discours afin d'éviter de créer des situations conflictuelles (unité 11).

Pour synthétiser et faire le lien avec l'analyse de l'organisation du travail et des problématiques inhérentes à la gestion des plannings, nous comprenons que la communication entre les professionnels souffre avant tout d'un manque de temps à y consacrer. Il semble alors logique que les professionnels espèrent que le projet de changement leur apporte plus d'opportunités de d'échanges entre eux et ainsi améliorer la communication au sein de l'entreprise. D'une autre part, les aides à domicile, n'étant pas habitués à communiquer ensemble autrement que *via* les carnets de liaisons laissés chez les bénéficiaires, doivent s'adapter aux nouvelles modalités de communication lors des réunions d'équipes.

8.2.2 Moyens de communication

Sont restituées dans le tableau N°32, les unités de sens relatives aux moyens de communication.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Communication limitée à travers le cahier de liaison	*Bon, on se met des petits mots des fois de temps en temps. Voilà, en soit, on communique un peu comme ça. Mais c'est vrai que bon, c'est léger quand même.*
2	Cahier de liaison peut devenir un terrain de conflits latents/passifs	*Parfois, il y en a qui écrivent comme quoi elle a rattrapé les oublis des collègues et n'a pas pu terminer ce qui était convenu pour elle, mais c'est aussi un prétexte pour pas faire son travail, donc quand ça commence comme ça [..] et ça peut durer longtemps à se renvoyer la balle.*
3	Le style personnel de l'AD laisse une emprunte chez les B et donc des informations	*A) On le sait plus par rapport aux bénéficiaires. Nous, autrement on parle pas. Mais on peut le voir, on peut le voir, ça, sans qu'ils nous le disent quand même, parce qu'on peut le voir par rapport au travail parce qu'on passe tout de suite après. B) Mais nous, ils nous répètent "Oh ben, celle-ci elle a pas fait ci, elle a pas fait ça". Nous, on sait tout nous. Toutes les personnes âgées, ils parlent, ils parlent énormément.*
4	Passe au bureau pour communiquer avec l'encadrement	*J'allais casser la graine une à deux fois par semaine, ça me permettait de voir tout le monde. Moi, je préfère voir les gens en chair et en os permettait de régler les problèmes que j'avais. Tailler une bavette, ça, c'est un fonctionnement qui me convenait (avant les restrictions sanitaires).*
5	Téléphone professionnel permet une prise d'informations directe	*Non, franchement, c'est sympa. Si on a un souci, on peut appeler et c'est très réactif.*
6	Application de communication est propice à la communication intra-équipe	*L'une ou l'autre peut s'appeler parce qu'on a fait un groupe sur (application de communication). Et les filles entre elles, par exemple elles vont se dire tel papy n'a pas voulu se lever pour la toilette et il y a un dialogue, qu'avant il n'y avait pas. Donc ça peut être très utile, ce truc de groupe.*
7	Dialogues en réunion appréciés par les équipes	*Savoir ce qu'on a fait dans le mois. S'il y a des soucis par rapport aux bénéficiaires, c'est intéressant, C'est intéressant les réunions. Et puis on se retrouve.*

Tableau N°32 : Unités de sens relatives aux moyens de communication en 2021

Dans l'organisation initiale, les aides à domiciles communiquent *via* les cahiers de liaison laissés chez les bénéficiaires, cet outil présente des limites tant par son aspect asynchrone, par le faible volume d'informations possible d'y inscrire (unité 1) que par la possibilité d'y entretenir des conflits passifs (unité 2) entre différents aides à domiciles. En intervenant chez les bénéficiaires, les aides à domiciles laissent l'empreinte de leur travail et leurs collègues y ont accès tant par le témoignage des bénéficiaires (unité 3b) que par l'analyse des lieux dont ils peuvent déduire des informations (unité 3a). Pour communiquer avec l'encadrement, les aides à domiciles profitaient de leurs passages au bureau pour engager la conversation, mais le font moins depuis les restrictions sanitaires (unité 4). L'usage du téléphone professionnel permet alors une communication plus rapide, notamment pour demander des informations en rapport avec les plannings ou les bénéficiaires (unité 5). Au sein des équipes, l'usage de l'application de communication favorise le partage d'informations en temps réel (unité 6) et les réunions d'équipes permettent de développer le dialogue (unité 7), ce dont elles ne bénéficiaient pas avant et qui est donc perçu comme une amélioration depuis la mise en place du projet d'équipe autonome.

Pour synthétiser, les aides à domiciles disposaient de moyens de communication asynchrones entre pairs et de moyens de communications synchrones avec leur encadrement avant de bénéficier de moyens de communication synchrones pour échanger entre pairs. Pour faire le lien avec la partie précédente, nous constatons que l'ensemble de ces moyens de communication présentent des limites, tant par le caractère asynchrone, la disponibilité variable de l'encadrement (occupé majoritairement à la gestion des plannings), que le besoin de s'adapter aux nouveaux moyens pour en favoriser l'efficience.

8.2.3 Qualité des relations

Sont restituées dans le tableau N°33, les unités de sens relatives à la qualité des relations.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Isolement professionnel mal vécu	*Ce qui peut être compliqué, je trouve que dans le travail, c'est le fait d'être assez isolé et assez seul.*
2	Perte de convi*via*lité avec le personnel du bureau	*Mais je veux dire c'est pas méchant, mais je veux dire, on n'a plus la même convivialité que dans le temps. Ça fait quoi? Ça fait sept ans*
3	Bientraitance perçue en provenance du personnel du bureau	*Ce n'est pas toujours facile, mais on sait que dans la structure, là, on est bien traités.*
4	Soutien perçu au sein de l'équipe	*Mais c'est vrai qu'à (équipe) les filles sont vraiment solidaires entre elles, donc c'est ce qui est appréciable dans la difficulté, elles restent soudées*
5	Bonne ambiance en équipe	*Dans l'équipe, dans l'ensemble ça va. On rigole bien quand on est ensemble et on est toujours du même avis [..] Ah oui, en général on rigole bien pendant les réunions, franchement, on s'entend bien.*
6	Présence d'éléments conflictuels	*On va se disputer sur des détails chez des patients alors qu'en fait à la base, on ne vient pas en réunion pour ça.*
7	Absence de conflit	*On est toujours d'accord sur les choses qu'il faut. S'il y a un truc à changer, on a même pas besoin de voter quoi que ce soit parce qu'on est d'accord, on est tout le temps d'accord ensemble. Sur ça on est bien accordés.*

Tableau N°33 : Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2021

Les aides à domiciles vivent la relation à l'encadrement de façon ambivalente, certains y voient une perte de convi*via*lité (unité 2), d'autres se sentent bien traités (unité 3). Les relations en équipe compensent l'isolement professionnel des aides à domicile qui peut être mal vécu (unité 1), ce qui peut accentuer le fait que globalement, les aides à domiciles se représentent les relations en équipe comme quelque chose de positif, tant par l'ambiance convi*via*le (unité 5) que par le soutient dont ils bénéficient (unité 4). Néanmoins, les relations d'équipes peuvent parfois devenir le théâtre de désaccords pour certaines équipes (unité 6), tandis que d'autres parviennent plus facilement à s'accorder sur les sujets d'intérêt commun (unité 7).

Pour synthétiser, les relations d'équipes peuvent potentiellement compenser l'isolement professionnel et les relations ambivalentes avec l'encadrement, tout comme favoriser le partage

d'informations. Ces bienfaits sont cependant conditionnés aux moyens dont les équipes disposent, à l'usage qu'elles en font ainsi qu'aux relations qu'elles tissent en leurs seins.

8.2.4 Fonctionnement des relations

Sont restituées dans le tableau N°34, les unités de sens relatives au fonctionnement des relations.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Temps de partage en équipe sont important et nécessaires	*Oui, ça serait pas mal qu'on ait une réunion pour parler que des patients parce que c'est qui prend vraiment les deux heures et qu'on ait au moins une petite réunion, où on pourrait vraiment parler de l'évolution de l'équipe autonome. Donc deux réunions par mois.*
2	Confiance en équipe facilite le partage du vécu	*Il y en a plus effacés que d'autres, Mais on les fait participer, on essaie de leur donner la parole sans leur tirer les vers-du nez, qu'on partage librement sans qu'il y ait d'à priori [..] Mais bon, ça, ça venait un peu plus naturellement. Elle avait l'air un peu plus à l'aise. Au bout d'un moment, on a réussi à la mettre à l'aise du fait que tout le monde arrivait à s'exprimer dans le groupe [..] on a pu bien l'écouter pour savoir quel est vraiment son problème et savoir y répondre.*
3	Une équipe prend l'initiative d'organiser ses propres réunions	*Encore une fois, comme il y a des équipes qui sont plus autonomes que d'autres. Il y a des équipes qui se font leur propre réunion, donc il y a peut-être je sais plus, il y a quelques semaines, il y a (équipe) qui a décidé de faire une réunion d'eux même. Voilà. Il n'y en a qu'une, il y en a pas douze.*
4	Connaitre les membres de son équipe permet de mieux comprendre leurs intentions	*Et quand on est en équipe et qu'on discute et qu'on se connaît mieux, on sait quels sont les problèmes réels qu'affronte la personne et qu'elle est pas de mauvaise volonté.*
5	Connaitre les membres de son équipe favorise la coordination	*Parce que je sais que ça fait loin pour elle, on se connait aussi entre nous, on sait d'où on part, celles qui ont des heures [..] et on arrive à faire des plannings "Toi, tu vois comme ça, tu perdras pas en carburant. Tu perdras pas en kilométrage. Tu vas faire ça. Tu vas faire tout un secteur autour de chez toi. Et puis hop t'es bien".*
6	Comptabilité des profils d'une équipe influence son efficacité	*Nous, on est une équipe où ça va bien parce qu'on va pas se plaindre. Bon, déjà, c'est une question de personne. Le fait des gens qui ont un caractère accommodant, ça va mieux. Dans le petit bouquin des fondateurs du Buurtzorg, ils parlent de communication orientée solution plutôt qu'une communication orientée problèmes. Et c'est à peu près ce qu'on fait.*
7	Présence d'un noyau dur au sein de l'équipe	*Ça change souvent, il y en a beaucoup qui partent et il y en a d'autres qui viennent. On est un petit group où ça fait un moment qu'on est là, je crois on doit être quatre comme ça dans l'équipe. Mais souvent, la plupart ça change.*
8	Incompréhension en équipe peut potentiellement conduire au conflit	*Une fois en fait, j'ai fait une plaisanterie, j'ai senti que la personne levait un sourcil alors je l'ai tout de suite désamorcé, mais ça aurait pu ..*
9	Inhibe une information pour maintenir les bonnes relations	*Parfois elle me gonfle pour être honnête, mais je laisse passer. Mais bon, je veux pas me mettre en porte à faux avec elle quoi*
10	Préfère réguler les problèmes en tête à tête plutôt qu'en groupe	*Et on ne dit pas untel untel n'a pas fait ci, n'a pas fait ça. Moi, moi le premier parce que moi, je préfère aller voir la personne directement et lui en parler. Mais moi, je n'oserai pas le dire devant tout le monde par rapport au fait que c'est une réunion, par rapport aux autres.*
11	Placer les nouveaux AD en poste de dépannage impacte leur intégration	*Parce que les nouveaux, s'ils sont envoyés partout, on a même pas le temps de les connaître, on sait même plus à quelle secteur ils sont rattachés.*
12	Rappeler un AD sur son temps de repos pour remplacer un AD absent peut créer une tension	*A) Et quand on est obligé de remplacer, la fatigue en plus. Le ressentiment contre la personne qui vous contraint à le faire. B) Quand tu es énervée, au lieu de dire bah ouais, t'as raison, on va se mettre en arrêt, de dire maintenant c'est qu'il y a quelque chose derrière ton planning qui change. Au lieu de calmer le jeu, elles sont toutes monter dans les tours. Pour moi c'est lourd aussi.*
13	Attente de l'EA de favoriser l'intégration des AD dans les équipes	*Parce que si on passe du temps en équipe, avec les réunions, le groupe de discussion sur les téléphones, ce sera plus simple d'apprendre à connaître les nouveaux et eux à se sentir bien.*
14	Le maintien de bonnes relations est important	*J'essaye de les comment, Comment vous dire de faire qu'ils soient qu'ils soient à l'aise et tout. Et puis ça passe bien, j'ai eu que des bonnes appréciations par rapport aux personnes*
15	Intérêt perçu de la continuité de relation aux B	*Car on a une continuité dans la relation avec nos bénéficiaires, il faut que ça continue [..] mais surtout, on a tissé des liens avec ces bénéficiaires, quand ils veulent nous demander quelque chose, bon ils nous connaissent donc ça le fait bien, mais après une autre personne qui arrive, ils ne vont pas demander, ils ne vont pas oser du coup.*

16	Besoin d'intégrer des temps d'échange avec les B au sein des tâches techniques	*Bon, je peux faire les poussières, laver par terre, je peux passer l'aspirateur il n'y a pas de souci. Mais j'aime bien consacrer aussi un moment à la bénéficiaire. Bon, je pense que j'ai aussi cette mission là où qu'elle se sente bien au bout de deux heures que je suis parti, bon que ce soit propre chez elle, mais aussi qu'elle ait aussi passée à un bon moment.*
17	Relations AD/B et B/AD peuvent être de nature exclusives	*Mais le problème c'est que quand même, les prestations des fois, vous savez, il y a toujours une personne qui téléphone de la famille, ou le bénéficiaire, il y en a qui téléphonent, qui disent "moi, je ne veux pas telle personne", ils arrivent à s'arranger. Ou sinon, parfois ils disent "faut me la remettre la personne là", parce qu'ils s'attachent aussi.*
18	Remplacement d'AD peut devenir très perturbateur, d'autant plus en cas de relation exclusive	*Parce que nous on les connait, on sait ce qu'ils aiment, ce qui doit être fait. Tandis qu'en remplaçant, on sait pas. Et les bénéficiaires parfois ils osent pas dire, sans compter que ça peut les braquer s'ils sont attachés à la personne qui est pas là.*
19	Signifier son départ au bénéficiaire peut être compliqué, l'alarme sonore est aidante	*Voilà ce que bon sur les deux heures, même si Mme X veut que je fasse d'autres trucs en même temps. Voyez bien le tableau. Et bon, au bout des deux heures, quand ça sonne, ça aide à dire que je dois déjà être chez quelqu'un d'autre pour aider aussi.*

Tableau N°34 : Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2021

Les aides à domicile se représentent le temps passé en équipe comme quelque chose d'important. En effet, cela permet aux membres d'échanger des informations relatives aux bénéficiaires et aussi d'apprendre à mieux se connaître entre eux. Plusieurs aides à domiciles manifestent le fait qu'il faudrait plus de réunions car elles sont nécessaires (unité 1), d'ailleurs, une équipe a pris l'initiative d'organiser ses propres réunions en plus des réunions prescrites (unité 3). Le fait de mieux connaître les membres de son équipe comporte plusieurs avantages, comme de favoriser la coordination et les modifications de planning en tenant compte des situations de chacun (unité 5), de mieux comprendre les besoins des uns et des autres, d'éviter de prêter des intentions à tort (unité 4), d'autant plus si les situations de remplacement génèrent de la tension entre la personne absente et la personne remplaçante (unité 12a) ou entre cette dernière et le cadre qui effectue la demande (unité 12b). Les aides à domiciles expriment qu'il n'est pas forcément aisé de s'entendre au sein de l'équipe, car une partie de la cohésion d'équipe dépend de la compatibilité des caractères de chacun (unité 6). Il faut parfois du temps pour apprendre à se faire confiance et accepter de s'ouvrir aux autres (unité 2). Les maladresses relationnelles peuvent vite survenir et créer des problèmes si elles ne sont pas régulées (unité 8). Parfois certains aides à domiciles inhibent leur expression pour éviter un conflit (unité 9) ou la diffèrent pour éviter de mettre une personne mal à l'aise en groupe (unité 10).

Les aides à domiciles les plus anciens dans l'entreprise forment souvent un noyau dur au sein de leur équipe, observant ainsi le turnover toucher les nouveaux embauchés qui vont et viennent (unité 7), souvent sollicités pour des remplacements, sur plusieurs secteurs, ce qui ne contribue pas à leur intégration (unité 11) ni à leur maintien en poste. A ce propos, les aides à domiciles espèrent que le projet de changement, *via* les temps passés en équipe et leurs bienfaits vus ci-

dessus, permettra aux nouveaux embauchés de se sentir mieux intégrés (unité 13) et ainsi favoriser leur maintien en poste.

Les aides à domiciles se représentent le travail chez les bénéficiaires comme un maillage d'activités techniques et de temps relationnels (unité 16). En effet, il leur semble important de maintenir de bonnes relations avec eux (unité 14) puisqu'ils perçoivent ces relations dans une continuité, leur permettant ainsi d'optimiser le travail puisqu'ils en connaissent les tenants et les aboutissants bien mieux au fil du temps (unité 15). C'est pourquoi le fait de remplacer un collègue est perçu comme complexe, puisqu'il faut agir sans connaître les préférences des bénéficiaires qui ne les exprimeront pas forcément, d'autant plus que ces derniers sont alors perturbés dans leurs habitudes (unité 18) et dans certains cas peuvent se montrer réticents face au changement d'aide à domicile lorsqu'ils se sont attachés à leur intervenant habituel (unité 17). Dans ce dernier cas, les bénéficiaires ont du mal de voir partir les aides à domiciles auxquels ils sont attachés et expriment alors des demandes supplémentaires en fin d'intervention en espérant retarder leur départ imminent (unité 19).

Pour synthétiser, les aides à domiciles ont besoin de s'échanger les informations dont ils disposent pour améliorer leur prise en charge des bénéficiaires et éviter les conflits, spécifiquement en cas de remplacements, car ces situations peuvent créer de la tension tant au sein de l'équipe qu'avec les bénéficiaires résistant au changement d'intervenant. Les temps de réunion répondent à ce besoin mais également au besoin des aides à domiciles de mieux se connaitre entre elles afin d'optimiser leur coordination ainsi que l'intégration des nouveaux embauchés qui peut contribuer à leur maintien en poste. Lors de ces réunions, les aides à domiciles tentent d'éviter les conflits potentiels car la préservation de la cohérence d'équipe (a priori longue à mettre en place en fonction des profils des membres) leur semble primordiale pour continuer de profiter des avantages à se réunir régulièrement.

8.2.5 Résumé de la dimension sociale

La perception que les professionnels ont de leurs rapports sociaux en 2021 renvoie au manque de communication vécu dans l'organisation initiale, en raison des limites des moyens disponibles et du manque de temps à y consacrer. L'augmentation des communications induit par les nouveaux moyens en équipe autonome favorisent le partage d'information et le décloisonnement social des aides à domiciles. De plus, ces temps de partages en équipe permettent d'optimiser la coordination des aides à domiciles, l'intégration des nouveaux embauchés et le maintien en poste. Cependant, l'efficacité de ces nouveaux moyens est assujettie à l'usage qui en est fait par les aides à domiciles devant ainsi concourir à la cohésion de leurs équipes pour faire bénéficier du potentiel apporté par le projet de changement.

8.3 Dimension émotionnelle

8.3.1 Ressentis au contact des bénéficiaires

Sont restituées dans le tableau N°35, les unités de sens relatives aux ressentis vécus au contact des bénéficiaires.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Besoin d'attention de la part des B	*Bon, je peux faire les poussières, laver par terre, je peux passer l'aspirateur il n'y a pas de souci. Mais j'aime bien consacrer aussi un moment à la bénéficiaire, parce qu'elle a vraiment besoin qu'on parle vous comprenez.*
2	Escalade émotionnelle dans les interactions avec les B	*Mais le plus gros truc que j'ai pu avoir, que pendant des semaines et des semaines dès que j'y allais, j'appelais (cadre), limite en pleurs parce que je n'en pouvais plus. C'est une patiente qui avait l'Alzheimer. J'avais deux heures de ménage chez elle par semaine, le lundi. Et il n'y avait que moi qui y allait parce qu'elle acceptait que moi, sauf que c'était sale. Mais très très sale, c'était une femme qui ne lavait jamais, elle se délaissait complètement, sauf que moi quand j'y allais, j'avais pas le temps de tout faire parce que c'était tellement sale, et elle n'était pas d'accord que je nettoie en prime. Donc dès que je nettoyais j'en prenais plein mon grade. Jusqu'à ce qu'on arrive à ce qu'elle prenne la main et me morde et me pince. Et c'est parti, tellement qu'elle m'énervait je criais et elle me criait dessus. Les voisins sont venus et j'ai appelé (cadre), je lui ai dit stop, c'est bon, j'y vais plus, moi c'est mort.*
3	Situations de violence avec les B	*A moi les plus durs, ça a été les gens, les gens qui avaient Alzheimer, assez violents. Ça, c'était dur. Je me suis fait poursuivre par un monsieur qui n'avait plus sa tête, mais qui avait un couteau. Il a abîmé ma voiture. Un malade mental schizophrène qui ne voulait pas que je parte. Qui a tapé avec ses pieds sur ma portière. Franchement, j'ai eu peur, je m'attendais pas que ce soit aussi dingo.*
4	Besoin de partage de situations émotionnellement complexe	*Il m'a dit "Vous commencez à me casser les couilles. Si vous n'êtes pas content, vous n'avez qu'à partir". J'avais pas envie de rentrer dans le conflit avec alors j'ai rien dit. Ensuite, j'avais le numéro de la sœur de cette personne. J'ai expliqué la situation et après, j'ai appelé le bureau pour dire aussi parce que je peux pas garder pour moi.*

5	Dissonance émotionnelle dans certaines interactions	*A) Je ne peux pas non plus me prendre la tête avec la patiente, parce que c'est pas elle, c'est la maladie qui est fait ça. Mais à chaque occasion qu'elle fait, j'encaisse, je dis rien. B) Quand elle me demande pourquoi je ne reviendrai pas j'ai dit "bah oui mais madame, enfin qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, c'est pas moi qui fait les plannings, c'est tout c'est comme ça" alors qu'en fait ça me peine de ne plus y aller, mais on peut pas le dire comme ça quoi vous voyez bien.*
6	L'état de santé des B, quand il est dégradé, implique une charge émotionnelle	*C'est trop dur entre les gens qui décèdent, même si on ne s'attache pas qu'on apprend à prendre du recul. Ou de voir des horreurs, des maladies improbables, des gens aveugles sourds, alités tout le temps, des difficultés, c'est la vie mais au bout d'un moment on sature.*
7	Interactions avec les B peuvent être émotionnellement apaisantes	*Avec les personnes âgées, c'est bon. Ignace de Loyola et le partage des émotions, désolation et consolation avec les personnes âgées. Je sais ce qui me désole, mais la consolation est immédiate.*
8	Phénomène d'attachement	*Familiarisés parce qu'on rentre dans leur intimité quand même, je l'apprécie et elle m'apprécie énormément.*
9	Phénomène de distanciation protectrice	*Il y a la santé physique et aussi la santé, je trouve, il y a aussi la santé morale ou mentale ou je sais pas quoi. A un moment donné, il ne faut pas non plus être trop dans le ... Il faut savoir garder aussi ses distances professionnelles, ne pas être trop affecté par la situation de certaines personnes.*
10	Difficulté de maintenir une distance affective	*Et je pense plus que c'est le côté affect, même si on essaye de quand même, je pense qu'en tant que salarié et en tant qu'intervenant on essaye quand même de garder une distance professionnelle [..] Mais vous avez une relation avec certains et il ne faut pas qu'on s'attache à eux. Mais moi je suis désolée, on est des êtres vivants, on a du cœur. On n'est pas là non plus que pour l'argent. Donc voilà.*
11	Ressemblance du B avec un proche augmente l'intensité émotionnelle	*Moi, il y a une personne, c'est malheureux à dire, moi, elle me fait penser à ma maman qui est décédée. Alors si on me la mettait plus, j'en ferais pas une fixette [..]Emotionnellement ? Oui, bah. Je trouve que c'est facile pour moi parce que je me rappelle. Elle me rappelle les souvenirs de ma mère, des trucs, mais comment elle le vit tout. Comment elle est maintenant [..] Mais disons, ça me ferait beaucoup (de ne plus avoir cette B) ça me ferait énormément parce que moi, je l'apprécie énormément. Ça me ferait du mal quand même un peu.*
12	AD peut transférer sur B une relation antérieure vécue avec un parent	*Moi je pense que je me raccroche aux personnes âgées là aussi [..] Parce que on était 11 enfants chez nous donc on a pas eu autant d'affection, ça m'a toujours manqué. Je veux dire maintenant je sais pourquoi. Je sais pourquoi j'ai une relation avec les personnes âgées plus forte qu'autre chose. Parce que moi, c'est plus profond avec une personne âgée, elle est ancrée en moi. Oui, elle me donne plus que ce que ma mère m'aurait donné.*

Tableau N°35 : Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2021

Les aides à domicile se représentent le contact avec leurs bénéficiaires comme quelque chose d'émotionnellement impliquant. En effet, ils perçoivent le besoin d'attention des bénéficiaires auquel ils tentent de répondre tout en réalisant les tâches prescrites (unité 1). L'ensemble des aides à domiciles rencontrés témoignent de l'aspect bénéfique des relations entretenues avec les bénéficiaires (unité 7). Les relations qui se tissent ainsi conduisent alors à un phénomène d'attachement réciproque entre aide à domicile et bénéficiaire (unité 8). Dans certains cas, les aides à domiciles projettent ou comparent la relation développée avec un bénéficiaire avec celle qu'ils ont vécue avec un de leurs proches (unité 12). Ce phénomène peut accentuer des affects, dépassant ainsi le cadre professionnel de la relation d'aide au bénéficiaire et renforçant le phénomène d'attachement (unité 11). D'ailleurs, certaines scènes se rejouent à un niveau symboliquement, notamment lorsque l'aide à domicile doit arrêter ses prestations chez un bénéficiaire qui lui rappelle un proche décédé (unité 11). Généralement, la posture professionnelle dans les métiers de service à la personne implique de maintenir une distance affective vis-à-vis des bénéficiaires pour se préserver (unité 9). Mais des aides à domicile

ressentent des difficultés à poser cette frontière qui s'inscrit en dissonance avec la continuité de relation tissée avec leurs bénéficiaires sur une base d'empathie (unité 10). D'ailleurs, lorsque les interactions comportent une intensité émotionnelle accrue, les aides à domiciles se retrouvent dans un état de dissonance émotionnelle et inhibent leurs réactions pour ne pas accentuer les situations vécues, qu'elles soient conflictuelles (unité 5a) ou non (unité 5b). Parfois, l'intensité de certaines situations contraint les aides à domicile à dépasser leur posture professionnelle, cela peut se manifester au travers des tâches effectuées bénévolement ou par des attitudes d'évitement ou de fuite face aux situations complexes comme les cas d'escalade émotionnelle ou de violences physiques qui sont générateurs d'émotions (unités 2 et 3). Les émotions ne sont pas forcément engendrées par les interactions avec les bénéficiaires, elles peuvent l'être par la représentation que les aides à domicile se font de leur état de santé, leur handicap ou leur décès (unité 6). Une grande partie des aides à domicile rencontrés témoignent d'un besoin de partager leur vécu émotionnel des situations complexes (unité 4).

Pour synthétiser, le contact avec les bénéficiaires est générateur d'émotions variables, que ce soit en termes d'intensité ou de valence, bien que cette dernière soit plus souvent positive que négative. Les aides à domiciles s'adaptent à la dynamique émotionnelle présente dans les relations qu'ils tissent avec les bénéficiaires qu'ils accompagnent. Cela peut les conduire à s'attacher, franchir le cadre professionnel, prendre de la distance, dissimuler leurs émotions face aux bénéficiaires et vouloir partager leur vécu à autrui pour en réguler la charge émotionnelle parfois pesante. Cette dimension émotionnelle permet de mettre en perspective certains phénomènes vus dans la partie dédiée aux fonctionnement relationnels avec la création de relations exclusives entre aide à domicile et bénéficiaire et les possibles perturbations engendrées par les modifications de plannings.

8.3.2 Ressentis vis-à-vis de l'activité de travail

Sont restituées dans le tableau N°36, les unités de sens relatives aux ressentis liés à l'activité de travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sentiment d'utilité envers les B	*A) Le côté positif vient des bénéficiaires qui nous renvoient des choses positives. Ce qui est intéressant aussi, c'est de sentir utile envers eux. C'est quelque chose qui me porte dans mon boulot. B) Je pense que si on fait ce métier aussi, c'est parce qu'on est empathique et qu'on a besoin de se sentir utile [..] si on galère tellement avec les plannings, c'est pour la continuité de service, parce qu'ils en ont besoin.*
2	Sentiment de qualité empêchée	*A) Après il y a des répercussions sur la qualité du travail, y a des répercussions sur le mécontentement des bénéficiaires parce qu'on a plus le temps de faire correctement les choses. B) Donc quand on dit vous n'êtes pas capable de faire vos plannings correctement. Je sais que ce n'est pas moi qui ne suis pas capable. C'est que aujourd'hui, le système fixe doit répondre aux besoins du conseil départemental, du salarié, du bénéficiaire, parce qu'il y a le bénéficiaire, mais il y a la famille aussi. Et du coup, je sais que c'est tout ça qui fait que je ne peux pas faire le planning correctement, donc pas prendre les choses pour soi.*
3	Stress lié à la pression temporelle du rythme de travail	*A) Du coup on a par exemple une intervention d'une demi-heure et 5 minutes avant la fin de l'intervention, du coup, il y a une sonnette qui se met en route « bing bing bing » pour nous rappeler qu'il faut terminer truc et il faut écrire dans le cahier et puis partir parce qu'il y a une autre prestation qui va venir là-dessus. Et je trouve ça hyper stressant quand, justement, il y a des dépassements d'horaires. Parce qu'on sait qu'en plus, alors, surtout quand on sait que c'est les dépassements en début de journée. Parce que du coup, on sait que tout va être décalé, il y a des bénéficiaires chez qui quand on arrive avec du retard, etc. B) Hier, ça m'a pris même du temps perso parce que j'étais en pleurs au téléphone à cause de ça. Je dirais que vous avez en tout et pour tout une heure et demi, deux heures pour gérer ça (problèmes de planning). Du coup, là ça m'a pris quatre heures pour gérer ça*
4	Plaisir à partir au travail	*Quand je me lève le matin pour aller bosser, je suis content. C'est une grosse différence.*
5	Travail motivant pour ses aspects relationnels aux B	*Ce qui est important, c'est vraiment pour moi le cœur du travail c'est la relation qu'on noue avec les personnes.*
6	Stress lié au déclanchement de l'alarme sonore qui limite l'intervention	*5 minutes avant la fin de l'intervention, du coup, il y a une sonnette qui se met en route « bing bing bing » pour nous rappeler qu'il faut terminer truc et il faut écrire dans le cahier et puis partir parce qu'il y a une autre prestation qui va venir là-dessus. Et je trouve ça hyper stressant*
7	Soulagement lié à l'alarme sonore qui permet d'éviter la surcharge de travail	*Voilà ce que bon sur les deux heures, même si Mme X veut que je fasse d'autres trucs en même temps. Voyez bien le tableau. Et bon, au bout des deux heures, quand ça sonne, ça aide à dire que je dois déjà être chez quelqu'un d'autre pour aider aussi.*

Tableau N°36 : Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2021

Les professionnels se représentent leur activité par son aspect utile aux bénéficiaires, les aides à domiciles à travers les gestes techniques et les relations qu'ils tissent (unité 1a), tandis que l'encadrement perçoit la portée de leur tâche de gestion des plannings qui permet d'assurer la continuité de service (unité 2b). Les aides à domiciles se représentent les contraintes temporelles de leur activité (unité 2a) et l'encadrement la difficulté de concilier les paramètres imposés pour l'organisation des plannings (unité 2b), comme des éléments altérant la qualité

du service qu'ils fournissent aux bénéficiaires. Les professionnels sont régulièrement sujets à un stress imputable au décalage temporel dans leur activité quotidienne. En effet, ils perçoivent le retard qu'ils accumulent se répercuter sur leur activité : le temps passé à gérer, en urgence, des problématiques liées aux plannings qui surviennent et empiètent sur les autres tâches prévues pour l'encadrement (unité 3b) et le dépassement d'horaires qui déborde sur les interventions suivantes au cours de la tournée journalière des aides à domiciles (unité 3a). L'alarme sonore sanctionnant la fin de la durée d'intervention génère alors du stress (unité 6) pour les aides à domiciles qui perçoivent à cet instant le retard accumulé le cas échéant, bien que parfois cette alarme procure du soulagement lorsqu'elle facilite le départ lorsque le bénéficiaire ne le fait pas (unité 7). Malgré ces contraintes temporelles, les aides à domiciles ressentent globalement du plaisir à partir au travail (unité 4), notamment en raison de son aspect relationnel qui est un facteur motivationnel (unité 5).

Pour synthétiser, les professionnels se représentent les contraintes temporelles comme un élément stressant, qui limite le bon accomplissement de leur travail, dont la motivation est basée sur le sentiment d'utilité envers les bénéficiaires. Le contact régulier des aides à domiciles aux bénéficiaires accentue leur motivation au travail, puisque ces derniers leur renvoient des émotions le plus souvent positives, comme nous l'avons vu dans la partie précédente. A l'inverse, les cadres ne perçoivent la portée utile de leur travail qu'à travers la réalisation des plannings et sont régulièrement les dépositaires de plaintes lorsque leurs plannings ne concilient pas les intérêts de l'ensemble des personnes concernées.

8.3.3 Ressentis au contact des professionnels

Sont restituées dans le tableau N°37, les unités de sens relatives aux ressentis vécus entre les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Distance ressentie vis-à-vis de l'encadrement	*Je pense que le ressenti qui a changé. On a plus envie d'aller au bureau. Il y a ça aussi, on se parle moins du coup. Donc on s'appelle, mais ils en reçoivent plein des appels. Une fois mon appel a été mis en attente alors que c'était important.*
2	Rapports parfois conflictuels entre AD et encadrement	*A) J'ai déjà dit j'ai déjà eu des coups d'éclat contre la chef. Si vous voulez la vérité comme moi, je me laisse pas. Honnêtement, je ne me laisse pas faire. Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, dans l'entreprise ils savent que j'ai un mauvais caractère. B) Moi je trouve que là j'ai eu beaucoup de conflits et il fallait les (AD) faire venir au bureau pour rediscuter des choses.*
3	Rappeler un AD sur son temps de repos pour remplacer un AD absent peut créer des émotions	*A) Et quand on est obligé de remplacer, la fatigue en plus. Le ressentiment contre la personne qui vous contraint à le faire. B) Quand tu es énervée, au lieu de dire bah ouais, t'as raison, on va se mettre en arrêt, de dire maintenant c'est qu'il y a*

		quelque chose derrière ton planning qui change. Au lieu de calmer le jeu, elles sont toutes montées dans les tours. Pour moi c'est lourd aussi.
4	L'élection sans candidat d'un représentant d'équipe peut procurer du plaisir d'être désigné par ses pairs et motiver les personnes	*A) C'est parce que, quand on me l'a proposé, on m'a dit "tiens, toi ce serait très bien pour faire l'ambassadrice et puis bon, tu as pas mal de bagou et puis tu assures bien" alors je me suis dit pourquoi pas, je vais essayer. B) Alors après ils peuvent accepter ou refuser. Mais généralement, quand on a, on a le plaisir d'être désigné par ses pairs. Bah voilà, on met un point d'honneur à réaliser la mission, ça met en avant des personnes qui spontanément ne se seraient pas mis en avant et je trouve ça plutôt intéressant.*
5	Stress lié au contrôle exercé par l'encadrement sur les équipes	*C'est compliqué à expliquer, c'est que dès qu'on a quelqu'un derrière nous, c'est stressant. On se demande est-ce qu'il est d'accord. Est-ce que je peux faire ça, que je peux faire si t'as appelé pour vérifier. C'est un peu agaçant quand on sait qu'on aura la liberté en équipe autonome. Et puis voilà, tout en restant en respectant le Code du travail, mais on aura plus de liberté.*
6	Dissonance émotionnelle dans les interactions entre professionnels	*J'ai une collègue qui cherche sur tout et tout le temps, ça me gonfle [..] alors j'ai pas changé mes positions mais je veux pas rentrer en conflit avec elle, non mais bon, je vais pas rentrer dans son truc quoi alors je dis rien.*
7	Les réunions d'équipes offrent des occasions d'expression émotionnelle	*je sais pas, mais il y a beaucoup trop de tensions je pense dans ce travail, donc quand on est ensemble en réunion alors tout sort …*
8	Empathie envers les collègues permet d'éviter le registre accusatoire	*Et je trouve que dans notre équipe on a de l'empathie envers les autres. Donc quand il y a quelque chose qui colle pas à la personne. Elle n'a pas fait exprès pour planter l'équipe, mais c'est que quelque chose cloche ailleurs.*

Tableau N°37 : Unités de sens relatives aux ressentis au contact des professionnels en 2021

Les professionnels peuvent vivre des interactions désagréables entre eux. Dans l'organisation initiale, ces situations surviennent le plus souvent entre les aides à domiciles et l'encadrement qui peuvent avoir des rapports conflictuels les uns avec les autres (unités 2a et 2b). Cela est spécifiquement le cas en situation de remplacement puisque l'aide à domicile qui est sollicité pour remplacer peut en vouloir à la personne absente dont il doit assurer les interventions (unité 3a), mais également en direction du cadre qui le dérange sur un temps de repos pour lui transmettre la demande, ce dernier pouvant d'ailleurs trouver l'interaction désagréable (unité 3b). Plusieurs aides à domicile ressentent de la distance, voire de l'éloignement dans leurs rapports à l'encadrement (unité 1a). Le fonctionnement en équipe autonome apporte des moyens de communication synchrone (réunions d'équipes et groupe de discussion en ligne) au sein desquelles les interactions entre les aides à domiciles peuvent être de nature émotionnelle. Dans les conversations *via* le logiciel prévu à cet effet, les aides à domiciles font preuve d'empathie envers leurs collègues, leur permettant ainsi de faire prévaloir le bénéfice du doute (unité 8), par exemple en ce qui concerne les personnes dont l'absence implique des remplacements à effectuer. Les aides à domicile se représentent leurs réunions d'équipe, entre autres, comme des opportunités de régulation entre pairs de la charge émotionnelle vécue lors de l'activité de travail (unité 7). Lors des réunions d'équipes, les aides à domiciles sont parfois sujet à la dissonance émotionnelle, au sens où ils inhibent certaines réactions afin d'éviter les interactions conflictuelles entre eux (unité 6). Le fonctionnement en équipe autonome implique de désigner une personne représentant l'équipe lors des temps de rencontre entre chaque ambassadeur d'équipe et l'encadrement (groupes miroir). Le fait d'être nommé à cette fonction

peut être perçu comme quelque chose de valorisant et motivant pour la personne en question (unité 4a), comme du point de vue de l'encadrement qui les rencontre lors des groupes miroir (unité 4b). Au cours du processus d'autonomisation des équipes, certains membres témoignent ressentir tout de même un stress lié au contrôle que l'encadrement exerce sur eux dans l'attente que le niveau d'autonomie de l'équipe lui permette de s'autogérer sans avoir besoin de la validation de leur encadrement (unité 5).

Pour synthétiser, les professionnels ressentent une variété d'émotions au contact de leurs collègues, parfois relevant de la conflictualité autour des enjeux de remplacement et de modification des plannings, qui sont des enjeux cruciaux dans ce secteur d'activité comme nous l'avons vu dans les parties précédentes. Le fonctionnement en équipe autonome permet aux aides à domiciles de diminuer les ressentis négatifs envers leurs collègues absents et de favoriser les processus de régulation collective de leur charge émotionnelle, ce qui représente une évolution par rapport aux stratégies individuelles mises en œuvre au contact des bénéficiaires (comme vu dans la section précédente). Les aides à domiciles perçoivent des bénéfices des réunions d'équipes et tentent d'en préserver les bienfaits, parfois en inhibant leurs réactions émotionnelles susceptibles d'en dégrader l'ambiance bienveillante. Avec l'évolution des équipes dans leur prise d'autonomie, les aspects angoissants ou conflictuels dans les rapports hiérarchiques sont sensés a priori s'amenuiser puisque la gestion de plannings s'effectuera au sein des équipes et que la posture contrôlante de l'encadrement est vouée à disparaitre à termes ; cet aspect sera développé dans une partie ultérieure.

8.3.4 Ressentis vis-à-vis du projet de changement

Sont restituées dans le tableau N°38, les unités de sens relatives aux ressentis vécus envers le projet de changement.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Angoisse liée à la gestion du planning	*A) On a déjà dialogué entre nous, par exemple dire est-ce qu'on arrivera à faire le planning, alors moi, ma grosse angoisse c'est les plannings. J'aimerais ne pas avoir à gérer le planning. B) On souhaiterait qu'ils (AD) le fassent, mais du coup ils sont obligés encore de nous appeler et c'est nous qui modifions encore et dans l'urgence, sauf que parfois ils n'ont pas la visibilité sur le planning de leurs collègues et ils demandent des trucs qui ne marchent pas puisqu'ils ne connaissent pas le planning du voisin et c'est d'autant plus compliqué pour nous de gérer ça.*
2	Dialogues en réunion appréciés par les équipes	*A) Savoir ce qu'on a fait dans le mois. S'il y a des soucis par rapport aux bénéficiaires, c'est intéressant, C'est intéressant les réunions. Et puis on se retrouve. B) Voilà qu'ils communiquent beaucoup plus comme ça. Et puis les réunions donc ça joue beaucoup sur leur plaisir à être ensemble.*

3	Crainte d'un abandon du projet	*Comment on sait ? Parce qu'on a aucune garantie que ça va marcher. Et puis vous savez, parfois on se lance dans un projet, tout se passe bien et à un moment ça se passe mal et on laisse tomber.*
4	Certains AD n'apprécient pas le projet et manifestent des réticences	*A) J'ai vu des collègues qui n'étaient pas très, très chaudes pour participer à cette nouvelle aventure. B) Bon, elles ne sont pas toutes emballées par le projet non plus, même si la plupart sont prêtes à jouer le jeu.*
5	Possibilité de stress liée à la diminution de l'encadrement en provenance des supérieurs	*A) Mais je pense que ça peut arriver que des personnes soient stressées justement parce qu'il y ait moins de cadres. B) Ça dépendra de chaque personne, en fait. Il y en a qui ont besoin d'être encore hyper cadrés qui vont m'appeler des fois tous les jours sinon ça va pas. Et il y en a ça va être une fois par mois quand on se voit ou qui déposent leur feuille de présence, ou faire remonter les informations qu'il y a à remonter. Et puis voilà quoi. Ils sont un peu autonomes, il y en a moins et il y en a plus.*
6	Méfiance initiale envers le projet de changement	*Moi, je les voyais venir avec méfiance les équipes autonomes parce que j'étais bien, j'étais bien dans le fonctionnement avant. Mais je suis assez fainéant et assez lucide pour me dire que là, il va falloir que je me secoue. J'aime pas ça. Mais bon, des choses à modifier et c'est encore trop tôt, encore trop neuf. Pour l'instant, j'ai des craintes.*
7	Peur d'une surcharge de travail avec les EA	*Il y en a qui ont peur dans mon équipe. Là, ça commence à aller un peu mieux. Parce qu'elles ont peur principalement que ça (EA) nous fasse une surcharge de travail en fait.*
8	La formation initiale EA a permis de rassurer les AD vis-à-vis du projet EA	*Savoir si ça allait vraiment marcher, de ce qu'on allait faire en fait. Des peurs clairement, et puis après quand on est allées à (ville de formation EA) et qu'on a pu discuter avec d'autres entreprises qui sont déjà équipes autonomes tout ça. Bah là ça nous a rassuré et puis ça nous a donné encore plus envie de faire les équipes autonomes quoi. Après dans la voiture j'ai dit « c'est une trop bonne idée, vivement qu'on fasse, c'est quand qu'on commence quoi »*
9	Crainte d'un investissement non rémunéré	*De toute façon, en passant et écoutez-moi, je vais être honnête, franchement autonome. Ça ne m'intéresse pas du tout parce que apparemment, il y aurait plus de travail pour être payé au même salaire. Bah franchement, moi, ça ne m'intéresse pas du tout.*
10	Crainte d'une inconsidération des heures dédiées à l'organisation des EA	*Moi je veux bien avoir des réunions de planning, mais que ce soit. Voilà, on se fait une heure, je sais pas, dans le mois, on se cale une heure, on se fait notre planning, il n'y a pas de soucis, mais qu'ils intègrent ça dans le temps payé.*

Tableau N°38 : Unités de sens relatives aux ressentis vis-à-vis des changements en 2021

Initialement, les aides à domicile se représentent le projet comme une perturbation de l'organisation de travail à laquelle ils étaient habituée (unité 6). D'ailleurs certains aides à domiciles se montrent peu motivés pour s'investir dans le projet de changement (unité 4), possiblement car ils se représentent la nouvelle organisation comme un risque de surcharge de travail (unité 7) et appréhendent le fait que les heures passées en équipes se situent en dehors du temps de travail (unité 10), ce qui peut conduire certains à refuser de s'investir sans contrepartie financière (unité 9). La participation aux formations initiales a permis à plusieurs aides à domiciles de dépasser leurs appréhensions vis-à-vis du projet de changement et a accentué leur motivation à s'y engager (unité 8), tout comme les temps de communication en réunion qui sont vécus positivement par les équipes (unité 2a), ce qui perçu par leur encadrement (unité 2b). Cependant, les professionnels restent globalement angoissés par la gestion de la planification. Plusieurs aides à domiciles appréhendent la difficulté de gérer la charge supplémentaire que sont les plannings (unité 1a), d'autant plus que la diminution escomptée du nombre d'encadrants sur lesquels ils peuvent s'appuyer actuellement peut être perçue à l'avance comme stressant (unité 5a). L'encadrement devant réaliser des modifications

de planning en urgence et parfois refuser les initiatives des aides à domiciles qui proposent des modifications (unité 1b) ils sont en mesure d'apprécier la disparité des besoins d'accompagnement des aides à domiciles (unité 5b) dont plusieurs craignent un abandon du projet si les événements n'évoluent pas dans le sens attendu (unité 3).

Pour synthétiser, les aides à domicile entretiennent de prime abord une forme de scepticisme envers le projet de changement qui pourrait être voué à l'échec. Cette pensée est motivée par la représentation qu'ils se font de leur future charge de gestion de planning en autonomie comme étant une tâche supplémentaire, difficile, possiblement non rétribuée et à exécuter avec de moins en moins d'accompagnement de la part de leur encadrement, quand bien même ils en perçoivent l'aspect positif au niveau organisationnel. La formation a permis de lever certains doutes et appréhensions pour une partie des aides à domiciles qui, dans l'attente de disposer d'un logiciel de gestion des plannings, vivent positivement les temps de réunions. Pendant ce temps, les cadres sont toujours mobilisés et assurent la transition en tentant d'intégrer les propositions des équipes, ce qui ne diminue pas leur vécu plutôt négatif vis-à-vis de la gestion de planning dont ils souhaitent se défaire. En effet, cette dernière implique une pression temporelle stressante comme nous l'avons vu dans la partie précédente et de ce fait les aides à domicile s'en inquiètent. De ce point de vue, la gestion des plannings comporte, en plus des nombreux enjeux présentés dans les parties traitant des aspects organisationnels et sociaux, une composante émotionnelle non négligeable.

8.3.5 Résumé de la dimension émotionnelle

Nous constatons que la représentation que les professionnels se font de leur activité s'inscrit dans une dynamique émotionnelle complexe. Le contact aux bénéficiaires procure diverses émotions, majoritairement positives et implique différentes réponses comportementales (attachement, franchissement du cadre professionnel, prise de distance, fuite ou évitement, dissonance émotionnelle et régulation émotionnelle) aux cours des temps relationnels avec ces derniers. Les contacts entre professionnels sont également sujets aux émotions, d'autant plus depuis la mise en place des équipes autonomes qui d'ailleurs, a suscité des espoirs et des appréhensions. En effet les processus de régulation émotionnelle peuvent s'effectuer collectivement et, conjointement aux enjeux satellitaires de la répartition de la charge de travail,

présentent parfois des aspects conflictuels que les aides à domiciles apprennent à éviter ou à désamorcer afin de garantir la stabilité socio-émotionnelle au sein de leur équipe. Les contraintes temporelles inhérentes à l'activité professionnelle induisent du stress chez les professionnels et perturbent la qualité de service mais également la motivation qui y est fortement liée au sentiment d'utilité envers les bénéficiaires. La différence de perception entre les aides à domiciles et leur encadrement réside majoritairement dans le fait que les premiers se considèrent ressourcés par la plupart des contacts aux bénéficiaires tandis que les deuxièmes en sont distanciés.

8.4 Dimension idéologique

8.4.1 Représentation sociale du métier

Sont restituées dans le tableau N°39, les unités de sens relatives à la représentation sociale du métier d'aide à domicile.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Peu valorisé socialement	*On est, comment dire, au niveau de la société, on n'est pas assez reconnues, que ce soit par rapport aux gens, on a pas assez de remerciements, comme le truc du covid, on en a pas parlé de nous alors qu'on était là.*
2	Peu valorisé financièrement	*Et bah, le salaire, le salaire n'est pas là, on est très très mal payés hein. Je pense que je ne suis pas la première à vous le dire. Le salaire c'est pas ça du tout. Et même moi, niveau salaire, des fois je me dis mais est-ce que ça vaut le coût que je reste quoi. Si je n'irais pas en EHPAD, parce que je serais vraiment mieux payée, je serais reconnue au moins.*
3	Faible attractivité du métier	*Je ne pourrais pas dire à mon fils de faire mon travail. Je conseillerais pas aux gens d'y aller, de toutes façons ils savent bien que c'est du grand n'importe quoi sinon on aurait pas autant de problèmes à trouver du monde pour travailler.*
4	Attente d'une valorisation du métier par EA	*On nous proposera d'aller dans les écoles, les CFA pour qu'on porte l'étiquette et faire des interviews, pour qu'on puisse donner envie aux jeunes de faire notre métier.*
5	Métier parfois perçu comme simple vu de l'extérieur	*Je pense qu'elle se rendait pas compte lui que c'était aussi fatiguant au quotidien [..] voilà, je pense que finalement elle s'est rendu compte que c'était trop pour elle.*

Tableau N°39 : Unités de sens relatives à la représentation sociale du métier d'aide à domicile en 2021

Les aides à domicile perçoivent qu'ils ne sont pas valorisés d'un point de vue social, leur activité ne leur apporte que peu de reconnaissance vis-à-vis d'autres professions et ils ont le ressenti d'être oubliés par le système et les médias (unité 1). Ils sont également confrontés au fait que beaucoup de nouveaux embauchés arrivent en pensant que le métier est plus simple que ce qu'il n'est en réalité (unité 5). Les aides à domiciles estiment être insuffisamment rémunérés, d'autant plus qu'ils se comparent aux professionnels des EHPAD puisqu'ils effectuent des tâches très similaires, sur une population proche (unité 2). Pour ces raisons, qui s'ajoutent aux

conditions temporelles de travail vues plus haut, les professionnels de l'aide à domicile se représentent leur métier comme peu attractif (unité 3). Ils espèrent que le fonctionnement en équipe autonome pourra améliorer le métier dans sa globalité et ainsi véhiculer une représentation sociale plus positive (unité 4).

Pour synthétiser, la représentation sociale négativement connotée du métier d'aide à domicile tend à accentuer la faible attractivité du métier, ce qui contribue aux problèmes de recrutement vus plus haut. Le fonctionnement en équipe autonome est identifié par les professionnels comme un moyen d'améliorer tant les conditions de travail (comme nous l'avons vu dans les parties précédentes) que la représentation sociale du métier. Ces deux voies d'amélioration pourraient favoriser une meilleure gestion des ressources humaines, que ce soit pour le maintien en poste comme pour le recrutement.

8.4.2 Sens du métier

Sont restituées dans le tableau N°40, les unités de sens relatives au sens du métier.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Métier dispose d'une composante spirituelle positive	Avec les personnes âgées, c'est bon. Ignace de Loyola et le partage des émotions, désolation et consolation avec les personnes âgées. Je sais ce qui me désole, mais la consolation est immédiate.
2	Sentiment d'utilité	Le côté positif vient des bénéficiaires qui nous renvoient des choses positives. Ce qui est intéressant aussi, c'est de sentir utile envers eux. C'est quelque chose qui me porte dans mon boulot.
3	Sentiment de qualité empêchée	*A) Après il y a des répercussions sur la qualité du travail, y a des répercussions sur le mécontentement des bénéficiaires parce qu'on a plus le temps de faire correctement les choses. B) Donc quand on dit vous n'êtes pas capable de faire vos plannings correctement. Je sais que ce n'est pas moi qui ne suis pas capable. C'est qu'aujourd'hui, le système fixe doit répondre aux besoins du conseil départemental, du salarié, du bénéficiaire, parce qu'il y a le bénéficiaire, mais il y a la famille aussi. Et du coup, je sais que c'est tout ça qui fait que je ne peux pas faire le planning correctement, donc pas prendre les choses pour soi.*
4	Relations crées avec les B sont porteuses de sens	*J'ai des opportunités pour aller ailleurs, avec de meilleurs horaires, une meilleure paye. Mais bon je les aime trop mes petits patients du coup je peux pas.*

Tableau N°40 : Unités de sens relatives au sens du métier en 2021

Les aides à domiciles se représentent le sens du métier notamment à travers les relations qu'ils tissent avec les bénéficiaires qu'ils accompagnent (unité 4). Ces relations se créent autour du rôle aidant de ces professionnels et du sentiment d'utilité y étant rattaché (unité 2). Les relations et les émotions positives qui en découlent constituent l'essentiel de la motivation au travail des aides à domicile et leur permet d'en accepter les aspects perçus négativement (unité 4). Certains professionnels évoquent une composante spirituelle à leur rôle d'aidant, les amenant d'autant plus de faire fi des difficultés rencontrées (unité 1). Le sentiment de qualité empêchée est

régulièrement évoqué lors des entretiens avec l'ensemble des professionnels, la plupart du temps mis en relation avec les contraintes horaires qui astreignent les interventions, que ce soit au niveau micro (unité 3a) ou macro (unité 3b).

Pour synthétiser, le sens du métier réside en la capacité de venir en aide aux personnes qui en ont un besoin vital, le sens du métier est un facteur motivationnel puissant, permettant aux professionnels de supporter les contraintes horaires, la faible rémunération et le peu de valeur sociale accordée au métier. Cependant, il s'agit d'un équilibre fragile, puisque les contraintes peuvent nuire à la qualité de service et donc altérer les aspects porteurs du sens de l'activité de travail, induisant potentiellement un état de dissonance chez les professionnels.

8.4.3 Congruence des valeurs

Sont restituées dans le tableau N°41, les unités de sens relatives à la congruence des valeurs pour les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Partage de valeurs au sein de l'équipe	*Et je trouve que dans notre équipe on a de l'empathie envers les autres. On est sur la même longueur d'onde [..] On est toujours d'accord sur les choses qu'il faut. S'il y a un truc a changer, on a même pas besoin de voter quoi que ce soit parce qu'on est d'accord, on est tout le temps d'accord ensemble. Sur ça on est bien accordés.*
2	Divergence de valeurs avec les jeunes nouveaux AD embauchés	*Bon, il y en a certaines, c'est un manque de .. pas de motivation, mais elles n'ont pas.. Enfin je vois aussi qu'elles ont 25 ans, elles ont pas la même philosophie du travail qu'on peut avoir à 58 ans.*
3	Partage de valeurs avec l'organisation	*On est sympa. Ce n'est pas toujours facile, mais on sait que dans la structure, là, on est bien traités. Et c'est le sentiment. C'est le sentiment qu'on donne également, la bientraitance.*
4	Logique d'intervention sur le planning ne reflète pas les intérêts des B et AD	*Oui, souvent les plannings ne sont pas vraiment adaptés à ce qu'il se passe. J'ai un exemple en tête, il y a quelques mois, l'une de mes bénéficiaires est décédée, je voulais me rendre aux obsèques, généralement le bureau essaie de libérer des heures mais là ça se trouvait être trop compliqué. Mais moi c'était impensable de ne pas aller lui dire au revoir.*
5	Espoir de pouvoir faire coïncider les plannings avec les intérêts perçus grâce aux EA	*Alors je savais que la première intervention je pouvais la mettre plus tôt, ce n'était pas gênant pour la personne. La suivante, on pouvait la supprimer parce que sa famille était là, donc pas vraiment nécessaire. La troisième pouvait être reportée au lendemain même. Et la dernière, je pouvais l'articuler au soir. Mais ça, y'a que moi qui pouvait le savoir. Alors j'ai donné la solution clé en main au bureau et j'ai pu me rendre aux obsèques de ma bénéficiaire.*

Tableau N°41 : Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2021

Les aides à domicile se représentent globalement leurs valeurs personnelles en adéquation avec celles des membres de leur équipe, majoritairement axées sur l'empathie (unité 1) mais également en congruence avec celles de leur organisation de travail, au sens où ils se sentent globalement traités avec bienveillance par les cadres, tout comme ils le font avec les bénéficiaires (unité 3). Cependant, les professionnels ressentent parfois une discordance de valeurs avec les jeunes personnes nouvellement embauchées (unité 2), souvent en raison de leur

attitude désinvolte au travail. Régulièrement, les interventions prescrites et leur enchainement temporel ne sont pas adaptées aux besoins des bénéficiaires ni à ceux des intervenants, ce qui peut parfois heurter les professionnels dans leur sens du travail (unité 4). C'est pourquoi les professionnels espèrent qu'ils parviendront à donner plus de sens aux plannings grâce au fonctionnement en équipe autonome, puisqu'ils ont plus d'informations que leur encadrement sur les situations et besoins des bénéficiaires (unité 5).

Pour synthétiser, les aides à domicile se sentent en cohérence avec les valeurs de leur encadrement et leurs collègues, même si les plus jeunes sont perçus par les plus anciens comme se manifestant une façon « particulière » d'appréhender le travail. Par contre, les aides à domiciles se représentent les plannings comme quelque chose qui peut s'inscrire en dissonance avec leurs propres valeurs de travail et espèrent que le fonctionnement en équipe autonome pourra améliorer cette gestion.

8.4.4 Identité professionnelle

Sont restituées dans le tableau N°42, les unités de sens relatives à l'identité professionnelle.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Métier compliqué	*Surtout sur notre métier. Voilà le métier de l'aide à domicile. On le sait que c'est un métier compliqué.*
2	Manque de volonté d'investissement à la proximité de la retraite	*Ça (les équipes autonomes) va être un système comme ça et il faut s'adapter. Moi, maintenant, je m'adapte plus à rien. Bientôt c'est fini mon temps ici. Et les autres comme moi c'est pareil.*
3	Style de travail spécifique à l'équipe	*On est une des meilleures équipes parce que nous, on fait des réunions et on mange ensemble avant. Vu qu'on se connaît, on échange nos prestations quand il faut. Et ça on a pas attendu les équipes autonome pour le faire.*
4	Savoir maintenir une distance professionnelle avec les bénéficiaires	*Et je pense plus que c'est le côté affect, même si on essaye de quand même, je pense qu'en tant que salarié et en tant qu'intervenant on essaye quand même de garder une distance professionnelle.*
5	Savoir maintenir de bonnes relations est important	*J'essaye de les comment, Comment vous dire de faire qu'ils soient qu'ils soient à l'aise et tout. Et puis ça passe bien, j'ai eu que des bonnes appréciations par rapport aux personnes*
6	Savoir appliquer les bon gestes et les bonnes postures	*Et du coup, il y a un truc qui est récurrent dans l'aide à la personne, du coup, surtout, l'aide à la personne dépendante, donc il faut vraiment faire attention d'adopter les bons gestes, de vraiment poser les genoux par terre (AD de grande taille) quand on intervient (pour manipuler les B), il y a ça qui est important. Préserver sa santé, il y a la santé physique.*

Tableau N°42 : Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2021

Les aides à domicile se représentent leur métier comme un exercice complexe (unité 1) dans lequel il est nécessaire de préserver sa santé physique en appliquant les gestes et postures adaptées, spécifiquement lorsqu'il s'agit d'interagir physiquement avec les bénéficiaires pour les déplacer ou effectuer des actes d'hygiène (unité 6). De plus, la gestion des relations fait

partie intégrante du métier, dans le maintien de bonnes relations avec les bénéficiaires (unité 5) tout en conservant la posture professionnelle particulière des métiers de service de « juste proximité » (unité 4). En ce qui concerne le fonctionnement en équipe autonome, les équipes s'identifient aux caractéristiques saillantes qu'elles perçoivent de leur fonctionnement endogroupe (unité 3). Nous pouvons citer, respectivement pour chacune des cinq équipes : une empathie manifeste, une absence de jugement, une aisance à trouver le consensus, un effectif réduit facilitant les concertations, ou une façon d'organiser des temps collectifs en dehors de ceux prescrits- comme nous l'avons vu dans cette partie et les précédentes. Ou cette identité collective dans laquelle certains aides à domiciles s'identifient elles-mêmes comme trop anciennes pour s'adapter à la nouvelle organisation du travail (unité 2).

Pour synthétiser, la perception identitaire des aides à domiciles peut reposer sur leur perception du métier, ses enjeux en termes de santé physique et psychologique et leurs caractéristiques particulières, que ce soit au niveau individuel ou groupal. Les aspects organisationnels, sociaux et émotionnels que nous avons vu précédemment, influent grandement sur l'identité professionnelle, notamment au niveau de la détermination de la posture à adopter lors des contacts avec les bénéficiaires, mais également lors des contacts entre pairs. En effet, la dynamique de groupe peut faire émerger une ou plusieurs singularités propres à une équipe, conduisant celle-ci à renforcer son identité lorsque les points communs entre membres sont révélés de façon prégnante.

8.4.5 Résumé de la dimension idéologique

La représentation sociale du grand public concernant le métier d'aide à domicile souffre d'une connotation généralement négative. Les contraintes horaires, les remplacements, la faible rémunération, l'intensité de l'activité et les aspects émotionnels l'expliquent en partie. Par conséquent, la pénurie de candidats aux postes vacants est courante. Le sens accordé au caractère aidant et au sentiment d'utilité sociale envers les personnes dépendantes constituent des facteurs motivationnels qui permettent à la plupart des aides à domicile de supporter les aspects négatifs de leur métier. Globalement, les professionnels se sentent en cohérence avec les valeurs portées par l'organisation et leurs collègues (axées sur l'empathie et la bienveillance). A l'inverse, le sentiment de qualité empêchée (nourri par les contraintes

temporelles et les incohérences de planning) vient s'inscrire à l'encontre des facteurs motivationnels et peut générer de la dissonance chez les professionnels. Les aides à domiciles espèrent, à travers le projet d'équipes autonomes, pouvoir revaloriser la représentation sociale de leur métier, améliorant ainsi le recrutement et favoriser la cohérence des plannings vis-à-vis des besoins des bénéficiaires et de l'amélioration des conditions temporelles du travail. Les aspects organisationnels, sociaux, émotionnels et idéologiques influencent les postures professionnelles prises dans les interactions avec les bénéficiaires, mais également avec les professionnels dont les interactions émergent dans le cadre du fonctionnement en équipe autonome et des dynamiques de groupe propres à chaque équipe développant ainsi leurs identités groupales professionnelles singulières.

8.5 Dimension cognitive

8.5.1 Besoins en formation

Sont restituées dans le tableau N°43, les unités de sens relatives aux besoins de formations identifiés.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Besoin de personnel formé et disponible pour la gestion des plannings	*A) Oui alors par exemple, quand on avait plus qu'une cadre, du coup elle faisait les plannings de tout le monde, forcément c'était moins bien [..] pareil quand on a eu la remplaçante, elle faisait pour notre secteur mais on voyait bien qu'elle savait pas vraiment ce qu'elle faisait. B) Parce que (cadre) étant nouvelle, elle ne peut pas faire le travail. Donc le temps de la former, je suis toute seule pour faire les plannings.*
2	Manque de formation initiale	*A) Essayer de demander à (entreprise), mais bon on l'a demandé mais ce n'est pas tout de suite qu'on va l'avoir la formation [..] que quand on aura des nouvelles (AD) j'aimerais bien les former justement parce que jusqu'à maintenant, je vois qu'elles savent pas et on les envoie quand même faire les interventions. B) Le problème, c'est qu'on recrute en urgence et elles n'ont pas toutes les capacités, sauf qu'on n'a pas le temps de les former, elles font sur le tas.*
3	Intérêt de faire monter en compétence les aides ménagères	*C'est-à-dire pour que celles qui ne font pas de toilettes passent au fait de faire des toilettes, si elles vont en formation toilette, là effectivement, on gagne énormément de choses, ça facilite les modifications de plannings.*
4	Besoin de formation aux techniques de portage manuelles	*C'est surtout au niveau manipulation de l'ergothérapie. J'aimerais bien que l'on montre comment bien prendre les gens parce que moi je voudrais pas moi aussi avoir des problèmes de santé.*
5	Besoin de formation CNV	*A) J'espère que ça va aller mieux parce qu'on a un gros souci de communication. Et justement l'entreprise va mettre en place une formation sur la communication non violente parce que je sais pas, mais il y a beaucoup trop de tensions je pense dans ce travail, donc quand on est ensemble en réunion alors tout sort ... B) C'est à dire qu'ils (organisme formateur) ont beaucoup de formation sur le bien communiquer avec autrui avec bienveillance. Enfin, c'est la facilitation de la communication et ça va servir aux équipes autonomes aussi parce qu'il faut savoir dire les choses aux gens pour pouvoir travailler et travailler en équipe.*

Tableau N°43 : Unités de sens relatives aux besoins de formation en 2021

Les professionnels ressentent un manque de formation initiale. Les aides à domiciles souhaiteraient être formés aux compétences utiles dans l'accomplissement de leur activité d'aide aux bénéficiaires, mais n'ont pas reçu la formation adaptée (unité 2a). Le manque se fait plus particulièrement ressentir en ce qui concerne les techniques de portages manuelles et mécaniques car les aides à domicile perçoivent le risque de blessure lors des manipulations des bénéficiaires (unité 4). L'encadrement perçoit le manque de compétences chez les personnes nouvellement embauchées et considère qu'elles s'approprieront les compétences nécessaires au contact du terrain à défaut d'avoir suffisamment de temps pour effectuer les formations (unité 2b). Qui plus est, la formation initiale n'est pas destinée qu'aux nouvelles recrues, les aides ménagères déjà en poste pourraient en bénéficier, ce qui augmenterait leur polyvalence et permettrait plus de souplesse au niveau de la gestion des plannings (unité 3). D'ailleurs, en ce qui concerne celle-ci, la formation de l'encadrement est également identifiée comme un enjeu par les professionnels. En effet, les aides à domiciles en saisissent les répercussions sur la qualité des plannings qui leur sont transmis (unité 1a). Les cadres perçoivent un enjeu de la formation à la planification au niveau de la polyvalence qu'elle apporterait, et donc une répartition possible de la charge de gestion de planning entre encadrants (unité 1b). L'ensemble des professionnels considère l'intérêt d'être formé à la communication non violente. Les aides à domiciles se représentent les temps de communication entre eux comme potentiellement problématiques car restreints et donc souhaiteraient disposer d'outils pour mieux les gérer (unité 5a). L'encadrement voit l'intérêt de disposer de telles compétences sur les outils au niveau des équipes, pour mieux interagir avec les bénéficiaires, mais également pour faciliter les communications intra-équipe (unité 5b).

Pour synthétiser, les professionnels souffrent d'un manque de formation. Les aides à domiciles s'approprient les compétences sur le terrain et encourent ainsi des risques lors de la manipulation des bénéficiaires. Les cadres sont sujets aux problématiques de gestion des plannings au niveau de la pression temporelle, la surcharge de travail, la difficulté de composer avec les effectifs d'aides à domiciles disponibles, en tenant compte du turnover de ces derniers, mais également en considération du nombre de cadres disponibles et correctement formés à la gestion de plannings. Le projet de fonctionnement en équipe autonome implique des interactions entre pairs auxquels les aides à domiciles ne sont pas habitués, un besoin d'outils de communications est ressenti.

8.5.2 Formations dispensées

Sont restituées dans le tableau N°44, les unités de sens relatives aux formations dispensées.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Difficulté d'application de la formation CNV	*Parce qu'en formation on voit pleins de trucs, c'est bien, mais après quand on est en vrai, c'est plus pareil, on va pas regarder nos notes comme ça et puis les enjeux sont pas les mêmes.*
2	Le temps de formation permet de renforcer les liens entre AD	*A force, on était toujours dans le même groupe pendant quelques fois, on est arrivés à se connaître un peu mieux. On apprend à écouter les gens et à pas prendre la parole tout le temps [..] à un moment on a fait des petits sketchs, des jeux, c'était drôle.*
3	Les formations ne sont pas forcément perçues comme utiles	*En fait, il y en avait deux sur les six qui ont dit qu'elles ne voyaient pas trop l'intérêt de la formation [..] mais de toutes manière, il faut arrêter la formation et commencer à pédaler par soi-même parce que sinon on apprend rien.*
4	Formation sur la manutention mécanique	*On va avoir une formation par exemple, à laquelle je vais participer. Qui va être menée par une ergothérapeute, extérieure, pour nous apprendre à utiliser les appareillages de levage, etc. Mais le truc, c'est que c'est vrai que dans l'aide à domicile, il n'y a pas beaucoup de l'appareillage de personnes, lève-personne, etc. Les gens qui sont à domicile, généralement ils n'acceptent pas trop facilement ce type d'appareillage.*
5	Formation à la gestion de planning n'est pas applicable aux conditions réelles	*Mais je m'en suis rendu compte quand on a commencé à me former pour faire le planning. L'ordinateur, le site, le logiciel, déjà ça prend du temps, mais en fait nous on a pas accès au logiciel de l'entreprise et après ça va changer de logiciel, donc ce qu'on apprend, faudra surement le réapprendre après.*

Tableau N°44 : Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2021

Au cours des formations, les aides à domiciles n'en perçoivent pas forcément l'intérêt en termes d'apprentissage de compétences (unité 3), même si les temps y étant dédiés sont vécus comme agréables et structurants au niveau de leur collectif (unité 2). Par la suite, les aides à domiciles se représentent les difficultés d'appliquer le contenu de formation sur le terrain, par exemple en ce qui concerne les techniques de communication non violentes (unité 1), la manutention des bénéficiaires qui de disposent pas d'équipements techniques spécifiques, (unité 4) ou encore la gestion des plannings qui nécessite un logiciel encore indisponible aux équipes (unité 5).

Pour synthétiser, les formations présentent de l'intérêt aux yeux des professionnels car elles s'inscrivent en réponse aux besoins exprimés ou perçus. Cependant, le contenu de formation dispensé n'est pas forcément transposable, du moins de façon immédiate, à l'activité de terrain.

8.5.3 Apprentissages au cours de l'activité

Sont restituées dans le tableau N°45, les unités de sens relatives aux apprentissages au cours de l'activité.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Besoin de travailler en binôme pour intégrer un nouvel AD	*En fait il faut se serrer les coudes pour que tout le monde y arrive et qu'on soit pas dans la panade. Donc les nouvelles, on fait des doublons pour s'expliquer et voir par exemple la toilette au lit, tu connais pas, t'as jamais fait et maintenant c'est galère, donc là il faut que tu saches lui faire la toilette comme ça sinon tu pourras pas y arriver. Comme ça les nouvelles on été tout de suite dans le bain.*
2	Les B apprennent certaines tâches aux AD	*Un exemple tout bête, je suis tombé sur des bénéficiaires qui m'ont indiqué comment leur mettre les bas de contention, parce que moi, à la base, personne m'a montré. Et oui, c'est super compliqué de mettre des bas de contention à quelqu'un sans lui faire mal.*
3	Découverte des collègues lors des temps d'équipes	*On s'est rencontrés, on a mis des visages sur les noms et on apprend à communiquer ensemble. J'ai mis du temps à connaître les gens dans la cadre de la création des équipes. Sinon je les connaissais pas, je savais pas comment ils fonctionnaient, les pathologies des B qu'ils accompagnent [..] Mais le fait d'avoir travaillé si longtemps en étant isolé, ça fait que ce n'est pas évident de tisser une relation comme ça d'un coup.*
4	Tâche d'apprentissage progressif des B	*Avec les bénéficiaires, il faut poser des questions, prendre le temps, apprendre leurs habitudes et au fur et à mesure, ils en disent de plus en plus et plus on les comprend, mieux on peut faire avec eux.*
5	Attente d'une harmonisation des pratiques professionnelles	*C'est bien aussi qu'on soit raccord sur nos façons de faire quand on arrive chez les bénéficiaires, comme ça quand on remplace, c'est moins perturbant pour eux. Donc si on peut s'expliquer tout ça en équipe, ce sera que du positif.*
6	L'application de communication permet de partager des connaissances en temps réel pour intervenir chez des bénéficiaires inconnus	*Du coup, elles connaissent. Elles connaissent, bah elles connaissent bien, donc si on a une difficulté par exemple, je peux demander (via l'application) comment faire, parce que là, le monsieur par exemple, il a un délire et je ne sais pas ce que je dois faire. Est-ce que je pars, est-ce que je préviens quelqu'un. Alors c'est bien pour les nouveaux qui arrivent et pour les nouvelles qui intègrent l'équipe.*
7	Les aides à domicile sont les premiers à disposer des informations relatives aux bénéficiaires qui ne sont pas toutes transmises au bureau	*Nous, on est des sentinelles, je veux dire, on est les premiers à voir quoi que ce soit. Les premiers à voir si la dame elle a des boutons ou s'il faut tout de suite de signaler au médecin. C'est quand même, on est en première ligne nous. Donc après on marque dans le cahier, mais on est pas assez outillés et on a pas le temps d'appeler le bureau à chaque fois pour dire*

Tableau N°45 : Unités de sens relatives aux apprentissages au cours de l'activité en 2021

Les aides à domiciles se représentent leur activité de travail à travers les processus d'apprentissage qu'elle comporte. Lors des contacts avec les bénéficiaires, les aides à domiciles apprennent à connaître les profils des personnes, leurs préférences et ainsi ajuster au mieux les actes d'aide (unité 4). Parfois, ce sont les bénéficiaires eux-mêmes qui apprennent certains gestes techniques aux aides à domiciles novices (unité 2). Dans tous les cas, les aides à domiciles sont les interlocuteurs privilégiés des bénéficiaires puisque ce sont généralement eux qu'ils côtoient le plus régulièrement et le plus longtemps. Ainsi, ils recueillent de nombreuses informations sur l'évolution de l'état de santé des bénéficiaires, et en sont les dépositaires principaux puisque par soucis de temps, seules les informations urgentes sont communiquées aux autres professionnels (unité 7). L'activité de travail varie donc beaucoup d'un bénéficiaire à un autre, c'est pourquoi les aides à domicile souhaitent, dans l'absolu, pouvoir travailler en doublon afin de favoriser l'apprentissage des nouvelles recrues (unité 1). Avec le

fonctionnement en équipe autonome, ce besoin peut trouver une réponse avec le logiciel de discussion en équipe qui permet une prise d'information directe, ce qui favorise l'apprentissage des nouveaux embauchés puisqu'ils peuvent apprendre les informations au fur et à mesure de leurs besoins spontanés (unité 6). A terme, les aides à domiciles espèrent que les échanges en équipes, en réunion ou *via* le logiciel de discussion, permettent d'harmoniser leurs pratiques afin d'optimiser la prise en charge des bénéficiaires et ce spécifiquement dans les cas de remplacements (unité 5). D'ailleurs, lors des échanges en équipes, les aides à domiciles échangent des informations au sujets des bénéficiaires mais également à propos de leurs collègues qu'ils découvrent *via* ces échanges (unité 3).

Pour synthétiser, le contact avec les bénéficiaires est riche d'informations que les aides à domiciles assimilent au fil de leurs interventions. Le fonctionnement en équipe autonome permet alors de mutualiser une partie de ces informations pour faciliter les prises en charge des bénéficiaires et l'apprentissage des nouveaux embauchés. Ceci s'effectue *via* différents modes de communication qui eux-mêmes induisent de nouveaux apprentissages pour les aides à domiciles. En effet, les aides à domiciles, n'étaient pas habitués à échanger entre pairs, doivent apprendre à fonctionner ensemble, communiquer efficacement, résoudre des problématiques, réguler leurs émotions, éviter les conflits et maintenir la cohésion sociale de leur équipe.

8.5.4 Evaluation cognitive

Sont restituées dans le tableau N°46, les unités de sens relatives aux évaluations cognitives.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	La gestion des plannings est une tâche chronophage	*A) Si on crée nos plannings entre nous, il faudra faire des réunions. Alors là, plus plusieurs réunions parce qu'un planning, ça ne se fait pas en ... Je ne sais pas. B) L'optimisation d'un planning. Je pense qu'ici, s'il y a bien quelqu'un qui est plus rapide, c'est quand même moi hein. Je sais où tout se trouve, les clients, je sais qu'il faut faire dans quel sens et tout ça. Voilà, moi on va dire que je mets deux jours. J'ai commencé hier matin, il était, on va dire 9 h. J'ai fini hier soir à 22 h et ce matin j'ai remis une petite demi matinée et j'ai fini mes plannings de la semaine prochaine. Alors que mes collègues qui sont là en responsable de secteur, elles mettent une semaine et tout n'est pas fait. Je suis obligée de les terminer. Elles sont deux et je suis obligée de les aider.*
2	La gestion des plannings ne peut satisfaire tout le monde	*A) Oui, le risque ça peut être qu'on se mette pas d'accord et que de toutes manières ça ne servira à rien, je veux dire, il y aura toujours des insatisfaits. Si on parle de planning. Il y aura toujours des personnes qui feront. C'est ça le problème. Parce que planning, il y en a qui seront pour. D'accord, mais ce sera avantageux pour certains et pas avantageux pour d'autres. Vous savez, c'est dur de faire un planning où tout le monde est en équation. B) Et c'est ça au quotidien, avec l'appréhension chaque matin de me dire qui est-ce qui est en arrêt aujourd'hui, comment je vais modifier le planning et donc qui va pas être content [..] l'arrêt maladie c'est souvent parce qu'elles ne sont pas contentes de leurs plannings et on a quand même beaucoup d'arrêts de complaisance.*

3	Concevoir les contraintes du terrain nécessite un effort de conceptualisation pour les cadres	*A) On n'est pas écoutés par rapport aux situations qu'on rencontre avec les personnes qui sont assez compliquées. Comme on a dit à (cadre), c'est parce qu'elle n'a pas d'expérience de terrain, elle ne sait pas c'est quoi, elle ne voit pas c'est quoi. On lui a dit un jour, ce serait bien qu'elle vienne pendant une semaine avec nous et avec une fille différente chaque jour. Pour qu'elle comprenne à quel point notre situation est compliquée et qu'elle voie les personnes dans l'action quoi. B) Encore une fois, je ne suis pas à la place des salariés, donc si ça se trouve, je n'y suis pas du tout. Je suis complètement à côté de la plaque et ça ne m'étonnerait même pas parce que je suis pas sur le terrain.*
4	Le contact aux bénéficiaire favorise leur compréhension et la réponse à leurs besoins	*On pense que le système d'équipes autonomes va arranger beaucoup de choses, en particulier tout le planning, organiser le planning. On est tous comme on est. C'est nous qui sommes sur le terrain. On sait mieux ce qui doit être fait.*
5	La formation initiale EA a permis de reconsidérer le projet EA	*J'avais quand même des doutes et tout. Je me posais des questions jusqu'à ce que j'aille à la formation à (ville de formation EA). Et puis après bah alors là, c'est tombé. Là on m'a fait. Ah mais moi dès que je suis en équipe autonome je suis la fille la plus heureuse hein !*
6	Les équipes ne pourront pas atteindre le niveau de gestion de planning des cadres lorsqu'ils en commenceront la gestion	*Quand on fera nous même les plannings, on sera encore plus limités, parce qu'on sera pas aussi spécialiste que (cadre) qui elle maîtrise parfaitement.*

Tableau N°46 : Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2021

Les professionnels se représentent l'aspect chronophage de l'activité de gestion des plannings. Les aides à domiciles conçoivent qu'il leur faudra plusieurs réunions pour établir leurs plannings (unité 1a), d'autant plus qu'ils s'imaginent moins performants dans cette tâche que les cadres qui y sont d'avantage exercés (unité 6). L'encadrement mesure avec plus de précision le coût temporel de cette activité, qui justement est très variable en fonction de l'expérience : s'étalant sur deux jours pour une personne rompue à l'exercice jusqu'à une semaine pour deux débutants (unité 1b). Outre le coût temporel de cette activité les professionnels identifient également son aspect clivant. En effet, les contraintes inhérentes à la constitution des plannings altèrent la distribution équitable de la charge de travail (unité 2a), ce qui mécontente régulièrement les personnes lésées, qui, dans le pire des cas, réagissent par des arrêts de complaisance (unité 2b). Cependant, les aides à domiciles évaluent leurs connaissances acquises au contact des bénéficiaires comme un atout pour l'amélioration des plannings en vue d'une réponse plus adaptée aux besoins des personnes accompagnées (unité 4). En effet, les aides à domiciles considèrent que la fréquentation des bénéficiaires leur confère une perspective unique, dont leur encadrement est privé (unité 3a), ce dont ce dernier est conscient (unité 3b). D'ailleurs les aides à domiciles pensent que leur encadrement aurait tout intérêt à les accompagner sur le terrain afin de prendre conscience de ce qui échappe à sa perception distanciée (unité 3a). La mise en place du projet de changement a initialement suscité des inquiétudes et des appréhensions chez les aides à domiciles, conscients de la complexité de la gestion de planning qui leur sera confiée. La première formation, dédiée à la compréhension du modèle prescrit d'équipe autonome, a permis aux aides à domiciles ayant pu y participer d'effectuer une réévaluation du projet de changement, faisant passer leur représentation de la nouvelle situation comme étant risquée à une autre image de la situation future comme étant plutôt attrayante (unité 5).

Pour synthétiser, les aides à domiciles considèrent la valeur ajoutée de l'acquisition de compétences en termes de gestion de plannings, alors même qu'elle est identifiée comme contraignante en raison de ses aspects chronophage et clivant. Le processus de formation a initialement permis de lever les appréhensions de certains, même si les formations dispensées par la suite ne fédèrent pas l'ensemble du collectif en raison du manque d'intérêt perçu par d'autres et de la difficulté de mise en application des contenus sur le terrain au vu des moyens disponibles.

8.5.5 Résumé de la dimension cognitive

Les professionnels sont en demande de formation afin d'optimiser leur activité de travail. Dans l'organisation initiale, les aides à domiciles souhaitent des formations sur les gestes et postures à appliquer pour prévenir les accidents de manipulation. L'encadrement perçoit le besoin de maintenir un effectif suffisant de cadres formés à la gestion de planning pour que la répartition de leur charge de travail soit adaptée aux contraintes temporelles. Les aides à domiciles identifient l'intérêt de capitaliser collectivement les informations dont ils disposent sur leurs bénéficiaires afin d'en améliorer l'accompagnement, par eux-mêmes lorsqu'ils remplacent et par les futures nouvelles recrues. Le projet d'équipe autonome y apporte une réponse *via* les moyens d'échanges mis à disposition même si les aides à domicile, habitués à être cloisonnés, doivent d'abord s'y habituer afin d'en optimiser l'usage. D'ailleurs, ils perçoivent les possibilités d'amélioration des plannings grâce à leurs connaissances des bénéficiaires et des contraintes du terrain. Ils perçoivent également la complexité de la gestion collective des plannings en termes de temps à y investir et de satisfaction des attentes multipartites. Egalement, la formation sur la communication non violente est identifiée comme un outil de gestion des situations conflictuelles et revêt un intérêt dans les interactions avec les bénéficiaires et entre professionnels. Cependant, le contenu des formations dispensées dans le cadre des équipes autonomes n'est pas toujours adapté aux contraintes du terrain et aux moyens disponibles, affectant ainsi son appropriation par les professionnels. Toutefois, le processus de formation a permis d'introduire des éléments concrets du projet de changement et de favoriser la compréhension ainsi que l'engagement de la majorité des aides à domiciles envers le projet,

quand bien même ces derniers pressentent des difficultés au cours de leur apprentissage du fonctionnement en équipe autonome.

8.6 Synthèse de l'année 2021

Au cours de l'année 2021, l'organisation du travail manifeste une problématique de distribution de la charge de travail entre les différents professionnels sur des temporalités limitées. Cela atteste d'un manque d'effectif pour répondre à un volume de travail nécessaire afin de garantir la continuité de service aux bénéficiaires. La réaction de l'organisation face à cet impératif implique le remplacement des personnes absentes ce qui contraint d'autant plus les temporalités des personnes présentes. D'une part, l'organisation rencontre des difficultés à recruter des candidats car la représentation sociale du métier est peu attractive et les nouveaux embauchés sont sujets à un taux de turnover important, souvent en raison de profils inadaptés aux contraintes du métier qui d'ailleurs sont régulièrement sous-estimées. Les professionnels disposent de peu de formation, spécifiquement pour mobiliser physiquement les bénéficiaires, ce qui est une cause majeure de blessures et d'arrêts de travail, et qui renforce d'autant plus le phénomène de turnover. D'autre part, ils disposent de moyens de communication limités et de peu de temps à y consacrer, ce qui contraint la circulation des informations, spécifiquement dans les cas de remplacement et au niveau des bénéficiaires qui ne sont pas forcément tenus au courant des changements d'horaires ou d'intervenants, ni au niveau de ces derniers qui manquent d'informations sur les bénéficiaires pour adapter leur prise en charge, à l'inverse de leur bénéficiaires habituels qu'ils ont pu découvrir à travers les relations tissées avec eux. Le contact avec les bénéficiaires constitue justement une dimension émotionnelle du travail importante pour les aides à domiciles, majoritairement de nature positive, ce qui renforce leur motivation à intervenir, basée sur un sentiment d'utilité envers les personnes dépendantes et constitutive d'une identité professionnelle forte (axée sur l'empathie et la bienveillance) dont les professionnels partagent les valeurs entre eux. Cependant, les contraintes temporelles et le manque d'information provoquent du stress chez les intervenants et peuvent susciter un sentiment de qualité empêchée qui altère le sens porté au travail par les aides à domiciles qui cherchent alors à compenser avec des stratégies les faisant sortir du cadre professionnel en impliquant de travailler sur leur temps personnel. D'autre part, les rapports parfois complexes avec les bénéficiaires peuvent susciter diverses réponses comportementales (attachement, attitudes non-professionnelles, prise de distance, fuite ou évitement, dissonance émotionnelle)

qui nécessitent une régulation émotionnelle, souvent effectuée de façon individuelle, en fonction des moyens de l'aide à domicile.

Le projet de changement organisationnel proposant un fonctionnement en équipe autonome vient se placer ici en réponse à plusieurs problématiques. En premier lieu, les équipes autonomes sont vouées à établir elles-mêmes leurs plannings d'intervention, ce qu'elles identifient comme un moyen d'optimiser les temporalités d'intervention et de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires puisqu'étant sur le terrain, elles sont les mieux placées pour en connaitre les tenants et les aboutissants. Ce faisant, les équipes espèrent apporter plus de sens à leur activité de travail, ce qui les motive d'autant plus. Le fonctionnement en équipe autonome apporte de nouveaux moyens de communication aux aides à domiciles qui leur permettent d'échanger des informations utiles aux prises en charge *via* un logiciel de messagerie de groupe qu'ils peuvent utiliser en temps réel lors de leurs interventions. Les temps de réunion en équipe, prévus régulièrement, permettent également de mutualiser les informations sur les bénéficiaires, de s'échanger des techniques ou des stratégies à adopter pour faciliter les prises en charges. De plus, les temps de réunions permettent aux aides à domiciles d'apprendre à se connaître entre eux puisqu'ils travaillaient de façon cloisonnée auparavant, les privant ainsi du soutien de leurs pairs. Ces temps de réunions peuvent également être le moment de résoudre collégialement des problématiques rencontrées sur le terrain et de réguler émotionnellement et collectivement les situations complexes vécues avec les bénéficiaires. Lors de leurs échanges, les aides à domiciles peuvent créer du lien entre eux et aussi partager leurs valeurs qui sont constitutives de leur motivation au travail, ce qui contribue à renforcer leur identité professionnelle et à constituer des identités groupales, axées sur les singularités construites au sein de chaque équipe. Les aides à domiciles se représentent le mode de fonctionnement en équipe autonome comme un moyen d'améliorer les conditions de travail de façon générale et de revaloriser la représentation sociale du métier mais aussi de favoriser l'intégration des nouvelles recrues et d'enrayer le phénomène de turnover en contribuant à leur maintien en poste. Cependant, ces temps de contact entre professionnels induit également de nouvelles émotions, générées au contact des membres d'équipes entre eux, car ils doivent apprendre à fonctionner ensemble, d'autant plus qu'ils étaient habitués à vivre leur temps de travail de façon isolée. Certaines interactions sont potentiellement conflictuelles entre les aides à domiciles, spécifiquement en ce qui concerne le temps et la charge de travail qui peuvent être injustement distribués ou vis-à-vis des bénéficiaires, et cette répartition représente également un enjeu pour les aides à domiciles qui ont, eux aussi, leurs habitudes et leurs préférences. Certains membres

d'équipes peuvent se sentir lésés, les échanges peuvent devenir conflictuels et les aides à domiciles doivent développer des façons de désamorcer ou d'éviter les conflits. Les formations dispensées dans le cadre du projet de changement revêtent de l'intérêt aux yeux des aides à domiciles, comme par exemple la formation sur la communication non violente qui peut les aider à mieux gérer les tensions dans leurs interactions entre eux, mais également avec les bénéficiaires qui se montrent parfois difficiles. La formation sur la gestion de planning attire les aides à domiciles car ils souhaitent les organiser eux-mêmes, mais ils identifient également la difficulté de cette tâche en termes de cout temporel à y investir et la difficulté à satisfaire les attentes multipartites (bénéficiaires, aides à domiciles, respect du code du travail) tout en disposant de moins d'expérience que leur encadrement, dont la plupart est rompu à l'exercice. Par ailleurs, le projet de changement en lui-même suscite diverses émotions chez les professionnels, allant de l'espoir à la crainte en passant par l'engagement et le rejet. En effet, les aides à domiciles ont ressenti une méfiance envers le projet, identifié initialement comme un ajout de nouvelles tâches sans garantie de soutien suffisant ou de rétribution financière. Le processus de formation a permis de rassurer la plupart des aides à domiciles qui souhaitent alors s'investir dans le projet, même s'ils anticipent des difficultés à le mener à bien. En outre, l'encadrement perçoit le projet comme un moyen d'optimiser la gestion des ressources humaines en la confiant aux aides à domiciles, ce qui leur permettrait de gagner du temps en déléguant la gestion des plannings vécue comme très contraignante aux aides à domicile et qui apporterait à l'encadrement plus de temps à consacrer aux contacts humains représentant un facteur motivationnel important. Les cadres espèrent ainsi conférer plus de sens et de temps à l'accompagnement des équipes dans leur processus d'autonomisation. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines *via* la gestion des plannings semble être le point crucial et donc revêt un enjeu important car optimisant l'organisation du travail (ses temporalités, son intensité et sa répartition), la dynamique sociale du collectif (à travers les relations et les échanges), la gestion des aspects émotionnels vécus au cours de l'activité (avec les bénéficiaires et entre professionnels), le sens porté au travail (et les évolutions des identités et postures professionnelles individuelles et groupales) ainsi que les aspects cognitifs liés à l'apprentissage (de tâches, de techniques, d'outils et de partage d'informations).

CHAPITRE 9 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2022

Nous présentons ici les unités de sens recueillies au cours de l'année 2022. Certaines de ces unités avaient déjà été exprimées lors de l'année précédente, en 2021. Au sein de chaque partie et sous-partie, nous présentons en premier les unités de sens communes aux deux années, puis celles exprimées exclusivement lors de l'année en cours.

9.1 Dimension organisationnelle

9.1.1 Temporalité

Sont restituées dans le tableau N°47, les unités de sens relatives à la temporalité de l'organisation du travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Amplitude horaire impacte vie privée	*Je sais qu'un weekend sur deux, pour certaines, on a justement eu un accord pour ne pas les faire travailler, qu'elles puissent être en famille, enfin faut voir si c'est possible ou pas.*
2	Pression temporelle quotidienne	*En fait là, c'est souvent le manque de temps et le fait de travailler en urgence tous les jours de la semaine.*
3	Dépassement horaires fréquents	*Là je suis en dilettante, voilà, quelle est la part d''importance du boulot bien fait où ça correspond à ma vie privée, ma vie perso et du coup je vis des moments, des gouffres. Souvent je rentre à pas d'heure.*
4	Attente d'inégalités dans la répartition de la charge sur les plannings en EA	*C'est de l'ordre de voilà, parce si il n'y a pas d'accord sur la répartition des bénéficiaires, dans tous les cas ça va bloquer.*
5	Métier implique une bonne gestion des frontières temporelles de sa vie privée	*J'ai une situation qui me permet d'avoir des horaires flexibles, mais dans un sens, c'est toujours à moi qu'on demande.*
6	Période estivale spécifiquement sujette aux départs/congés et arrivées de nouveau personnel	*En plus de ça il y a les vacances qui arrivent, bref ils vont tous partir donc je pense que ça va être sport quoi.*
7	Restriction sanitaire a impliqué la suspension des réunions EA	*Et avec le risque de contamination, on a dû suspendre les réunions d'équipes, trop dangereux. On a déjà pas assez de monde, s'ils se mettent à tomber comme des mouches on en finit plus.*
8	Turnover implique un report du projet d'équipe autonome	*Mais effectivement, déjà dans un premier temps, il faut que voilà, les nouvelles recrues puissent voir les équipes et voir comment elles fonctionnent. On n'a pas assez de recul là pour le moment, mais ça va se faire ça, ça va se mettre en place et voilà. Et dans un second temps, on pourra reprendre les choses (projet de changement).*
9	Turnover implique un investissement temporel à former les nouveaux arrivant au fonctionnement en EA	*Il faut qu'on colle des dates pour septembre et qu'on envoie des salariés en formation pour le bien communiquer avec chacun. Mais là, dans ce cas-là, ça serait plus des nouveaux salariés. Ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être formés. Parce que en parlant de ça d'ailleurs. Les nouveaux salariés, je pense qu'au niveau des équipes autonomes, je ne sais pas. Ça a été présenté lors de l'embauche, mais je pense qu'ils ne voient absolument pas de début d'équipes autonomes. Je pense qu'ils ne se sentent même pas dedans. Pour eux, c'est de l'aide à domicile comme peut en faire à l'(organisme AD) ou à l'(organisme AD). Non pas que je n'aime pas ces structures. C'est le fonctionnement d'une structure d'aide à domicile lambda. On a des salaries qui sont là depuis deux mois : pas de réunion, il n'y a rien qui peut leur montrer qu'on est en voie d'équipes autonomes.*
10	La gestion des urgences prend le pas sur le maintien des réunions d'équipes	*C'est toujours pareil, des remplacements d'urgence. Donc forcément, on n'a pas le temps de mettre l'accent sur les équipes. Là, par exemple, c'est tellement dans l'urgence et au jour le jour qu'ils ont pas eu de réunion d'équipe depuis, ça va faire bien quatre cinq mois alors que c'est quand même la base et c'est le premier truc qu'on va dire qui a été instauré pour qu'il y ait un temps d'échange en temps de parole, qu'ils échangent entre eux sur leurs bénéficiaires et qu'ils puissent trouver*

		des solutions ensemble. Là ça fait trois ou quatre mois. Je crois qu'il y a plus de réunions. Parce que bah pas le temps.
11	Longueur du changement laisse le temps aux AD d'en oublier l'intérêt	*Je sais que si je travaillais là depuis quarante ans, j'aurais peut-être peur qu'on change ma manière de fonctionner, et mon planning, quoi. Donc je pense que c'est aussi à nous de les rassurer et cela a été fait normalement. Je pense que cela a été fait déjà bien au début, mais comme ça traîne en longueur, je pense qu'ils ont tendance aussi à oublier que ça peut leur apporter plus du bénéfice donc. C'est plus ça.*
12	Régression du processus de changement ressentie entre 2021 et 2022	*Si je ne dis pas de bêtises de ce qui se passe et qui me vient à la fois, on avait évolué, un petit peu, mais on avait quand même évolué et là je pense qu'on va régresser. C'est une supposition, mais je pense que là on va régresser parce que ben là, concrètement, depuis qu'ils sont venus en décembre. Je ne vais pas dire qu'on a tout lâché mais qu'il y a peu de choses qui ont pu évoluer, si ce n'est même qu'on a régressé. Donc à voir.*
13	Interruption dans l'apprentissage progressif de la gestion planning	*Ça y était et ça a été pendant un moment. Voilà ça fait un moment qu'on a pas eu de réunion d'équipe. Mais ça a été pendant un moment pendant qu'il y avait l'ancienne responsable du secteur. De ce côté, c'était je ne sais plus quelle équipe, mais ça a été pendant un petit moment. Et puis après on a. Il y a tellement de choses en fait qui font que les arrêts maladie, ceci, toujours de l'urgence, des machins. Et du coup, dans l'instant, les weekends, c'est nous (encadrement) qui les faisons. Euh. Les vacances, c'est nous qui les faisons aussi. Donc non, effectivement, ce n'est plus au stade ou c'est à eux de choisir ou de se débrouiller pour le weekend.*
14	Attente d'un logiciel opérationnel pour la gestion des plannings en EA	*Et puis on n'a pas les moyens logistiques concrètement pour le faire parce que les équipes autonomes, ça amène aussi au fait que soit eux qui gèrent leur planning et là on y est complètement pas du tout, mais pas du tout parce qu'il faudrait repenser tous les logiciels. En fait, il faudrait qu'eux ils aient accès de leur téléphone pour pouvoir changer les plannings et compagnie.*
15	La vente de l'entreprise a été programmée	*(direction) a prévu sa vente, si tout se passe bien, fin aout.*

Tableau N°47 : Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2022

Comme au cours de l'année 2021, l'ensemble des professionnels se représentent leur activité avec une pression temporelle quotidienne (unité 2) et de fréquents dépassements horaires (unité 3) ce qui impacte leur vie privée. Les cadres tentent de préserver le temps personnel des aides à domiciles quand cela est possible (unité 1) en prenant garde à la gestion des frontières vie professionnelle/vie privée, qui peuvent être remises en question plus souvent qu'ils ne le souhaitent *via* l'acception des demandes de gestion des urgences (unité 5). Ces phénomènes se trouvent accentués lors des périodes estivales qui restent caractérisées par de nombreux départs en congé et un besoin de remplacement plus important que sur le reste de l'année (unité 6). Les contraintes temporelles couplées aux risques de contamination encourus au cours de la période pandémique de 2021 ont contraint l'organisation à suspendre les réunions d'équipes autonomes afin de préserver les effectifs disponibles (unité 7) et d'assurer au mieux la continuité de service aux bénéficiaires qui reste l'objectif prioritaire de l'organisation.

En 2022, lorsque les risques de contamination sont redevenus acceptables, la fréquence régulière de tenue des réunions d'équipe a été limitée par les contraintes temporelles et organisationnelles. Dans l'attente d'obtenir un logiciel que les équipes pourraient utiliser pour la gestion des plannings (unité 14), l'encadrement a proposé aux équipes un apprentissage progressif de leur future tâche de gestion de planning en leur laissant décider eux-mêmes de la répartition des temps de travail sur les week-ends pour qu'ils puissent être confrontés aux difficultés afférentes à la tâche dans une visée de réduction des inégalités de répartition (unité

4). Cet apprentissage progressif a dû être stoppé à la suite du départ de la cadre qui l'avait initié (unité 13). En effet, la gestion des situations d'urgence prend le pas sur les temps destinés à l'accompagnement des équipes, que ce soit par le manque de disponibilité de l'encadrement pour accompagner les équipes et animer les réunions ou par la difficulté de trouver un créneau commun aux membres d'une équipe pour les rassembler (unité 10). De plus, le haut taux de turnover, accentué par les conséquences de la pandémie, a impliqué le départ d'aides à domiciles qui avaient été formés en équipe autonome, si bien que de nouveaux embauchés ont intégré les équipes sans avoir été formés ; ils n'ont pu assister aux réunions d'équipe puisqu'elles sont suspendues et ne pourront reprendre que lorsque les salariés seront prêts (unité 8). Cela nécessite alors de former les nouveaux arrivants au fonctionnement en équipe autonome et donc à planifier plus de temps de formations qu'il n'en avait été prévus au départ (unité 9). A cette période, les nouveaux recrutés n'ont donc aucune formation pour se préparer à fonctionner en équipe autonome (unité 9). Au début du second semestre de l'année, la direction décide de vendre l'entreprise à un groupe repreneur qui a fait une offre (unité 15). Cette annonce a conduit les cadres à percevoir une régression généralisée du projet de changement organisationnel qui risque de se perpétuer (unité 12) ; ils craignent que les efforts déployés afin d'apaiser les doutes, convaincre de l'intérêt commun et engager les aides à domiciles dans le changement n'aient servi à rien (unité 11).

Pour synthétiser, les contraintes temporelles perçues en 2021 sont toujours présentes en 2022. De nouvelles contraintes s'y rajoutent, le turnover amplifié, l'augmentation imprévue du volume de formation à dispenser aux nouveaux embauchés et le départ d'un cadre proactif vis-à-vis du projet de changement. Le processus de transformation organisationnel, déjà freiné en 2021 par l'absence d'un logiciel adapté, est d'autant plus contraint par les éléments survenant au cours de l'année 2022, en particulier l'annonce de la vente de l'entreprise. Les réunions qui avaient pu reprendre ont été suspendues plusieurs fois et le projet de changement s'en trouve tout autant impacté. L'encadrement tente de poursuivre le projet lorsque les conditions seront plus favorables mais appréhende le fait que certains investissements n'aient été faits en vain et que les équipes se retrouveront confrontées aux problèmes de répartition de la charge de travail et de la gestion des plannings.

9.1.2 Intensité de travail

Sont restituées dans le tableau N°48, les unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2022.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Phénomène de surcharge de travail fréquent	*Les arrêts, le turnover qui, comme on le sait bien, implique dans notre structure une surcharge de travail, des remplacements qui dérèglent les plannings qu'on doit modifier tout le temps.*
2	Le poste de cadre manque de diversité en raison de la charge de gestion de planning	*Et par rapport à ce que j'ai à gérer, les plannings, la relation avec les intervenantes, les clients mais c'est énormément, énormément de temps passé sur les plannings. J'ai presque un job quotidien ou je gère que les plannings, le reste c'est vraiment rien en comparaison.*
3	Surcharge de travail conséquente pour le cadre restant lorsque l'autre cadre part	*Le départ de (cadre W) donc après, du jour au lendemain se retrouver sans responsable de secteur. Et puis (cadre X) est arrivée, il fallait tout lui montrer. Après, il a fallu montrer à (cadre Y) qui arrivait et toujours faire. Et quand on travaille avec des nouvelles bah c'est pas évident hein, surtout quand elle est pas du secteur. Donc voilà. Entre temps, vous en formez une et elle s'en va parce que ça lui plaît pas. (cadre Y) qui arrive, qui a toute la charge sur son dos, la pauvre aussi. Enfin voilà. Le changement dans le système informatique toutes les semaines il y a un poids sur les épaules qui se rajoute en fait.*
4	Difficulté d'assurer une stabilité aux niveaux des équipes quand l'encadrement est surchargé	*C'est clair que ce n'est pas facile non plus après, parce que du coup, (cadre) s'est retrouvé à gérer toutes les équipes. Toutes les équipes alors que c'est quand même une charge de travail qui est quand même équilibrée. Je veux dire chacun a ses équipes, chacun s'occupe de ses équipes. Et puis, même si après, par la suite, c'est amené à ne plus avoir d'équipe à proprement parler, en attendant c'est elle qui fera les plannings. Mais elle va se retrouver avec toute la charge de travail sur les épaules. Ce n'est pas non plus évident d'instaurer de la stabilité alors que nous-mêmes, on est instable au niveau du bureau.*
5	Surcharge de travail conséquente lorsque les responsables de secteurs partent	*C'est un peu chaud en ce moment, on a toutes les responsables de secteurs qui ont volé en éclats. Donc non, c'est pas le top du top [..] Il y en a une qui a négocié une rupture conventionnelle et puis une autre qui nous a annoncé son départ hier.*

Tableau N°48 : Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2022

Comme au cours de l'année 2021, le phénomène de surcharge de travail est fréquent, les cadres sont directement impactés par le turnover qui est corrélé au volume de modifications à effectuer sur les plannings (unité 1). Cela accentue la prédominance de la tâche de gestion de planning parmi les autres tâches que l'encadrement doit effectuer (unité 2).

Au cours de l'année 2022, le turnover a concerné le personnel d'encadrement à plus d'un titre. En plus d'accroitre le nombre de modifications de plannings nécessaires pour assurer la continuité du service, les départs de cadres se sont succédé dans l'entreprise. Lors du premier départ de cadre, la charge de gestion de planning s'est trouvée centralisée par son homologue restant, accentuant ainsi l'intensité de son travail dans l'attente que le poste vacant soit pourvu (unité 4). La surcharge devenant insupportable pour le cadre surmené, le reste de l'équipe administrative a dû alors s'occuper des plannings lors du départ du dernier cadre restant (unité 5). Par la suite, il a été possible pour la direction de recruter des cadres un à un en raison de la difficulté de trouver des candidats. Il a fallu former ces personnes lors de leur prise de poste, ce qui a représenté un investissement important (56 heures) pour le reste de l'équipe administrative qui devait alors compenser l'absence du cadre en formation (unité 3) ; d'autant plus que les nouveaux cadres embauchés ont pris leurs fonctions avec des conditions de travail dégradées, n'ayant pas de binôme pour répartir équitablement la charge de travail (unité 4). Ces conditions

ont contribué aux départs successifs des nouveaux cadres, l'entreprise n'a connu que de courtes périodes où deux cadres étaient simultanément en poste pour s'occuper des plannings des différents secteurs d'intervention (unité 3).

Pour synthétiser, les contraintes temporelles inhérentes au métier et au turnover qui est caractéristique du secteur placent le personnel d'encadrement dans des situations de surcharge fréquentes que nous avons pu décrire dans les parties précédentes. La conjonction du surplus de travail (induit par le projet de changement en termes d'accompagnement des équipes dans leur évolution) et de l'augmentation singulière du turnover (induit par le contexte pandémique) a constitué une charge de travail particulière et anormalement intense qui a entrainé le départ d'un cadre. A partir de ce point, le cadre en fonction a dû assurer en complément la gestion du poste de son binôme, générant ainsi une surcharge de travail le poussant au départ. Ce phénomène s'est répété plusieurs fois et n'a pu être enrayé par l'entreprise qui n'était pas en mesure de recruter deux cadres simultanément au vu du peu de candidats à ce poste. . L'instabilité qu'a vécu le personnel administratif s'est répercutée sur l'instabilité des équipes au cours de cette période troublée.

9.1.3 Ressources humaines

Sont restituées dans le tableau N°49, les unités de sens relatives aux ressources humaines.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sous-effectif fréquent par rapport au volume de travail nécessaire pour le nombre de B	*Et du coup on a dû recruter deux personnes dans l'urgence pour compenser, parce qu'avec les arrêts et les départs, on ne peut pas s'y retrouver juste en faisant des remplacements.*
2	Grand nombre AM et turnover impliquent des remplacements fréquents	*Tout simplement, des arrêts qui tombent, je dirais presque qui pleuvent et c'est toujours la même chose, on fait des remplacements en urgence, mais encore plus qu'avant.*
3	Grand nombre AM et turnover complexifient la gestion des plannings	*Si encore on pouvait prévoir les arrêts, mais on doit faire avec ce qui vient et les personnes qu'on a sous la main, qui répondent quand on demande.*
4	Turnover en partie dû au profil inadéquat des personnes nouvellement embauchées	*Là je pense qu'on a au moins 60% d'arrêts, alors maintenant je les sonde, je le sens arriver donc. D'ailleurs je préviens mes collègues qui s'occupent du planning et je dis "prépare toi à changer le planning" et on peut dire que neuf fois sur dix j'ai raison au moins.*
5	Régulation des remplacements entre AD, le bureau formalise ensuite	*Leur laisser plus de marge de manœuvre, en fait, les mettre dedans petit à petit, même si c'est sur format papier. Après, nous, on porte tout au bureau, mais de commencer tout doucement, s'il y en a un qui est en vacances ou qui a besoin d'un jour de congé, eh bien, il se débrouille avec les autres pour pouvoir replacer ses prestations.*
6	Fonctionnement en EA n'est pas adapté à tous les profils AD	*Après ça dépend des caractères de chacun et le leur volonté. Je pense que tout le monde n'est pas avancé dans la volonté de le faire.*
7	Turnover affecte plus les AD "satellitaires" par rapport aux noyaux durs des équipes	*Au final c'est toujours les mêmes qui restent, ça permet d'avancer parce que c'est la stabilité de l'équipe, même s'il y a toujours une nouvelle à chaque fois.*
8	Taille restreinte d'une équipe permet de favoriser son autonomie	*Mais il y avait deux équipes, des gens qui étaient plus en avance, mais peut-être parce que géographiquement, elles étaient déjà moins nombreuses. Il y avait l'équipe de (secteur A) qui était une petite équipe de cinq ou six personnes. Ouh là, je pense qu'il y avait beaucoup plus de maturité dans l'équipe là et aussi l'équipe de (secteur B) qui avait déjà beaucoup communiqué entre elles et qui étaient plus ou moins copines.*

9	Besoin de répartir les rôles en EA de façon adaptée aux profils des AD	*Par exemple ce serait bien de chercher quelqu'un qui ait le profil pour faire du recrutement, c'est quand même pas pareil que le profil attiré pour faire des plannings ni pour animer les réunions.*
10	Rappeler un AD sur son temps de repos pour remplacer un AD absent est fréquent	*Une certaine lassitude aussi de certaines qui disaient, cette journée on m'a mis sans arrêt sur des remplacements.*
11	Haut turnover freine le suivi des équipes, leur stabilité et défavorise leur progression vers l'autonomie	*Il y a eu un turnover important, l'absentéisme record je pense donc. Les équipes qui étaient bien en place sont un petit peu déstabilisées, donc il y a quand même de beaux restes. Il y a de la communication entre elles, enfin ça je sais, mais il n'y a pas un suivi comme il y avait quoi. Donc c'est pour ça que la réunion qu'on a programmé avec l' équipe de (secteur) va faire du bien parce que bah ils sont en demande.*
12	Besoin de cadre au profil expérimenté pour soutenir le projet de changement	*Je suis pas sûr que (cadre Y) aurait pu être quelqu'un qui aurait été porteur du projet. Trop je pense, trop timide et peut être trop réservé par rapport à ce projet-là. Moi je pense. Mais avec (cadre Z) je pense que ça va le faire, il y aura pas de soucis. Voilà, on est sur quelqu'un avec plus d'expérience, avec beaucoup plus de recul, ben plus âgé, voilà.*
13	Besoin d'avoir un binôme d'encadrant ayant bonne connaissance des équipes et des enjeux de l'organisation pour relancer le projet d'équipe autonome	*Oui ben moi je pense qu'il faut déjà qu'il y ait un temps d'atterrissage pour (cadre) et puis pour la personne qui viendra la rejoindre, qu'elle puisse prendre connaissance du fonctionnement de l'agence, des personnes qui sont à l'intérieur, qu'elle puisse rencontrer les équipes. Et c'est seulement après qu'effectivement, on pourra relancer (le processus de changement).*
14	Enjeux économiques de la répartition des B	*Il y a un souci et c'est beaucoup d'histoires de "celui-ci me piquent mes bénéficiaires". Mais en soit, on va dire que s'ils font moins d'heures, ils sont moins payés. Donc ça a un impact sur le salaire aussi. Voyez ce que je veux dire après, c'est peut-être moi qui vais trop long. Mais je me dis que si on leur vide leur planning, qu'ils ont moins d'heures et que c'est quelqu'un qui les récupère, du coup déjà, il y a un ressenti envers la personne qui récupère les bénéficiaires qu'ils ont depuis, parce que c'est quand même du lien qui est créé aussi avec les bénéficiaires. On ne va pas se mentir. Donc déjà il y a un ressenti envers la personne qui a soi-disant piqué, alors qu'en soit, ce n'est pas la faute de la personne, c'est ni la faute de la personne, ni la faute de la personne à qui on a enlevé les prestations. C'est juste nous au bureau parce que d'un point de vue de logistique, c'est mieux comme ça. Donc voilà, déjà il y a un ressenti envers la personne qui vole les interventions et un ressenti du coup qui fait sur salaire parce que du coup moins il y a d'heures, moins on est payé.*
15	Différents types de profil d'AD	*Il y en a qui choisissent ce métier parce qu'ils aiment bien être seuls, pas avoir de contact avec le bureau, pas avec les autres collègues et ça leur va très bien. Soit effectivement c'est l'inverse et dans ce cas-là, on a besoin de voir les autres d'échanger. Au final je me dis que si on a ce profil empathique on est plus enclin à aller vers les équipes autonomes. Après on a des salariés très empathiques et qui sont réfractaires au fait de changer la manière de travailler parce qu'ils sont là depuis longtemps [..] Mais souvent c'est les personnes qui n'ont pas de vocation qui partent le plus facilement.*
16	Certaines équipes ont du retard dans leur processus d'autonomisation	*Toutes les équipes ne sont pas prêtes à passer en autonomie.*
17	Les équipes n'évoluent pas de la même façon en fonction de l'encadrement dont elles ont bénéficié	*Il y a des équipes, je vois, il y a certaines équipes (A et B) de (cadre W) qui sont très, à mon avis, il n'y a pas de souci. Il n'y aurait pas de soucis pour les faire passer en équipes autonomes. Par contre on a d'autres, de l'autre côté c'est plus, c'est plus compliqué.*
18	Difficulté de gérer le recrutement	*Il n'y a jamais de recrutement parfait, je veux dire on les réussit pas à 100%. Non mais c'est vrai. Pour avoir eu l'occasion d'en faire. Parce qu'on n'a pas su trouver le point qui n'allait pas ou parce qu'on a pas posé les bonnes questions ça ne va pas.*
19	Besoin d'impliquer plus les équipes dans le changement	*Mais je dirais, je pense qu'il faut les. Il faudrait les impliquer plus.*
20	Utilité de répartir les rôles en EA selon le volontariat des membres	*Mais moi je partirais plus sur du volontariat parce que dans tous les cas, les formations d'ailleurs ne sont pas sur la base du volontariat. C'est tout le monde qui y passe. Donc on ne leur demande pas, on leur propose pas. La seule chose ou je verrais ou ça pourrait nous éviter le plus de soucis de "oh bah pourquoi lui il a eu ça ?" Enfin, pour garantir une équité totale et leur laisser le libre choix, je pars sur le volontariat. Et après on ajuste, on voit avec eux.*
21	Départs de salariés à la suite de l'annonce de la vente	*Il y en a beaucoup qui ont dit « si c'est plus vous, on dégage »*
22	Changement de direction au sein de l'entreprise	*Donc (groupe repreneur) m'a proposé de me remplacer, on a discuté un peu. De mon point de vue, il y a quelqu'un de chez nous qui pourrait faire l'affaire. Je pense à (nouvelle direction).*

Tableau N°49 : Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2022

Dans la continuité de l'année 2021, l'année 2022 est concernée par un sous-effectif de personnel. Pour assurer le volume de travail nécessaire à la continuité de service du nombre de bénéficiaires suivis, les remplacements ne suffisent pas et l'organisation doit recruter

régulièrement des aides à domicile pour compenser (unité 1). La plupart du temps, ces recrutements s'effectuent dans l'urgence et avec les candidats disponibles qui n'ont pas forcément le profil adéquat. La personne en charge des ressources humaines se retrouve régulièrement confrontée à des profils qui ne lui semblent pas durables dans le métier, mais qu'elle engage tout de même pour augmenter les effectifs, le temps de trouver d'autres candidats (unité 4). Lorsque les aides à domicile se mettent en arrêt ou quittent leurs postes, l'encadrement n'est pas forcément prévenu à l'avance et doit alors trouver des solutions en urgence, souvent en composant avec le personnel en temps de repos (unité 10), ce qui rend la gestion des plannings d'autant plus complexe (unité 3) : les remplacements créent des enjeux économiques entre les aides à domiciles (unité 14) et il faut respecter les temporalités prescrites officiellement et donc réaménager les plannings des personnes qui remplacent pour respecter la réglementation relative au temps de travail. Les cadres perçoivent une augmentation de la fréquence des arrêts et des départs par rapport à l'année précédente, ce qui se répercute sur leur charge de gestion de plannings (unité 2). Ils attribuent ce phénomène aux conséquences de la pandémie, au manque d'intérêt envers le projet de changement et estiment en ce qui concerne les départs, que l'annonce de la vente de l'entreprise a fait baisser les effectifs (unité 21). En ce qui concerne l'autonomisation des aides à domiciles, l'encadrement mentionne des disparités de profils des aides à domicile en termes de motivation intrinsèque (unité 15), d'adaptation aux différentes tâches (unité 9) et de volonté d'engagement dans le projet de changement (unité 6). D'ailleurs il leur semble préférable de laisser les aides à domiciles investir leurs rôles volontairement, se démarquant ainsi de l'aspect obligatoire des formations qui étaient imposées (unité 20). En effet, certaines équipes s'approprient progressivement la répartition de leur charge de travail. Elles disposent des plannings sous format papier et soumettent à l'encadrement des modifications concertées entre eux, de façon à ce que les cadres n'aient plus qu'à valider ou corriger le cas échant avant de formaliser les plannings sur le logiciel informatique (unité 5). L'encadrement estime que les deux équipes fonctionnant ainsi le font plus aisément en raison de leur nombre restreint de membres (six pour A et sept pour B), ce qui facilite l'établissement de relations, de communication et donc leur capacité d'auto-organisation (unité 8). Les cadres remarquent que dans les autres équipes plus grandes, un noyau dur d'environ quatre ou cinq personnes se stabilise et perdure, tandis que le reste de l'effectif est sujet au turnover (unité 7).

L'année 2022 est marquée par le ralentissement du projet d'équipe autonome. L'encadrement attribue ce phénomène à l'absentéisme anormalement élevé qui a drastiquement réduit le temps

prévu pour accompagner les équipes (unité 11). Ceci a été accentué par le fait que les équipes n'ont pas toutes bénéficié du même accompagnement - en fonction des cadres qui leur ont été attribués (unité 17) - et également en raison des perturbations induites par le turnover des cadres dont le recrutement s'avère complexe (unité 18). Ainsi, certaines équipes (A et B) ont pu établir des modes de communication fonctionnels (unité 11) alors que d'autres ne sont pas prêtes à le faire (unité 16) et ont besoin d'être plus impliquées et soutenues dans le projet (unité 19). La direction perçoit la difficulté des cadres nouvellement recrutés à s'approprier les us et coutumes de l'entreprise, ce qui impacte la poursuite du projet d'équipes autonomes (unité 13). La direction cherche à recruter des cadres plus expérimentés que les nouveaux arrivés, pour favoriser le bon accompagnement des équipes dans leur processus d'évolution (unité 12). Le membre du personnel d'encadrement le plus ancien de l'entreprise est voué à d'autre fonctions. Il est sélectionné en raison de son expérience pour succéder à la direction qui a programmé son départ à la suite de la vente de l'entreprise (unité 22).

Pour synthétiser, le secteur de l'aide à domicile est caractérisé par ses problématiques de gestion des ressources humaines, spécifiquement au niveau du recrutement des aides à domiciles dont le turnover atteste d'une incompatibilité de profil fréquente chez les candidats. Des circonstances singulières, en lien avec les arrêts-maladie pandémiques, l'investissement dans le projet de changement et l'annonce de la vente de l'entreprise, ont accentué les problématiques déjà présentes. Une des conséquences majeures a été la transposition du phénomène de turnover au personnel d'encadrement, épargné jusqu'alors. L'organisation a rencontré le même problème qu'avec les aides à domiciles face au besoin de recruter des cadres en urgence, en considérant la difficulté de sélectionner des profils adéquats. Le temps nécessaire aux cadres pour s'adapter au fonctionnement de l'entreprise et l'instabilité de leur effectif ont non seulement perturbé le management des équipes *via* la gestion de leurs plannings mais également leur accompagnement dans le processus d'autonomisation. Le projet de changement a donc été perturbé tant par la difficulté de dégager des créneaux communs aux aides à domiciles pour se réunir que par les mouvements de personnels au sein des équipes et de l'encadrement.

9.1.4 Soutien organisationnel

Sont restituées dans le tableau N°50, les unités de sens relatives au soutien organisationnel.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Attente d'une réelle autonomie des EA	*C'est bien beau sur papier, tant qu'on est derrière pour quand même que tout fonctionne bien, ce n'est pas de la réelle autonomie.*
2	Distance des cadres vis-à-vis du terrain réduit la compréhension qu'ils en ont	*Mais j'ai l'impression que j'ai que des petits éléments mais sans vraiment tout comprendre en lien. En allant sur le terrain (pour les téléassistances) du coup, il y a des connaissances, on voit comment est fait le contact donc on comprend. Mais encore une fois, j'ai dû faire la démarche.*
3	Présence des cadres en cas de besoin est pratique	*Si on arrivait en équipe autonome et ça se mettrait en place, pour moi ce serait nous enlever la charge des plannings. Et enfin les cadres auraient plus le temps de faire du qualitatif, d'aller accompagner les gens dans leur montée en compétences [..] si elles ont un problème, elles ont une béquille sur qui s'appuyer en cas de problème. Si elles ne trouvent pas de solution entre elles, il y a la coach d'équipe qui peut intervenir.*
4	Besoin d'avoir les moyens adaptés pour gérer les plannings	*On ne peut pas leur laisser leur autonomie parce qu'elles sont loin d'être toutes formées … et de toutes façons elles ne peuvent pas modifier leurs plannings, donc c'est ça qui nous bloque complètement.*
5	Logiciel de gestion de planning n'est pas adapté à une gestion autonome en EA	*il y a un moment je me suis dit il y a quand même quelque chose de bizarre, parce que là, techniquement, ce qui manque d'un point de vue opérationnel, c'est un logiciel qui permet aux agents d'avoir la main sur leurs plannings et sur les fiches de route et de pouvoir faire les modifs elles-mêmes.*
6	Soutien non perçu en provenance de la direction	*Donc on s'aperçoit qu'on se concentre sur les bénéficiaires, on se concentre sur les salariés, pour le projet, mais pas pour ceux du bureau en fait, il y a un manque terrible de soutien de la part de (direction) [..]Quand on demande quelque chose, on ne sait pas nous répondre, on ne répond pas nos besoins. Je trouve qu'on est complètement oubliées ici (au bureau).*
7	Manque de soutien de la direction en lien avec la vente	*Je pense que (direction) n'est plus vraiment là pour nous soutenir. Je pense qu'elle a déjà lâché prise avant même que ce soit vendu. Et puis du coup on est plus soutenus. Donc nous, on a plus envie dans les bureaux non plus.*
8	La mise à disposition du logiciel attendu est conditionnée à la vente de l'entreprise	*Voilà donc le pourquoi du comment, on n'a pas voulu non plus changer de logiciel parce qu'on sait très bien que ça va être racheté par (groupe repreneur). Et normalement, si tout se passe bien, on en aura un autre, le leur.*

Tableau N°50 : Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2022

Comme en 2021, l'encadrement est dans l'attente d'une réelle autonomie des équipes au sens où elles sont vouées à devenir moins dépendantes des cadres au niveau de la gestion des plannings qui sont encore assurés par ces derniers (unité 1). A terme, cela permettrait aux cadres de libérer le temps de la gestion des plannings qu'ils pourraient alors investir dans un accompagnement plus qualitatif des équipes. Le temps passé avec les équipes favorisait la montée en compétences des aides à domicile (unité 3) et des accompagnements sur le terrain permettraient aux cadres d'améliorer leur compréhension des réalités de terrain ; pour le moment, du temps n'a pas pu y être consacré, de fait la compréhension reste partielle (unité 2). Outre le manque de temps, des équipes non prêtes (unité 4) et l'absence d'un logiciel adapté (unité 5) empêchent cette transition.

Au cours de l'année 2022, certains cadres se sentent progressivement éclipsés en raison de l'attention constante de l'équipe administrative à l'égard les bénéficiaires et les équipes autonomes., ils mentionnent une diminution du soutien en provenance de leur direction (unité 6). Les cadres n'ont compris que dans l'après-coup, que l'entreprise était en vente et, que le changement de posture de leur direction était en fait en lien avec son intention de vente (unité

7). L'encadrement comprend les raisons pour lesquelles le logiciel tant attendu pour la gestion des plannings n'a pas été acheté - puisqu'ils pourront bénéficier du logiciel du groupe repreneur (unité 8).

Pour synthétiser, la représentation que les professionnels se font du soutien dont ils disposent reste relativement équilibrée entre les années 2021 et 2022. Les équipes sont toujours en attente de moyens adaptés et suffisants pour se lancer dans le fonctionnement en équipe autonome. Cependant, ils peuvent percevoir le soutien que l'encadrement peut leur apporter au fil du projet de changement. A l'inverse, l'encadrement ne se sent pas soutenu au long du projet, ce qui est attribué en partie, à l'intention de revendre l'entreprise.

9.1.5 Résumé de la dimension organisationnelle

Les professionnels se représentaient leur organisation de travail en 2021 comme problématique en raison d'une répartition de la charge de travail sur des temporalités contraintes pour un effectif insuffisant de professionnels. La continuité de service astreignait l'organisation à réagir dans l'urgence et à générer des surcharges de travail récurrentes. Les professionnels espéraient que le transfert de la charge de gestion des plannings aux équipes autonomes permette d'améliorer cette situation. Les événements de l'année 2022 ont accentué les problématiques organisationnelles préexistantes et généré de nouvelles charges de travail avec les reprises ponctuelles des réunions d'équipes, la formation des nouveaux arrivants et la surcharge de travail de l'encadrement régulièrement en sous-effectif qui subit un phénomène de départs en cascade. Les problématiques de recrutement persistent et les profils inadaptés alimentent le turnover qui s'est maintenant transposé à l'encadrement, ce qui impacte d'autant plus la poursuite du projet et l'accompagnement des équipes dans leur évolution. De plus, les équipes ne disposent toujours pas des moyens nécessaires au fonctionnement en autonomie, beaucoup d'aides à domiciles sont partis, leurs remplaçants doivent être envoyés en formation et le logiciel attendu n'est toujours pas disponible et ne le sera pas avant la vente de l'entreprise. Globalement, le projet de changement a été perturbé et d'ailleurs suspendu à plusieurs reprises. L'acquis principal réside en certaines équipes, qui malgré l'instabilité contextuelle, ont réussi à mettre en place des modes de communication efficaces et délestent leur encadrement d'une partie des modifications de plannings. L'encadrement reçoit les solutions de remplacement

proposées, les vérifie, parfois les corrige ou les refuse et les notifie dans le système informatique.

9.2 Dimension sociale

9.2.1 Qualité de communication

Sont restituées dans le tableau N°51, les unités de sens relatives à la qualité de communication.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Manque de communication au sein de l'organisation	*C'est l'essence même. Pour moi c'est une obligation, il n'y a plus de communication, les équipes autonomes en ont besoin. Mais là avec tous ces changements, on sait plus où on en est et ça va pas tenir.*
2	Difficulté de communication avec l'encadrement	*Vous voyez des moments d'échange comme on peut l'avoir aujourd'hui, on ne l'a pas au bureau (entre cadres). Ou alors il faut que je sois en pleurs pour qu'on m'écoute.*
3	Attente d'une augmentation des communications entre équipe et encadrement	*Oui il y a un lien quand même qui se crée par rapport avant ou ont été enfermés dans les bureaux. On les rencontre beaucoup plus, on les connaît beaucoup plus. On arrive à cerner beaucoup plus leur personnalité. Donc c'est plus facile au niveau du management.*
4	Problématique d'entretenir un dialogue avec les équipes	*Je pense qu'il y en a qui ne savent pas avec qui ils travaillent en fait. Et de là à dire qu'une responsable de secteur ne connaît même pas les employés de qui elle fait les plannings. Je me dis c'est que quand même il y a quelque chose à faire au niveau du relationnel dans ce milieu ou au moins pour les employés.*

Tableau N°51 : Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2022

Les professionnels se représentaient un manque de communication au sein de leur organisation, les changement vécus au cours de l'année 2022 ont accentué ce phénomène (unité 1), notamment en raison des mouvements de personnel, tant dans l'encadrement que dans les équipes. En effet, les cadres récemment embauchés n'ont que peu de temps pour communiquer avec les équipes qu'ils doivent accompagner et apprendre à connaître (unité 4). S'ils sont encore en poste lors des périodes où il est possible d'organiser les réunions, le contact avec les aides à domiciles leur apporte une meilleure compréhension de leur fonctionnement (unité 3), ce qui vient répondre au besoin de mieux communiquer entre terrain et encadrement, exprimé l'année précédente. En ce qui concerne la communication au sein des bureaux, les cadres ne bénéficient pas de temps d'écoute et de partage entre eux (unité 2), ce que l'on peut attribuer tant au turnover de l'encadrement qu'à la surcharge de travail qui y est liée comme nous l'avons décrit dans la dimension organisationnelle.

Pour synthétiser, la qualité de communication a évolué de façon ambivalente depuis la mise en place des équipes autonomes. En effet, les possibilités de communications entre l'encadrement

et les équipes, ou au sein de l'équipe administrative se sont réduites, en raison de la surcharge de l'encadrement.

9.2.2 Moyens de communication

Sont restituées dans le tableau N°52, les unités de sens relatives aux moyens de communication.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Dialogues en réunion appréciés par les équipes	*On est partis en 2021 sur la mise en place de groupes de dialogue, ce qui a beaucoup plu concrètement aux équipes. Depuis, ils sont en demande, quand les réunions peuvent se tenir, ils sont motivés, je pense qu'ils voient l'intérêt dans le travail.*
2	Application de communication est propice à la communication intra-équipe	*Par contre je joue moins le postier. Entre chaque intervenant, ils ont plus tendance à eux se contacter entre eux pour se dire les choses plutôt que de me les dire. Il faut dire par exemple à (AD) que pour la prochaine prestation de madame, il faudra faire face à ça. Ils vont se renvoyer un message sur (application de communication) [..] Ou à partir de maintenant, tous les soirs, il faudra fermer les volets. Au lieu de me dire à moi et moi, je le redis à tout le monde. Hop, ils se le disent entre eux et ça, c'est cool.*
3	Téléphone professionnel permet une prise d'informations directe	*En fait ils peuvent nous envoyer des SMS avec leur téléphone professionnel et nous on le reçoit sur notre ordinateur. Comme ça on peut leur répondre assez vite, même si on est au téléphone pour autre chose.*

Tableau N°52 : Unités de sens relatives aux moyens de communication en 2022

Comme en 2021, les professionnels se représentent l'intérêt des moyens de communication mis à leur disposition, cependant, les cahiers de liaison ne sont plus évoqués bien qu'ils soient encore en usage chez les bénéficiaires afin de laisser une trace écrite. Cela s'explique par l'investissement des professionnels sur les moyens de communication en équipe autonome. En effet, l'application de communication de groupe permet aux équipes de s'échanger directement les informations sans passer par leur cadre et les équipes s'en approprient l'usage quotidien. Les cadres perçoivent d'ailleurs une augmentation de son utilisation puisqu'ils sont de moins en moins sollicités pour retransmettre les informations relatives aux bénéficiaires (unité 2). Les aides à domiciles utilisent toujours leurs téléphones professionnels, mais son usage s'oriente vers les communications avec leur encadrement (unité 3) puisque l'utilisation de l'application de communication supplante les appels téléphoniques pour les communications intra équipe. Les réunions d'équipes étaient appréciées par les aides à domiciles dans premier temps parce qu'elles offraient la possibilité d'apprendre à se connaître et de tisser du lien. Ensuite les réunions ont été suspendues à plusieurs reprises, les équipes ont manifesté à l'encadrement leur besoin de se réunir, car l'utilité de ces échanges revêt un intérêt d'ordre professionnel en plus de l'intérêt social initialement perçu (unité 1).

Pour synthétiser, les aides à domiciles s'approprient de plus en plus l'usage de l'application de communication qui remplace peu à peu leurs échanges téléphoniques. L'intérêt professionnel

des réunions d'équipe devient de plus en plus évident pour ces dernières qui souhaitent le maintien des réunions. Les communications entre équipes et encadrement se font majoritairement *via* les téléphones professionnels.

9.2.3 Qualité des relations

Sont restituées dans le tableau N°53, les unités de sens relatives à la qualité des relations entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Soutien perçu au sein de l'équipe	*Et puis ça les amène aussi au fait d'être solidaires tous entre eux.*
2	Bonne ambiance en équipe	*En fait ça leur fait un moment d'échange entre elles ou elles peuvent se dire ce qu'elles veulent [..] c'est convivial, voilà moi je trouve que c'est vraiment bien.*
3	Perte de convi*via*lité avec le personnel du bureau	*Je pense qu'il y avait aussi un ras le bol des arrêts maladie et qui fait forcément une mauvaise ambiance entre nous. "Il y a encore un arrêt" et je vois les collègues lever les yeux au ciel "elle est encore en arrêt, il faut encore la remplacer" bref il y en a ras le bol [..] et à force ça dégrade l'atmosphère au bureau.*
4	Isolement professionnel mal vécu	*Et malheureusement, tout s'est enchaîné avec le départ de (cadre), le départ de (cadre) aussi avec qui j'étais très proche, plus une amie qu'une collègue, ça m'a bouleversée aussi [..] Là je me sens seule, c'est plus pareil.*
5	Présence d'éléments conflictuels	*Mais il y a énormément de moments, de petits conflits, par rapport aux bénéficiaires, entre elle, des modifications au quotidien … Je change les plannings tout le temps, enfin c'est répétitif et je pense que c'est usant pour elles aussi, mais c'est mon point de vue.*

Tableau N°53 : Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2022

Comme en 2021, les professionnels se représentent le fonctionnement en équipe autonome comme quelque chose qui a tendance à favoriser la solidarité des aides à domiciles au sein de leur équipe (unité 1). Une bonne ambiance relationnelle et des rapports convi*via*ux caractérisent les réunions en équipe (unité 2), même si des éléments potentiellement conflictuels peuvent survenir, majoritairement en rapport avec les modifications de plannings (unité 5).

Cependant, au cours de l'année 2022, la qualité des relations se dégrade au sein de l'équipe administrative. Le phénomène de départ en cascade des cadres a généré un sentiment d'isolement du cadre restant seul en poste (unité 4). Aussi la gestion trop fréquente des absences d'aides à domiciles épuise l'encadrement (unité 5) et détériore le climat social au sein des bureaux (unité 3).

Pour synthétiser, la qualité des relations évolue positivement au fur et à mesure que les réunions d'équipes se tiennent, le fonctionnement en équipe autonome revêt un intérêt aux yeux des aides à domiciles qui peuvent tisser des liens entre eux et s'échanger des informations utiles à leurs prises en charge. Pour l'encadrement, les conditions de travail se dégradent progressivement, avec le problème de répartition de la charge de travail en sous-effectif, l'isolement des cadres et la diminution des échanges entre eux, ce qui altère leur ambiance de travail.

9.2.4 Fonctionnement des relations

Sont restituées dans le tableau N°54, les unités de sens relatives au fonctionnement des relations.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Temps de partage en équipe sont important et nécessaires	*Je pense qu'ils ont très peu vu leurs collègues si ce n'est pas du tout. C'est pour ça qu'on dit que c'est au point mort et que les réunions c'est quand même hyper important, parce que sinon, ça change en rien d'une autre structure.*
2	Confiance en équipe facilite le partage du vécu	*Elles se connaissent et je sais qu'en se connaissant, on raconte toujours une anecdote, un truc privé par exemple.*
3	Une équipe prend l'initiative d'organiser ses propres réunions	*Il y avait déjà de façon officieuse, un groupe qui existait déjà à (secteur B) [..] ils faisaient leurs petites réunions entre eux et tout.*
4	Connaitre les membres de son équipe permet de mieux comprendre leurs intentions	*Et elles ont compris pourquoi elle n'a jamais voulu prendre de remplacement, finalement elle n'était pas résistante, mais elle avait un souci. Elles sont peut-être plus compréhensives quand elles savent comment sont les autres.*
5	Comptabilité des profils d'une équipe influence son efficacité	*Elles n'ont toujours pas marché en fait. Et puis, connaissant le caractère des filles, sachant qu'une ne s'entend pas avec l'autre, enfin voilà, donc aussi des mésententes.*
6	Présence d'un noyau dur au sein de l'équipe	*Ce qui doit éclater ça va éclater, les personnes qui n'ont plus lieu d'être là. Ça veut dire un noyau soudé qui au contraire vont rester, les gens réellement investis.*
7	Rappeler un AD sur son temps de repos pour remplacer un AD absent peut créer une tension	*[..] avoir des plaintes des bénéficiaires parce que ça changeait encore, des plaintes des salariés qui restent en activité parce que je les sollicite pour remplacer des collègues, enfin tout ça, ras le bol.*
8	Ambiance d'équipe peut être dégradée par une personne	*J'ai entre guillemets une brebis galleuse dans l'équipe de (secteur B) qui est en train de tout me détruire ce qui a été fait et puis qui critique ses autres collègues donc c'est un peu délicat.*
9	Une mauvaise ambiance peut impliquer le départ de personnel	*Donc ça jouait aussi sur le turnover, c'est-à-dire qu'on prenait une personne parce que, faute de mieux on fait avec elle, mais c'était pas une bonne personne. Donc forcé de travailler avec. Et elle a perturbé les autres (de l'équipe B), ce qui mettait une mauvaise ambiance, avec des arrêts au moindre truc. Et finalement j'ai une bonne personne qui est partie parce qu'elle en avait marre.*
10	Rôle du leader nécessaire pour maintenir la cohésion d'équipe	*Donc elles se géraient entre elles, bon il y avait des petites tensions, mais voilà, (leader de l'équipe B) me disait bon c'est bon, je fais le point, ça va aller. Effectivement, tout le monde n'est pas tout blanc, tout le monde n'est pas tout noir. Et puis finalement, bah un jour elle m'a dit oh j'en ai marre, je m'en vais [..] donc les équipes autonomes se feraient jamais si on perd les gens qui sont moteurs en cours de route.*
11	Gestion des réunions en autonomie, les leaders d'équipes conduisent les réunions	*De toute façon, c'est encore une fois, c'est de l'autonomie, donc c'est eux qui font. Nous on est juste là. Je leur donne les outils. Je vois si c'est à peu près, si c'est dans les attendus de ce qu'on attend. Et puis ceux qui se débrouillent complet, ils ont tous un ambassadeur et c'est l'ambassadeur qui drive la réunion.*
12	Certaines équipes ne développent pas de cohésion	*Je ne sens pas chez elles une appartenance forte. C'est un peu chacun sa partie. Alors voilà, je ne sens pas d'esprit d'équipe, de cohésion, pas comme pour l'équipe de (secteur A).*
13	Sans réunion, les contacts sont rares entre AD	*Comme c'est un métier plutôt individuel. Et on ne peut pas dire comme en libéral, mais c'est un petit peu sur le mode du libéralisme, sauf qu'on n'est pas son propre patron, mais à part ça, je veux dire elles ont très peu de contacts avec les autres en dehors des réunions.*
14	Enjeux relationnel entre AD de la répartition des B	*On est face à un petit souci d'entente et de comment je vais dire ça, beaucoup de ressentis les uns envers les autres parce que bah "lui me pique mes bénéficiaires". Donc c'est un peu dur.*
15	L'encadrement doit agir quand il n'y a pas d'entente au sein de l'équipe	*En fait il fallait que les équipes s'entendent et que ce n'est pas toujours le cas. Donc il fallait un peu jouer les gendarmes [..] parce que l'équipe n'arrivait pas à apaiser les choses.*
16	Les réunions d'équipe sont utiles pour l'intégration des nouveaux embauchés	*Alors, même si c'est vraiment quelque chose les réunions. Ce n'est pas non plus un énorme indicateur d'avancement dans les équipes autonomes, mais un nouveau salarié qui arrive, qui n'y a pas eu de réunion. Ça veut dire qu'il ne connaît pas son équipe, il ne sait pas avec qui il travaille et ne sait pas avec qui il va être amené peut-être à collaborer. En fait, parce que c'est comme dans une structure d'aide à domicile classique, on n'a pas de contact avec les autres, on n'a pas de contact avec eux. Alors oui, ils viennent au bureau quand même, mais c'est tout [..] Je pense qu'ils ont très peu vu leurs collègues, si ce n'est pas du tout. C'est pour ça aussi qu'on dit que c'est un peu au point mort et que les réunions, c'est quand même hyper important.*
17	Difficulté de se réinvestir dans les réunions après une période sans pouvoir se réunir	*Ils vont s'échanger quand même les informations parce que comme ils n'ont pas eu de réunion depuis longtemps, ça va être un petit peu difficile à recentrer.*
18	Difficulté des membres de remplacer le leader de leur équipe pour des réunions	*Et en plus de ça, il y a les vacances. Bref, ils vont tous partir en vacances, il manque des ambassadeurs. Donc ça veut dire qu'il y en a qui seront ambassadeurs pour la première fois donc qui n'ont jamais fait. Ils ont déjà vu, mais ils n'auront jamais fait. Donc je pense que ça va être un petit peu. Ça va être sport.*

19	Utilité de recourir à un tiers pour accompagner le processus de changement	*Il faut quelqu'un d'extérieur, de complètement extérieur. Parce qu'il part du principe qu'ils ne seront pas assez en confiance, ils auront toujours peur de dire soit ceci soit cela, parce qu'il y a quelqu'un du bureau en face d'eux et que du coup, il faut quelqu'un de vraiment neutre et extérieur.*
20	Réunions d'équipe peuvent servir à la régulation des conflits	*Pouvoir échanger entre eux facilite les choses, et d'autres, d'autres pas. Ou alors, quand il y a un abus, ça permet quand même de se le dire et ça soulage.*

Tableau N°54 : Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2022

La représentation que les professionnels avaient du fonctionnement des relations au sein des équipes est toujours basé sur l'importance de ces réunions dans le projet de changement (unité 1). Ils perçoivent l'intérêt de rassembler des membres aux profils conciliables (unité 5), entre lesquels des relations de confiance pourront se tisser, facilitant ainsi le partage de vécu (unité 2) et une meilleure interprétation des intentions et des motivations des membres entre eux (unité 4). C'est ainsi que fonctionnent les noyaux durs des équipes, composés des salariés stables au sens où ils ne sont pas sujet au turnover (unité 6). On notera que l'équipe B, relativement stable dans son effectif, a pris l'initiative d'organiser ses propres réunions en dehors du cadre du projet de changement (unité 3). Pour les équipes moins stables, l'encadrement doit solliciter régulièrement des aides à domiciles sur leur temps de repos pour remplacer ceux qui sont absents, ces contacts restent assez désagréables pour les remplaçants comme pour les cadres (unité 7).

Au cours de l'année 2022, l'encadrement est forcé de constater que certaines équipes ont du mal à développer de la cohésion en leur sein, surtout lorsque l'on compare leur développement à celui de l'équipe A qui évolue rapidement (unité 12). Par ailleurs, les cadres mesurent la fragilité de l'équilibre d'une équipe. L'équilibre peut être impacté par l'ambiance, comme ce fut le cas pour l'équipe B (unité 8). Une ambiance d'équipe perçue comme anxiogène par ses membres, peut conduire au départ de certains d'entre eux (unité 9). Dans ce genre de cas, l'équilibre d'une équipe dépend de son leader informel qui concourt à sa cohésion (unité 10) et de la bonne conduite des réunions (unité 11), car c'est au cours de celles-ci que les conflits de répartition des bénéficiaires peuvent se manifester (unité 14) et qu'une régulation peut être nécessaire (unité 20). Dans le cas de l'équipe B, il s'agit du leader informel qui est parti suite à la dégradation de l'ambiance (unité 10), ce qui a d'autant plus impacté le fonctionnement de cette équipe. Lorsque les équipes n'arrivent pas à gérer ses conflits internes, la charge de régulation revient à l'encadrement (unité 15) qui perçoit les contraintes d'intervenir en tant que supérieur hiérarchique et préfèrerait mobiliser un intervenant extérieur pour accompagner les équipes au mieux (unité 19). Lorsque l'organisation ne dispose pas des marges de manœuvre nécessaires à la tenue des réunions d'équipes, l'encadrement perçoit que cela réduit les opportunités de créer du lien social (unité 13) et cela rend difficile l'intégration des nouveaux

embauchés (unité 16). Lorsque les contraintes de l'organisation diminuent, il devient possible de programmer des réunions d'équipes ; néanmoins l'encadrement s'inquiète de la difficulté que peut représenter la reprise de réunions quand les équipes en ont perdu l'habitude (unité 17) et que leurs leaders sont absents (pour congé ou pour départ de l'entreprise) – l'animation de réunions par des membres qui n'en n'ont pas l'habitude ne va pas de soi (unité 18).

Pour synthétiser, l'évolution d'une équipe est un processus sensible. Il s'agit de réunir des profils compatibles, capables de tisser des liens de confiance, de se comprendre. Pour ce faire, le temps de réunion est important car il constitue un lieu de rencontre et d'échanges nécessaire. Ainsi, des noyaux durs peuvent se former au sein des équipes et poursuivre son évolution en mettant en place des systèmes de communication et de résolution de problèmes malgré l'instabilité due au turnover des autres membres et aux suspensions des réunions. Le rôle du leader informel d'une équipe est essentiel pour maintenir la stabilité, assurer la régulation des problématiques et une répartition acceptable du travail. Le noyau dur constitué autour du leader peut néanmoins éclater lorsqu'il intègre un profil incompatible qui engendre des conflits. Il n'est pas aisé de remplacer le leader dans son rôle, ni pour les membres restants (spécifiquement quand ils n'ont pas bénéficié de réunions récentes) ni pour l'encadrement qui est gêné par sa position hiérarchique (et souhaiterait déléguer à un tiers extérieur).

9.2.5 Résumé de la dimension sociale

Le projet de changement et le turnover ont impacté les rapports sociaux des professionnels au cours de la période étudiée. Lorsque l'organisation est en tension en raison d'un sous-effectif, l'encadrement est moins disponible pour les équipes et les réunions avec les aides à domicile peuvent être suspendues. Les temps de réunions sont ici le point central. Ces réunions sont importantes car elles permettent d'échanger les informations utiles, d'organiser le travail, mais aussi de tisser des rapports sociaux utiles à l'évolution des équipes. Car, même si les aides à domiciles se sont appropriées une nouvelle application pour communiquer des informations utiles, une mauvaise ambiance d'équipe peut en limiter l'usage. Au sein des équipes, des noyaux durs se forment sous l'impulsion de leaders informels. Ce leadership permet aux équipes A et B de poursuivre leur évolution indépendamment des réunions d'équipes. Cependant, l'équilibre d'une équipe reste fragile, notamment en raison de la non régularité des réunions et d'un manque de soutien des encadrants en raison de leurs conditions de travail dégradées tant au niveau de la surcharge de travail, du sous-effectif, que de l'altération des

rapports sociaux entre eux. On notera que le départ du leader de l'équipe B fut préjudiciable à l'évolution de son équipe. Lorsque les équipes ne parviennent pas à gérer leurs problèmes en interne, le peu de disponibilités de leur encadrant permet difficilement de les réguler pleinement. Au vu de ces éléments, la tenue régulière des réunions d'équipes et la continuité de l'accompagnement dont elles disposent semblent être des conditions nécessaires au projet de changement.

9.3 Dimension émotionnelle

9.3.1 Ressentis au contact des bénéficiaires

Sont restituées dans le tableau N°55, les unités de sens relatives aux ressentis lors des contacts avec les bénéficiaires.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Phénomène d'attachement	*[..] parfois qui dépassent les limites, apporter des petites fleurs pour mettre sur la table, préparer des petits trucs de chez soi pour les ramener, ça sort de son champ d'action, mais elle veut faire le petit plus qui fera que cette intervenante on la réclamera. Mais on rencontre quand même des attachements. C'est un travail humain entre l'aide à domicile et la personne qu'elle aide.*
2	Enjeux émotionnels dans la répartition des B	*On est face à un petit souci d'entente et de comment je vais dire ça, beaucoup de ressentis les uns envers les autres parce que bah "lui me pique mes bénéficiaires". Donc c'est un peu dur.*

Tableau N°55 : Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2022

Comme au cours de l'année 2021, l'encadrement ne perçoit pas l'ensemble des activités des aides à domicile et ce qu'ils vivent au contact des bénéficiaires qu'ils accompagnent. Les cadres perçoivent néanmoins certains comportements hors cadre professionnel qui traduisent une grande proximité entre les aides à domiciles et des bénéficiaires (unité 1). Cette proximité peut d'ailleurs accentuer les mésententes entres aides à domicile lorsque les plannings sont remaniés (unité 2). L'expression « me faire piquer mes bénéficiaires » atteste d'un sentiment d'attachement, tant dans l'usage d'un vocable possessif (mes) que dans la réaction émotionnelle qui peut survenir à l'idée de ne plus aller chez certains bénéficiaires.

L'année 2022 n'apporte pas d'autre éléments à la représentation que l'encadrement se fait du vécu émotionnel des aides à domicile dans leur relation aux bénéficiaires.

Pour synthétiser, l'encadrement perçoit l'attachement entre aides à domicile et bénéficiaires qui se ressent lors de la répartition du temps de travail et de la gestion des plannings.

9.3.2 Ressentis vis-à-vis de l'activité de travail

Sont restituées dans le tableau N°56, les unités de sens relatives aux ressentis vécus en rapport à l'activité de travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sentiment d'utilité envers les B	*Je ne m'y retrouve plus, parce que je n'ai plus l'impression d'être utile aux personnes à part faire les plannings, qui sont jamais bien en plus.*
2	Sentiment de qualité empêchée	*Ce n'est pas que je ne sais pas faire, c'est que je n'ai pas le pouvoir de mieux faire.*
3	Stress lié à la pression temporelle du rythme de travail	*Comment vous dire ça, se retrouver face à un imprévu et devoir le gérer sachant qu'on a déjà pas le temps, ah du coup c'est du stress, moi ça me prend tout l'abdomen au niveau respiratoire, surtout au niveau du ventre.*
4	Stress à venir au travail	*Aujourd'hui, c'est difficile lorsqu'on est surchargé de boulot. Donc je vais vous dire moi aujourd'hui, je suis plus bien à mon boulot. Moi je viens la boule au ventre. Je pleure très souvent parce qu'on a une surcharge de travail derrière et qu'à l'heure d'aujourd'hui, je vous dirais que je suis pas bien dans mon poste et que la seule chose que je veux, c'est de trouver ailleurs. Je recherche activement et je postule partout pour partir.*

Tableau N°56 : Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2022

Le personnel d'encadrement ressent des émotions liées à l'utilité de leur activité de travail, en l'occurrence la qualité du service à l'attention des bénéficiaires *via* la gestion des plannings (unité 1). Ce sentiment d'utilité peut être altéré par un ressenti de qualité empêchée lorsque les cadres perçoivent qu'ils n'ont pas les moyens de proposer des plannings qui répondent aux attentes des bénéficiaires, des aides à domicile ainsi qu'aux normes en vigueur dans leur secteur d'activité (unité 2). Lors de leur activité de travail, des problèmes surviennent régulièrement de façon inopinée, nécessitant de trouver urgemment des solutions dans des temporalités contraintes, cela génère du stress chez les cadres qui peuvent le ressentir physiquement (unité 3).

Ces émotions se manifestaient déjà en 2021, mais en 2022 les conditions sont telles que plusieurs cadres ressentent de l'angoisse rien qu'à l'idée de partir travailler. Ils en viennent à ne plus pouvoir intérioriser leurs émotions lors des pics de surcharge de travail. Quitter l'entreprise devient alors le seul échappatoire (unité 4).

Pour synthétiser, comme pour les aides à domiciles, l'encadrement veut se sentir pleinement utiles et ne pas être empêchés dans l'atteinte d'un service de qualité. Alors que les aides à domiciles vivent des émotions globalement positives dans les relations qu'ils tissent avec les bénéficiaires, l'encadrement ne perçoit la portée de son travail qu'à travers la gestion des plannings. Lorsque les conditions temporelles d'exercice de l'activité se dégradent, les cadres disposent de moins de ressources émotionnelles que les aides à domiciles pour y faire face, ce qui altère leur motivation au travail.

9.3.3 Ressentis au contact des professionnels

Sont restituées dans le tableau N°57, les unités de sens relatives aux ressentis vécus entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	L'élection sans candidat d'un représentant d'équipe peut procurer du plaisir d'être désigné par ses pairs et motiver les personnes	*C'est valorisant parce qu'il y a plein de choses qui passent par l'ambassadrice, remonter l'information en disant ce qu'il se passe.*
2	Les appels de remplacement peuvent générer des émotions	*Et puis des fois l'impression d'être maltraitant aussi avec ces salariés qui restaient en poste quand on leur demandait "vous pouvez remplacer". Ceux, toujours les mêmes, qui disaient oui. Donc avec ce sentiment aussi, on va toujours leur casser les pieds, les appeler, leur rajouter sur leur planning.*
3	Distance ressentie vis-à-vis de l'encadrement	*A) Au lieu d'être avec les gens, on est dans la gestion des plannings et du coup, à recueillir les plaintes et les frustrations, ça nous éloigne du lien qu'on aimerait avoir avec les intervenantes. B) Il faut vraiment que quelqu'un ait le courage d'en parler. On a l'impression que c'est un peu tabou, qu'il ne faut pas parler de la relation qu'on a entre nous au bureau. En fait, les tensions qu'il peut y avoir généralement, tout le monde fait profil bas et on passe au-dessus. Donc c'est dommage.*
4	Rapports parfois conflictuels entre AD et encadrement	*Je pense qu'il y a toujours des petits conflits de temps à autre, c'est le monde du travail, on ne peut pas l'éviter.*
5	Empathie envers les AD peut constituer une charge émotionnelle	*Je sais que je suis quelqu'un de très sensible. Donc quand je détecte de l'insatisfaction, y compris chez les salariés, ça me touche énormément. Donc ça m'a touché pendant des années et je pense que là, je suis arrivé à un point ou au niveau, y compris de ma santé. Il faut que je me déleste de ce poids parce que c'est vraiment trop prenant.*
6	Les réunions d'équipent offrent des occasions d'expression émotionnelle	*Oui c'est leur bulle en fait, ça les conforte. Ils vont s'exprimer sans états d'âme, ce moment-là leur appartient, c'est important qu'ils puissent s'exprimer librement sur ce qu'ils vivent.*
7	Sentiment d'être abandonné par la direction	*Je pense que (direction) n'est plus vraiment là pour nous soutenir. Je pense qu'elle a déjà lâché prise avant même que ce soit vendu. Et puis du coup on est plus soutenus. Donc nous, on a plus envie dans les bureaux non plus.*
8	Réactions variées à l'annonce de la revente	*Quand je l'ai annoncé au bureau, chacune a eu des réactions différentes. Il y en a eu qui sont parties, mais vraiment oui. Que ce soit les plus récentes ou les plus anciennes. J'ai eu la réaction de ben on fait comment ? Des personnes qui ont presque pleuré. Il y a eu ça aussi « mais tu vas nous abandonner, mais qu'est-ce qu'on va devenir » Donc là, un peu de peur panique. Après j'en ai une autre ou ça a été très stable, vraiment quoi [..] voilà ceux qui me connaissent depuis plus longtemps, il y a un intervenant, autant il me fait tout comme si je lui avais mis un coup de poing dans le ventre. Et puis après, quand il est parti, il m'a dit Il m'a raconté comment il était arrivé ici et tout ce qu'on lui avait dit sur de bien sur l'entreprise et que finalement ce qu'on lui avait dit correspond à la réalité. Et voilà. Donc ça, c'était un beau témoignage. Mais tous ont été très surpris.*

Tableau N°57 : Unités de sens relatives aux ressentis au contact des professionnels en 2022

La dynamique émotionnelle des relations entre professionnels de différents postes est relativement stable en comparaison à l'année passée. Les demandes de remplacement effectuées par l'encadrement suscitent régulièrement des émotions négatives, tant pour les aides à domiciles qui peuvent s'en plaindre (unité 3a) que pour les cadres qui peuvent se sentir maltraitants (unité 2), ce qui est d'autant plus mal vécu lorsque les encadrants sont empathiques (unité 5). Ces cas de figure génèrent un ressenti d'éloignement entre les protagonistes, ce qui peut frustrer les cadres qui préféreraient tisser des rapports de qualité avec les aides à domiciles plutôt qu'être les dépositaires de leurs plaintes (unité 3a). Ces aspects de nature conflictuelle

surviennent assez régulièrement, au point d'en être banalisés et considérés comme quelque chose d'habituel et normatif (unité 4). Certains aspects de la dynamique émotionnelle entre les aides à domicile sont perçus par l'encadrement : les possibilités d'exprimer des émotions au cours des réunions (unité 6) et le plaisir qu'éprouvent les leaders d'équipe à être désignés par leurs pairs (unité 1).

Lors de l'année 2022, la dynamique émotionnelle des relations au sein de l'encadrement évolue plutôt négativement. De la distance est perçue dans les relations entre cadres notamment avec un ressenti d'isolement et un manque d'opportunité d'expression émotionnelle autour des situations de tensions (unité 3b). Une part conséquente de ces tensions provient des réactions émotionnelles faisant suite de l'annonce de la vente de l'entreprise (unité 8). Certaines personnes l'ont particulièrement mal vécu, ce qui a contribué à la dégradation de l'ambiance émotionnelle au sein de l'équipe administrative (unité 7).

Pour synthétiser, les aides à domiciles et l'encadrement sont habitués à ce que les relations qu'ils entretiennent entre eux comportent des affects négatifs, spécifiquement lorsque les aides à domiciles sont mobilisés sur leur temps de repos. Depuis le début du projet, les aides à domiciles apprennent à utiliser leurs réunions, quand elles ont lieu, pour exprimer les émotions qu'ils vivent entre pairs et dans leurs relations aux bénéficiaires. A l'inverse les encadrants n'ont pas l'impression de pouvoir exprimer leur vécu émotionnel, d'autant plus que les relations qu'ils entretiennent entre eux se dégradent au cours de l'année 2022.

9.3.4 Ressentis vis-à-vis du projet de changement

Sont restituées dans le tableau N°58, les unités de sens relatives aux ressentis envers le projet de changement.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Angoisse liée à la gestion du planning	*Je pense qu'on a pu leur faire peur en leur disant de faire tout ça, les plannings, je pense qu'on les a rassuré en leur disant que de toutes façons ça prendrait un certain temps, qu'on allait pas tout lâcher d'un seul coup mais petit à petit.*
2	Dialogues en réunion appréciés par les équipes	*On est partis en 2021 sur la mise en place de groupes de dialogue, ce qui a beaucoup plu concrètement aux équipes. Depuis, ils sont en demande, quand les réunions peuvent se tenir, ils sont motivés, je pense qu'ils voient l'intérêt dans le travail.*
3	Crainte d'un abandon du projet	*Malheureusement encore une fois on manque cruellement de moyens pour avancer dans ce projet et j 'ai peur parce que je sais très bien que ça n'ira pas jusqu'au bout. Je sais que ça ne sera pas comme (le modèle présenté en formation).*
4	Certains AD n'apprécient pas le projet et manifestent des réticences	*Il y en a qui sont plus réticents que d'autres, ce qui peut se comprendre, j'aurais peut-être peur qu'on touche à ma manière de faire mon travail à leur place.*
5	Possibilité de stress liée à la diminution de l'encadrement en provenance des supérieurs	*Oui pour certaines équipes euh ils ont besoin d'être un peu plus cadrés, mais parce que l'équipe est un peu moins stabilisée. Il y a encore un peu plus de turnover que*

		pour les autres [..] donc je peux pas les lâcher comme ça, ce serait flippant pour eux.
6	Les AD peuvent craindre que leur cadre utilise leurs propos en réunion d'équipe accompagnée	*En réunion, il faut s'exprimer librement, c'est important. Pour le moment je suis encore là et tout ne peut pas forcément être dit. Peut-être qu'ils ont peur que moi je déforme ou que je répète à (direction) ou ce genre de chose.*
7	Ressenti de stagnation de la part des équipes	*Bah je sais que ce qui revient souvent chez les équipes c'est "ouais les équipes autonomes, on est au point mort, on est au point mort, on n'avance pas ou on n'avance plus quoi". Donc après le ressenti de chacun.*
8	Besoin des AD d'être rassurées sur le projet de changement	*Je sais que si je travaillais là depuis quarante ans, j'aurais peut-être peur qu'on change ma manière de fonctionner, et mon planning, quoi. Donc je pense que c'est aussi à nous de les rassurer et cela a été fait normalement. Je pense que cela a été fait déjà bien au début, mais comme ça traîne en longueur, je pense qu'ils ont tendance aussi à oublier que ça peut leur apporter plus du bénéfice donc. C'est plus ça.*
9	Impression de la direction d'être seule à porter le changement	*Il y a des concours un peu absurdes comme chez les Américains. C'est des gros costauds qui sont capables de tracter des poids lourds. Je sais pas si vous avez déjà vu ça. Il y a des fois, j'ai l'impression que le mec costaud, même si je ne suis pas très costaud, c'est moi. Mais des fois, j'ai l'impression que je suis en train de tracter un truc, mais qu'il y a personne, ce qui fait que je suis toute seule. Et pour les équipes autonomes, il y a eu un peu ce ressenti [..] Je me sens en difficulté psychologique dans mon rôle et je sais que ça peut être nocif quelque part sur mes salariés.*
10	Impression d'être abandonnés en cours de projet	*Voilà, c'est pas évident, et puis on nous emmène dans un bateau équipe autonome et puis on nous lâche au bout d'un an et demi. Donc c'est aussi quelque chose qu'on vit mal.*

Tableau N°58 : Unités de sens relatives aux ressentis vis-à-vis des changemenst en 2022

Les ressentis des professionnels envers le projet de changement attestent d'une certaine inquiétude. Comme en 2021, les aides à domicile se méfient de ce que va apporter le projet de changement, bien qu'ils apprécient les temps de réunion entre eux (unité 2). La plupart des aides à domiciles appréhendent de devoir gérer les plannings en autonomie (unité 1) d'autant plus qu'ils redoutent une baisse de soutien de leur encadrement (unité 5). D'ailleurs, plusieurs d'entre eux s'inscrivent dans une forme de résistance au changement (unité 4) tandis que d'autres craignent que le projet soit abandonné.

En 2022, l'encadrement partage la crainte des aides à domiciles concernant une impossibilité de poursuivre le projet de changement faute de moyens adaptés (unité 3) et d'une direction engagée dans l'aboutissement de celui-ci (unité 10). D'ailleurs, la direction témoigne d'un ressenti d'isolement dans la conduite du projet, de difficultés à assumer son poste et d'une crainte de devenir délétère pour ses subordonnés (unité 9). Ce qui l'a poussé à s'en désengager progressivement d'autant plus qu'elle pense les cadres sont capables de poursuivre sans elle. Au niveau des équipes, certaines ont encore besoin de leur cadre pour animer les réunions quand elles ont lieu. Toutefois l'encadrement constate que sa présence altère la libre expression des aides à domiciles qui ne se sentent pas forcément en confiance (unité 6). Lors des périodes de suspension des réunions, les cadres sont parfois les dépositaires des inquiétudes des aides à domicile qui ressentent une stagnation du projet (unité 7). D'ailleurs ils ressentent le besoin des aides à domicile d'être d'autant plus rassurés que l'aboutissement du projet semble s'éloigner et emporte par la même occasion l'intérêt qui lui était porté initialement (unité 8).

Pour synthétiser, en 2021 le projet de changement a suscité l'inquiétude des aides à domicile, une partie craignait le changement en lui-même, tandis que l'autre appréhendait de ne pas avoir les moyens de le mener à bien. L'accompagnement de l'encadrement et les dispositifs de formation ont pu rassurer la majorité des aides à domiciles. En 2022, face aux difficultés rencontrées et au désinvestissement de la direction, l'encadrement craint également que le projet ne puisse aboutir et perçoit le besoin de réassurance des aides à domiciles. Ici, la suspension de réunions est perçue comme un indicateur de stagnation du projet du point de vue des aides à domiciles. Tandis que l'encadrement perçoit la capacité des équipes à s'autogérer en l'absence de réunion ou d'accompagnement de leur cadre, comme un indicateur d'évolution ; mais considère que l'absence de moyens appropriés est un risque majeur pour le projet de changement.

9.3.5 Résumé de la dimension émotionnelle

Les professionnels ont une composante motivationnelle liée au sentiment d'utilité de leur travail. Les contraintes temporelles altèrent la valeur perçue de l'activité de service et induisent un sentiment de qualité empêchée qui altère la motivation au travail. Cependant, les contacts avec les bénéficiaires sont source d'émotions globalement positives, ce qui permet aux aides à domicile de maintenir leur motivation, de même que les opportunités de réunions d'équipe, qui deviennent une occasion de partage émotionnel apprécié par les aides à domicile, qu'ils considèrent d'ailleurs comme un indicateur d'évolution. A l'inverse, l'encadrement ne bénéficie pas de telles ressources. Majoritairement occupé à gérer les plannings, ils reçoivent également et régulièrement les plaintes des bénéficiaires ou des aides à domicile lors des modifications de plannings ; ils en viennent à banaliser ces aspects négatifs. La direction, comme les cadres, ne se sent pas ressourcé émotionnellement par son activité et a un sentiment d'isolement. Avec l'effet des mouvements de personnel au sein du bureau, les conditions de travail se dégradent à plus forte raison, de même que les relations entre le personnel d'encadrement au cours de l'année 2022. En parallèle, le projet de changement qui suscitait initialement de l'inquiétude chez les aides à domiciles, en génère également pour les cadres qui s'inquiètent de ne toujours pas disposer des moyens nécessaires pour accompagner les équipes. Certains, dont l'autonomie persiste plus ou moins en l'absence de réunion et d'accompagnement, ont moins besoin que d'autres, d'être rassurés quant à la stagnation du projet de changement qui est ressenti par l'ensemble de l'entreprise.

9.4 Dimension idéologique

9.4.1 Représentation sociale du métier

Sont restituées dans le tableau N°59, les unités de sens relatives à la représentation sociale du métier d'aide à domicile.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Attente d'une valorisation du métier par EA	*Donc c'est quand même gratifiant par rapport à un métier qui ne l'est pas du tout. Un métier qui a besoin de reconnaissance. Et c'est sortir un peu des sentiers battus d'une auxiliaire de vie normal …*
2	Faible attractivité du métier	*Mais je pense que l'accumulation des difficultés d'ordre vraiment différents. Il y a les difficultés de management, de manager, de ressources humaines. C'est surtout dans notre secteur. Ce n'est pas facile parce qu'on a un public particulier, parce qu'on ne peut pas offrir non plus des conditions de travail et de rémunération très satisfaisante. Donc on a du mal à attirer surtout les nouvelles générations. Donc il y a tout ça.*
3	Métier parfois perçu comme simple vu de l'extérieur	*Je pense qu'elle se rendait pas compte que c'était aussi fatiguant au quotidien [..] voilà, je pense que finalement elle s'est rendu compte que c'était trop pour elle.*

Tableau N°59 : Unités de sens relatives à la représentation sociale du métier en 2022

Comme lors de l'année passée, les professionnels constatent que le grand public n'est pas attiré par le métier d'aide à domicile dont il a une représentation négative des conditions de travail, du management et de la rémunération, ce qui nuit au recrutement (unité 2). Les professionnels pensent que le fonctionnement en équipe autonome peut revaloriser le métier en le distinguant de la représentation du métier traditionnel (unité 1), notamment avec l'amélioration espérée des conditions de travail et du mode de management.

L'augmentation du turnover au cours de l'année 2022 a également été l'occasion de constater que beaucoup de personnes ont candidaté au métier d'aide à domicile en pensant qu'il s'agirait d'une activité simple, bien qu'exercée dans de mauvaises conditions et mal rémunérée. Ces personnes se sont rapidement trouvées confrontées à l'aspect épuisant du métier, ce qui a entrainé leur départ (unité 3).

Pour synthétiser, la représentation que le grand public a du métier d'aide à domicile est axée sur les conditions de travail et la rémunération mais ne tient pas forcément compte de l'intensité du travail et de la fatigue qui en découle, ce qui rend difficile le recrutement. Le fonctionnement en équipe autonome est identifié comme une solution pour améliorer cet état de fait. Le projet d'envoyer des aides à domiciles dans les écoles pour exposer les évolutions du métier s'inscrit dans cet objectif.

9.4.2 Sens du métier

Sont restituées dans le tableau N°60, les unités de sens relatives au sens perçu du métier.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sentiment d'utilité	*Personnellement je me sens à ma place quand on a des temps où on est vraiment dans le relationnel, dans l'écoute, dans aider l'autre.*
2	Sentiment de qualité empêchée	*Je trouve qu'on s'éloigne de notre cœur de métier pour toujours répondre à des demandes administratives au lieu d'être prêt de l'humain, à être utile à ceux qui en ont besoin.*
3	Les indicateurs quantitatifs ne font pas sens	*Voilà, ça perd de son sens, j'ai pas envie de travailler pour des stats.*

Tableau N°60 : Unités de sens relatives au sens perçu du métier en 2022

La représentation que les professionnels ont de leur métier comporte une valeur liée à la posture d'aide et à l'établissement de relations empathiques, ce qui leur permet de se sentir utile envers d'autres personnes et qui les valorise dans leur posture (unité 1). L'encadrement perçoit la prédominance de la gestion de planning et des autres tâches administratives dans leur quotidien comme quelque chose qui les éloignent du sens qu'ils souhaitent donner à leur métier et qui nuit à la qualité du service qu'ils rendent aux bénéficiaires comme aux aides à domicile (unité 2).

Les événements de l'année 2022 qui ont contribué à augmenter l'intensité de travail de l'encadrement ont d'autant plus amplifié leur sentiment de qualité empêchée. L'encadrement s'inquiète que la future gestion de l'entreprise par le groupe repreneur s'exerce sur une compréhension trop quantitative de l'activité, ce qui lui en ferait perdre son sens et la motivation à s'y investir (unité 3).

Pour synthétiser, l'ensemble des professionnels tiennent à se sentir utiles dans leur activité et vivent mal les éléments qui les en empêche. Le projet de changement est initialement perçu par les professionnels comme un moyen d'améliorer les conditions de travail et la qualité de service. Les aides à domicile en profitent car le fonctionnement en équipe autonome leur permet d'échanger des informations qui facilitent leurs prises en charges. L'encadrement ne dispose toujours pas de la marge de manœuvre que le projet était censé leur apporter pour leur permettre d'investir les aspects relationnels de leur activité et appréhende les conséquences du changement de direction.

9.4.3 Congruence des valeurs

Sont restituées dans le tableau N°61, les unités de sens relatives à la congruence des valeurs chez les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Divergence de valeurs avec les jeunes nouveaux AD embauchés	*Je pense qu'il y a pas mal de croisement à faire entre l'expérience, les motivations dans le travail, les ambitions. Là on a des jeunes qui attendent la retraite. Qui voudrait aider les jeunes qui n'ont pas forcément envie d'évoluer non plus ? C'est fou, je ne veux pas généraliser [..] Et on rappelle dans les règles d'or que le téléphone personnel c'est uniquement les urgences et ce n'est pas pour envoyer des SMS et pas pour jouer, se mettre assis et jouer pendant parce qu'on estime qu'on a fini son intervention.*
2	Logique d'intervention sur le planning ne reflète pas les intérêts des B et AD	*Ce sont des personnes âgées bien souvent qui nous disent "mais ça change tout le temps !" Je comprends, ils ont besoin d'être rassurés, ils ont besoin de fidélité et c'est pas forcément ce qu'on peut leur apporter avec des personnes qui vont essayer de venir régulièrement mais en fait non. Et ça ne leur convient pas, c'est pas adapté.*
3	Besoin que le cadre s'inscrive dans les valeurs du projet	*Ah bien parce que je voyais que ça commençait à polluer un peu toute l'équipe ici. Mais aussi, je me suis aperçu après que même les salariés de terrain pro, c'était compliqué, surtout ceux qui étaient qui devaient travailler avec (cadre). Je pense que c'est quelqu'un qui a un gros problème de confiance en elle et qui, du coup palliait par une forme d'autoritarisme qui était en complète contradiction avec ce que nous, avec le projet de l'entreprise on fait. J'ai dit bon, discutons avec eux, avec toute l'équipe, mais maintenant, qu'est-ce qu'on fait? On s'est plantés sur le recrutement et puis on en parle avec (cadre). Et puis on essaie de trouver une solution. Tous, unanimement, ont dit oui parce que là, sinon, on va dans le mur, quoi. Et puis bon, je me suis aperçu en recevant (cadre) en entretien, que ben elle était aussi en difficulté. Qu'elle se sentait pas bien donc quand je lui ai proposé une rupture conventionnelle, elle m'a remercié le. Mais elle n'était pas en capacité elle-même de venir le demander.*
4	Besoin d'une continuité de valeur avec le groupe repreneur	*J'ai pas envie d'aller travailler par dépit pour une structure qui ne me convient pas. Il faut qu'il y ait des valeurs dernière et l'acheteur, ça ne m'a pas donnée envie.*

Tableau N°61 : Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2022

Comme en 2021, les professionnels partagent globalement les mêmes valeurs : empathie et la bienveillance à l'égard de leurs collègues et des bénéficiaires, malgré les circonstances parfois complexes. Les points de dissonance restent constants. L'organisation des interventions ne répond toujours pas au besoin de stabilité des bénéficiaires (unité 2) car elle est conditionnée aux problématiques de gestion des ressources humaines. Aussi l'écart générationnel se fait ressentir avec les jeunes nouveaux embauchés concernant leur attitude au travail, leur motivation et l'usage qu'ils font de leur téléphone personnel (unité 1).

L'année 2022 a été l'occasion pour le personnel des bureaux de s'interroger sur le recrutement des cadres. Ce qu'auparavant ils n'avaient pas eu à faire tant de fois sur une si courte période. Le besoin de disposer de cadres ouverts aux valeurs portées par le projet de changement est devenu manifeste. En effet, un profil de cadre expérimenté a été recherché et la personne recrutée a eu des difficultés à modifier sa posture de management directif pour adopter une posture d'accompagnement des équipes dans leur processus d'autonomisation. Ceci a été dommageable pour les équipes comme pour le reste de l'encadrement (unité 3). D'ailleurs si les professionnels se sont toujours sentis en accord avec les valeurs de leur entreprise, ils

craignent que le groupe repreneur ne véhicule pas les valeurs auxquelles ils sont habitués (unité 4).

Pour synthétiser, le partage des valeurs est important pour les professionnels, cela leur permet d'œuvrer ensemble dans l'atteinte d'objectifs faisant sens pour eux. Ces objectifs se retrouvent dans l'activité d'aide à domicile mais également dans l'évolution des équipes autonomes vouée à mieux répondre au besoin de stabilité des bénéficiaires. Lorsque des employés ne portent pas les mêmes valeurs que l'entreprise, cela complique les rapports sociaux et peut en devenir dommageable pour la qualité de service et l'évolution des équipes.

9.4.4 Identité professionnelle

Sont restituées dans le tableau N°62, les unités de sens relatives à l'identité professionnelle.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Métier compliqué	*Est-ce que je vais être à l'heure, est-ce que je vais trouver une place de parking. Enfin ils vivent le dans le stress comme ça tous les jours. Donc il y a un épuisement physique et psychologique aussi parce que quand vous travaillez avec des personnes qui ont des troubles cognitifs, c'est épuisant de se répéter, de répéter la même chose. Voilà et il faut de l'empathie aussi. C'est pas donné à tout le monde. Et il y a certaines situations qui vont vous rappeler des situations personnelles, donc émotionnellement c'est dur, très dur.*
2	Manque d'investissement personnel des jeunes nouveaux embauchés	*On n'a pas la même éducation. Nous, on a toujours vécu pour que notre travail [..] Elles ne savent pas se dire à un moment, il faut vraiment que je m'y mette. Les soucis, comme elles ne sont pas responsables, et puis toutes hein, comme elles ne sont pas responsables, ce n'est pas leur problème. On continue son train train, le téléphone ... et si c'est pas fini, c'est pas grave, je m'en vais ce n'est pas moi la responsable.*
3	L'identité de l'entreprise risque de changer après sa vente	*Ils (groupe repreneur) ont pas la meilleure réputation. J'en ai pas entendu du bon, on a d'anciennes intervenantes qui sont parties travailler là bas, c'est une catastrophe. Donc oui ça m'inquiète et j'ai peur qu'on perde les valeurs qu'on avait ici concrètement.*

Tableau N°62 : Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2022

Comme en 2021, les professionnels s'identifient comme les spécialistes d'une activité aux temporalités contraintes, stressantes et fatigantes qui nécessite une grande maîtrise de soi au niveau émotionnel, psychologique et physique (unité 1). La préservation de la santé par des gestes et postures adaptés, ainsi que par le maintien d'une distance émotionnelle dans les relations sont constitutifs de la posture professionnelle des aides à domiciles. Pour les professionnels anciens dans l'entreprise, les jeunes nouvelles recrues ne se sentent pas responsables de leur activité (unité 2)

Lors de l'année 2022, la différence d'identité professionnelle perçue chez les jeunes nouvelles recrues a également été identifiée chez certains jeunes nouveaux cadres. En effet l'usage du

téléphone personnel et la sortie de poste à l'heure prévue indépendamment du travail restant sont des éléments qui n'entrent pas dans la représentation que les membres de l'encadrement plus anciens se font de la posture professionnelle attendue à des postes de responsable (unité 2). L'identité collective de l'entreprise évolue en fonction de la composition de son personnel aux identités professionnelles diverses. Elle va encore évoluer avec la nouvelle direction et les valeurs qu'elle apporte (unité 3).

Pour synthétiser, l'identité des professionnels se base sur leur capacité à endurer un travail intense dans un environnement contraint tout en tissant des relations avec empathie et bienveillance. Les nouvelles recrues ont parfois du mal à s'inscrire dans cette identité professionnelle, tant au niveau de l'investissement dans le travail que dans la posture relationnelle, ce qui altère leur intégration au sein du collectif. L'identité de l'entreprise évolue au gré des mouvements de personnel et de direction.

9.4.5 Résumé de la dimension idéologique

Les professionnels perçoivent leur métier comme requérant un travail intense, stressant et fatiguant, dont la posture d'aide implique de maintenir une distance émotionnelle tout en tissant des relations axées sur des valeurs d'empathie et de bienveillance. Ils ont besoin de partager ces valeurs au niveau du collectif professionnel ; il est de fait compliqué d'intégrer les nouvelles recrues qui ne les partagent pas totalement. Les professionnels sont motivés pour travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs faisant sens pour eux. Pour cela, leur activité envers les bénéficiaires doit être perçue comme utile, ce qui peut être freiné par les contraintes de l'activité et la répartition du travail qui ne répond pas toujours au besoin des bénéficiaires. Toutefois le fonctionnement en équipe autonome est perçu comme un levier, de plus il véhicule des valeurs qui font sens pour ces professionnels, notamment à travers la prise en compte des besoins des bénéficiaires, la latitude décisionnelle nécessaire pour ce faire et la solidarité entre pairs. En outre, le projet de changement comporte une phase de mise en visibilité du métier dans la représentation du grand public qui entretient l'image négative des conditions de travail : revaloriser l'image du métier permettrait de répondre, au moins en partie au problème de recrutement. On peut considérer que les objectifs du projet de changement font sens pour les professionnels. Les aides à domiciles peuvent déjà profiter de certains aspects, notamment *via* les contacts entre pairs tandis que l'encadrement doit pouvoir déléguer la gestion de planning

avant de pouvoir s'investir dans la composante relationnelle de leur activité et ainsi y redonner du sens.

9.5 Dimension cognitive

9.5.1 Besoins en formation

Sont restituées dans le tableau N°63, les unités de sens relatives aux besoins en formation.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Besoin de personnel formé et disponible pour la gestion des plannings	*Et maintenant on a fait deux pas en arrière parce que vu les événements. Ce n'était pas possible de continuer sur les équipes autonomes avec du personnel qui n'est pas formé à les encadrer.*
2	Manque de formation initiale	*Moi j'ai pas été beaucoup formée donc voilà, j'ai appris sur le tas.*
3	Intérêt de faire monter en compétence les aides ménagères	*En fait, c'est une ménagère qui intervenait aussi bien comme aide à domicile, c'était pratique pour gérer les remplacements.*
4	Besoin de formation CNV	*Depuis que je suis là, ils ont fait communication empathique et on a plus le temps de faire passer tout le monde. Ca s'étale quand même sur plusieurs heures.*
5	Devoir former les nouveaux AD arrivants aux usages des EA	*Il faut qu'on colle des dates pour septembre et qu'on envoie des salariés en formation pour le bien communiquer avec chacun. Mais là, dans ce cas-là, ça serait plus des nouveaux salariés. Ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être formés. Parce que en parlant de ça d'ailleurs. Les nouveaux salariés, je pense qu'au niveau des équipes autonomes, je ne sais pas. Ça a été présenté lors de l'embauche, mais je pense qu'ils ne voient absolument pas de début d'équipes autonomes. Je pense qu'ils ne se sentent même pas dedans. Pour eux, c'est de l'aide à domicile comme peut en faire à l'(organisme AD) ou à la l'(organisme AD). Non pas que je n'aime pas ces structures. C'est le fonctionnement d'une structure d'aide à domicile lambda. On a des salaries qui sont là depuis deux mois : pas de réunion, il n'y a rien qui peut leur montrer qu'on est en voie d'équipes autonomes.*
6	Besoin d'inscrire les nouveaux encadrants dans un fonctionnement en équipe autonome	*Je pense qu'effectivement c'est les nouvelles personnes. Il va tout de suite falloir les positionner et trouver le mode de fonctionnement pour qu'elles partent tout de suite sur ce mode d'organisation.*
7	Besoin de former la nouvelle direction	*Le principe de l'autonomie, c'est que chacun prenne ses responsabilités, mais il faut une impulsion, une énergie pour que ça marche. Il faut rappeler aux cadres qu'il faut quand même emmener les gens. Donc (nouvelle direction) il faut vraiment qu'elle bosse là-dessus et pendant les six mois de tuilage, je serai là pour lui dire les choses sur auxquelles faire attention, et lui donner aussi toutes les ficelles du métier quoi.*

Tableau N°63 : Unités de sens relatives aux besoins en formation en 2022

La représentation que les professionnels ont de leurs besoins de formation est relativement stable entre les années 2021 et 2022. Beaucoup estiment avoir dû se former sur le tas (unité 2) et perçoivent la formation des aides ménagères aux actes d'hygiène personnelle pour faciliter les remplacements (unité 3).

Initialement, les professionnels avaient identifié le besoin d'être formé en communication non violente. Des personnes déjà formées sont parties en 2022, ce qui a nécessité de former les remplaçants et a augmenté le volume de formation nécessaire (unité 5). L'organisation n'a forcément pas le temps d'envoyer tout le personnel en formation (unité 4) au vu des contraintes de gestion des ressources humaines. Le turnover de 2022 a également accentué le besoin d'avoir un effectif suffisant de cadres formés à la gestion des plannings (unité 1). En complément à la

formation à la gestion des plannings, les nouveaux cadres ont également besoin de s'inscrire dans une posture d'accompagnement des équipes afin d'en favoriser leur montée en compétences (unité 6). Ce besoin est également pressenti pour la nouvelle direction qui va devoir poursuivre le changement engagé (unité 7).

Pour synthétiser, les besoins de formation perçus en 2021, concernant les activités d'aide à domicile et d'encadrement sont toujours présents en 2022. Cependant le turnover a amplifié le besoin de formation en termes de volume puisqu'il faut former les nouveaux arrivants après que les personnes déjà formées soient parties de l'entreprise. Les formations de gestion de planning et de communication non violente semblent essentielles aux professionnels pour poursuivre le processus de changement.

9.5.2 Formations dispensées

Sont restituées dans le tableau N°64, les unités de sens relatives aux formations dispensées aux professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Investir sur la formation des nouveaux cadres n'est pas forcément rentable	*Et puis après, je pense aussi qu'il n'y a pas que de l'instabilité au niveau des équipes, il y en a aussi chez nous. Parce que nous, on a (cadre X) qui est partie, on en a (cadre Y) qui est arrivée, on l'a formée pendant deux mois, elle est restée un mois et demi. Elle est partie. Sur ce on vient de recruter (cadre Z) qui vient d'arriver. Alors si déjà on a des soucis dans les bureaux. C'est clair que ce n'est pas facile non plus après, parce que du coup, (cadre W) s'est retrouvé à gérer toutes les équipes. Toutes les équipes alors que c'est quand même une charge de travail qui est quand même équilibrée. Je veux dire chacun a ses équipes, chacun s'occupe de ses équipes. Et puis, même si après, par la suite, c'est amené à ne plus avoir d'équipe à proprement parler, c'est plus elles qui feront les plannings. Mais elle s'est retrouvée avec toute la charge de travail sur les épaules. On est déjà quand on est à un stade au niveau du bureau. Ce n'est pas non plus évident d'instaurer de la stabilité alors que nous-mêmes, on est instable au niveau du bureau. C'est vrai ça. Donc je pense que c'est en fait un mélange de tout qui fait que.*
2	Décalage entre ce que l'organisme formateur se propose d'apporter et les besoins de formation	*Mais en fait, (organisme formateur), j'ai l'impression aussi que vraiment ils présentent ça ... (organisme formateur) promet monts et merveilles, c'est le monde des bisounours quoi [..] à un moment il y a la réalité aussi quoi.*

Tableau N°64 : Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2022

Au cours de l'année 2021, certains aides à domiciles ne percevaient pas l'intérêt des formations dispensées, mais en appréciaient la teneur sociale. En revanche, ils voient clairement l'intérêt de former le nouveau cadre.

En 2022, les aides à domicile estiment que former un nouvel encadrant revient à effectuer un investissement sans garantie de gain à la clé. En effet, plusieurs nouveaux cadres ont été formés avant de quitter l'entreprise (unité 1) et les volumes de formation initialement prévus ont été dépassés ; d'autant que la formation des cadres (56 heures) est plus conséquente que la formation des aides à domiciles (14 heures). L'encadrement fait état d'un hiatus entre les

contenus apportés en formation et les contraintes du terrain (unité 2) ; en effet, la formation s'effectue dans un environnement théorique exempt des contraintes temporelles et des interruptions de l'activité dues à la gestion des urgences.

Pour synthétiser, les formations dispensées ne sont pas forcément rentabilisées, soit car les apprenants n'en voient pas l'intérêt, soit parce que la formation n'est pas suffisante pour une mise en œuvre en situation de travail ; par exemple, si la formation mobilise un logiciel qui n'est pas à disposition des professionnels ou si la formation ne prend pas en compte des contraintes inhérentes à l'activité réelle.

9.5.3 Apprentissages au cours de l'activité

Sont restituées dans le tableau N°65, les unités de sens relatives aux apprentissages que les professionnels effectuent au cours de l'activité.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Il faut apprendre à faire la part des choses avec les B	*On travaille quand même avec un public fragile, un public qui a relativement des troubles cognitifs, plus un certain âge et donc sur certains secteurs et donc il faut démêler le vrai du faux. Voilà. Donc ce n'est pas évident non plus.*
2	Tentative d'apprentissage progressif de la gestion de planning	*Déjà peut être commencer à leur laisser, on avait commencé et puis on a arrêté, commencé à les laisser faire leur planning du week-end. On commence par le planning du week-end. Leur laisser plus de marge de manœuvre, en fait, les mettre dedans petit à petit, même si c'est sur format papier. Après, nous, on porte tout au bureau, mais de commencer tout doucement [..] Ça y était et ça a été pendant un moment. Voilà ça fait un moment qu'on a pas eu de réunion d'équipe. Mais ça a été pendant un moment pendant qu'il y avait l'ancienne responsable du secteur.*
3	Temps nécessaire pour que les nouveaux encadrants prennent leurs repères dans l'organisation	*Oui ben moi je pense qu'il faut déjà qu'il y ait un temps d'atterrissage pour (cadre) et puis pour la personne qui viendra la rejoindre, qu'elle puisse prendre connaissance du fonctionnement de l'agence, des personnes qui sont à l'intérieur, qu'elle puisse rencontrer les équipes. Et c'est seulement après qu'effectivement, on pourra relancer (le processus de changement).*
4	Temps de tuilage nécessaire à la transition de direction	*Je la sens très capable, parce que (nouvelle direction) a fait tous les postes. Mais il faudrait qu'il y ait des axes d'amélioration. Donc je pense que six mois, c'est quand même confortable pour un accompagnement.*

Tableau N°65 : Unités de sens relatives aux apprentissages effectués au cours de l'activité en 2022

Les professionnels intègrent beaucoup de compétences et d'informations au cours de l'exercice de leur activité de travail. Ce que les aides à domicile apprenaient en 2021 est toujours d'actualité mais n'est pas spécialement évoqué en 2022.

L'encadrement perçoit des informations déclarées par les bénéficiaires qu'il doit prendre avec du recul, le temps d'apprendre à connaître les différents bénéficiaires et les pathologies qui peuvent altérer leur perception de la réalité (unité 1). Pour accompagner les équipes dans leur processus d'autonomisation, un cadre leur a délégué la gestion des plannings en ce qui concerne la temporalité des fins de semaines, ce qui représente une tâche intermédiaire qui comporte

moins de contraintes. Cependant, ce mode d'apprentissage s'est arrêté avec le départ du cadre en question (unité 2). Un temps d'habituation au poste est donc nécessaire pour permettre à un nouveau cadre d'apprendre à connaître les bénéficiaires pris en charge, les rouages de l'organisation, ainsi que les professionnels qui la composent avant de pouvoir accompagner les équipes et ainsi poursuivre le processus de changement (unité 3). Ce constat se retrouve également au poste de direction, dont la transition nécessite un temps de tuilage avec l'ancienne direction afin d'intégrer les informations et développer les compétences nécessaires (unité 4).

Pour synthétiser, les professionnels ont besoin de développer de nouvelles compétences. Les professionnels nouvellement arrivés ont donc besoin d'un temps d'adaptation avant de pouvoir s'investir dans le fonctionnement en équipe autonome. Ce qui explique une partie des difficultés à poursuivre le processus de changement lors des périodes marquées par un turnover important qui touche l'ensemble des postes de l'entreprise.

9.5.4 Evaluations cognitives

Sont restituées dans le tableau N°66, les unités de sens relatives aux évaluations cognitives que les professionnels font des éléments de leur activité de travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	La gestion des plannings est une tâche chronophage	*Ça c'est un truc horrible qui nous fait perdre du temps. D'ailleurs, on en gagne à cause grâce aux équipes autonomes, mais on en perd avec la gestion. Et ça, ce n'est qu'un détail. Et ouais, les téléphones plus performants ou ils pourraient eux-mêmes modifier leur planning ou ils pourraient eux-mêmes changer des piles et les fiches mission parce qu'alors on est obligé de le modifier encore ici. Ouais, il y a tellement de choses à faire.*
2	La gestion des plannings ne peut satisfaire tout le monde	*Parce que quand on reprend les plannings, ça ne va pas forcément leur convenir. Parce que je pourrai pas vous donner ça ou ça [..] et on crée de l'insatisfaction.*
3	Concevoir les contraintes du terrain nécessite un effort de conceptualisation pour les cadres	*Moi j'aimerais parler de tels sujets parce que les problématiques, c'est elles qui les rencontrent plus sur le terrain que nous ici, au niveau administratif. On est trop éloignées pour se rendre compte vraiment.*
4	Les AD ne se représentent pas les contraintes de l'encadrement	*Ils comprennent pas. Ils ne voient pas ce qui se passe dans les bureaux. Pour eux, c'est les nouvelles piquent nos bénéficiaires, ce n'est pas ça l'histoire. Cherchez plus loin, c'est pourquoi on change vos plannings. C'est parce que vous, vous avez trop d'heures, elle n'en a pas assez. Donc hop, on remet sur le planning de l'autre.*
5	Les nouveaux AD arrivant n'ont pas conscience de la mise en place des EA	*Il faut qu'on colle des dates pour septembre et qu'on envoie des salariés en formation pour le bien communiquer avec chacun. Mais là, dans ce cas-là, ça serait plus des nouveaux salariés. Ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être formés. Parce que en parlant de ça d'ailleurs. Les nouveaux salariés, je pense qu'au niveau des équipes autonomes, je ne sais pas. Ça a été présenté lors de l'embauche, mais je pense qu'ils ne voient absolument pas de début d'équipes autonomes. Je pense qu'ils ne se sentent même pas dedans. Pour eux, c'est de l'aide à domicile comme peut en faire à l'(organisme AD) ou à la l'(organisme AD). Non pas que je n'aime pas ces structures. C'est le fonctionnement d'une structure d'aide à domicile lambda. On a des salaries qui sont là depuis deux mois : pas de réunion, il n'y a rien qui peut leur montrer qu'on est en voie d'équipes autonomes.*
6	Les équipes ne perçoivent pas toujours l'intérêt des formations dispensées	*Ils font des formations. Je pense qu'ils ne comprennent pas vraiment pourquoi j'ai souvent des retours en mode. Je m'exprime mal et j'ai souvent des retours ou on me dit "la formation c'est bien, mais c'est ennuyeux", "c'est bien, mais on ne voit pas l'intérêt" alors qu'en soit, les formations, même si on n'en voit pas complètement les tenants et les aboutissants, c'est quand même fait pour faciliter le passage en équipe autonome.*

7	Réévaluation du projet sur le versant négatif	*Peut-être que finalement, c'est un peu les enfermer. Quel beau cadeau de leur autonomie en disant maintenant ça y est, c'est à vous de jouer quoi. C'était un peu facile c'est un peu se défausser quand même.*
8	Les formations de compétences AD sont mieux reçues que celles compétences EA	*Et là, par contre, ils sont tous unanimes là-dessus. Il y a des formations qui leur servent énormément. C'est à dire que pour ceux qui ne font pas de toilettes, qui vont passer au fait de faire des toilettes, ils vont en formation toilettes, là, effectivement, ça leur apprend énormément de choses [..] Mais toutes les formations qui sont dirigées vers les équipes autonomes, je n'ai pas l'impression qu'il en ait retiré quelque chose [..] Mais par contre, pour toutes les autres, on est sur du geste technique, pratique, là il n'y a pas de souci, ça c'est la formation premiers secours, l'aide à la toilette. Vraiment des choses comme ça, là on peut dire qu'ils en apprennent des choses. Je ne dis pas qu'avec des formations dirigées pour les équipes autonomes, ils en apprennent pas, mais ils ont le sentiment d'en apprendre moins que quand c'est du pratique.*
9	Prise de conscience de l'étirement de la temporalité prévue pour le changement	*J'ai l'impression qu'on galère. Alors, en soi, on n'est pas de mauvaise volonté, mais je comprends juste pas pourquoi. Après, je pense que c'est aussi une histoire de temps. Il faut du temps pour ça se mette en place et dans tous les cas, on n'y coupera pas. Il va y avoir des améliorations, des régressions jusqu'à ce qu'on arrive.*
10	Comparaison (négative) à d'autres structures en cours changement	*Mais vu la problématique. Moi je comprends juste pas comment d'autres structures arrivent à y passer. Et pourquoi nous, j'ai l'impression qu'on galère. J'ai l'impression qu'on galère. Alors, qu'en soi, on n'est pas de mauvaise volonté.*
11	Les intentions du groupe repreneur ne sont pas clairement identifiées	*On les a rencontrés et on nous vend du rêve. Mais je l'ai dit à (direction) qu'ils nous racontent ce qu'ils veulent. Et ils veulent nous faire croire qu'ils vont tout révolutionner ici. Ils vont dire qu'ils ne vont rien changer au projet et c'est tout quoi. Donc en septembre on verra.*
12	Attente d'évaluer le groupe repreneur lors de la reprise	*Et je ne sais pas, jusqu'en septembre, je ne sais pas si je vais resigner avec eux. Ils ne comptent pas me foutre à la porte mais est-ce que ça va me plaire ? Est-ce que leurs conditions vont me plaire aussi ?*
13	Processus de maturation de l'intention de vente de l'entreprise	*Ça fait un moment que j'y réfléchis. Je me dis vraiment, je ne peux pas abandonner. Enfin bon, j'ai toujours été un bon petit soldat si vous voulez, dans le monde, dans ma vie. Et j'avais un peu l'impression d'abandonner mon équipe. Et puis, à un moment, je me suis dit « mais attends, ils sont capables aussi de travailler sans moi par la suite ». Donc j'ai mis un an à digérer tout ça, faire un peu mon deuil. Et puis voilà, aujourd'hui, j'ai trouvé un repreneur qui, a priori, qui m'a donné le feu vert. Normalement, la vente devrait être formalisée dans moins d'un mois.*

Tableau N°66 : Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2022

Les aides à domicile estiment que les cadres perçoivent mal leurs contraintes de terrain (unité 3). Comme l'année précédente, l'encadrement souhaiterait davantage communiquer avec les aides à domiciles afin de compenser cet état de fait. La représentation que les professionnels ont de la gestion des plannings reste constante au fil du temps. En effet, les plannings doivent répondre à des attentes multipartites qu'il est complexe de satisfaire simultanément (unité 2). De plus, cette tâche représente un investissement temporel important car il faut considérer les fréquentes modifications de planning qui surviennent de façon inopinée (unité 1).

Au cours de l'année 2022, les aides à domiciles de certaines équipes proposent sur format papier des plannings modifiés en fonction des évolutions à prendre en compte. Ils le font pour s'approprier progressivement la tâche et ainsi en délester les cadres. Cependant, l'encadrement doit tout de même les vérifier et procéder régulièrement à certains ajustements nécessaires, ce qui leur occasionne tout de même un investissement temporel conséquent (unité 1). En effet, les aides à domicile ne sont pas forcément conscients de l'ensemble des contraintes auxquelles l'encadrement fait face dans la gestion des plannings, comme les quotas horaires à respecter pour ne pas avoir de blocage en fin d'année (unité 4). Les cadres perçoivent que les aides à domicile ne voient pas toujours l'intérêt des formations qu'ils jugent pour certains ennuyeuses

et dont ils ne perçoivent pas toujours l'intérêt (unité 6) – ceci est particulièrement manifeste pour les nouveaux arrivants qui n'ont pas de représentation de ce qu'est une équipe autonome (unité 5). L'encadrement remarque que les aides à domicile estiment davantage utiles les formations aux gestes techniques (gestes et postures, actes d'hygiène) que celles basées sur des contenus plus théoriques dans le cadre du projet de changement (gestion de planning, communication non violente), notamment en raison du caractère pratique des gestes techniques (unité 8). Certains cadres réévaluent le projet de changement selon plusieurs paramètres. En effet, le transfert de la tâche de gestion de planning peut être perçu comme une façon pour les cadres de se délester d'une tâche gênante (unité 7) aux aides à domiciles qui ne peuvent rivaliser avec l'expérience des cadres, avec seulement quelques heures de formation et d'accompagnement. Les cadres évaluent l'évolution du projet de changement de leur entreprise dans le retard pris comparativement à d'autres entreprises impliquées dans des projets similaires (unité 10). D'ailleurs l'encadrement évalue l'allongement de la durée du changement à la hausse en considérant les difficultés rencontrées et en anticipant que d'autres surviendront probablement par la suite (unité 9). En effet, le groupe repreneur déclare vouloir s'inscrire dans l'amélioration des conditions de travail et préserver le projet d'équipe autonome, cependant, les cadres n'en sont pas convaincus (unité 11). La direction, quant à elle, estime que le projet pourra perdurer puisque le groupe repreneur y a donné son accord et que l'encadrement est capable de maintenir l'inertie qu'elle y a impulsé (unité 13). Néanmoins, les cadres attendent d'évaluer les conditions de travail à la suite de la reprise pour décider s'ils souhaitent poursuivre au sein de la structure (unité 12).

Pour synthétiser, les professionnels évaluent la complexité de la gestion des plannings sous ses aspects chronophages et clivants. Ces aspects sont également en lien avec l'incompréhension des contraintes respectives entre les différents postes (aide à domicile et encadrement) qui les accentue. De même, les nouveaux arrivants peuvent avoir du mal à comprendre le fonctionnement en équipe autonome et l'intérêt des formations qui y sont associées. Initialement, les formations avaient permis aux aides à domicile de réévaluer le projet de changement en tenant compte des opportunités qui pourraient en découler. Par la suite, les difficultés rencontrées au cours du processus incitent les professionnels à réévaluer le projet en tenant compte des aspects plus négatifs comme l'étirement de sa durée d'implantation, le changement de direction, le retard pris par rapport à d'autres structures qui fonctionnent déjà en équipe autonome, ainsi que les difficultés auxquelles les équipes seront confrontées dans la gestion autonome des plannings avec moins de ressources que les cadres pour y faire face.

9.5.5 Résumé de la dimension cognitive

Les professionnels perçoivent les besoins en formation pour exercer leur activité et pour mettre en place le fonctionnement en équipe autonome. Le turnover implique de former également les nouveaux arrivants en plus du personnel déjà formé qu'ils remplacent. Cela augmente le volume de formation prévu initialement. Les professionnels ont parfois du mal de profiter du contenu apporté en formation, certains n'en perçoivent pas l'intérêt et dans plusieurs cas, le contenu n'est pas transposable aux contraintes réelles par manque de moyens matériels ou temporels. Les professionnels intègrent des informations et savoir-faire en dehors des formations, au cours de l'exercice de leur activité. Ce processus prend du temps, notamment pour les postes à responsabilité, qui impliquent de comprendre le fonctionnement de l'organisation et des membres qui la composent, avant d'être efficaces dans les tâches quotidiennes comme l'administration et la gestion des plannings, qui se révèlent chronophages et potentiellement clivants. Les formations ont initialement permis à la plupart des aides à domiciles de réévaluer positivement le projet de changement, toutefois les difficultés de mise en application conduisent à une évaluation plutôt négative, notamment en ce qui concerne la gestion des plannings. Les autres difficultés rencontrées ont accentué la réévaluation négative du projet de changement, spécifiquement en ce qui concerne sa durée et le retard pris par rapport à d'autres structures.

9.6 Synthèse de l'année 2022

Au cours de l'année 2022, les professionnels se représentent l'accentuation des problèmes organisationnels vécus en 2021, notamment due au turnover, au coût temporel des formations et à la difficulté de leur mise en application en raison d'une temporalité déjà restreinte, fatigante et stressante. Le recrutement en urgence de profils inadaptés aux postes (en termes de motivation, de valeurs et de posture professionnelle) et le temps investi à les former a accentué ces insatisfactions. L'organisation a dû suspendre les réunions d'équipe et l'envoi de personnel en formation pour prioriser la continuité de service aux bénéficiaires, ce qui a privé les aides à domicile d'opportunités d'apprentissage, de renforcement des relations entre pairs, de résolution collective de problèmes et de régulation émotionnelle en groupe. Les professionnels ne disposent donc pas des moyens nécessaires (effectif, matériel, formation, réunions) à la mise

en place du fonctionnement en équipe autonome dans de bonnes conditions. Cependant, certaines équipes évoluent malgré l'instabilité de leur environnement professionnel, elles continuent les échanges d'information *via* l'application de communication et s'approprient progressivement la gestion de planning, ce qui ne déleste pas pour autant l'encadrement qui investit du temps à vérifier, corriger et valider les propositions de planning. La constitution de relations stables entre pairs et la congruence de leurs valeurs s'avèrent primordiaux pour la mise en place du projet de changement. Les équipes ont besoin qu'un leader émerge parmi leurs membres et qu'un noyau stable se constitue autour de ce dernier afin que les apprentissages de l'équipe ne soient pas perdus avec le turnover. Le personnel d'encadrement et la direction ont également besoin d'une forme de stabilité pour œuvrer correctement, d'autant plus que les temps de formation et d'habituation aux postes sont plus longs que pour les aides à domiciles. Cependant, l'équilibre des groupes peut être altéré par l'introduction de certains profils. En effet, une des équipes qui avait le plus évolué a perdu ses acquis à la suite du départ de son leader et de l'éclatement consécutif de son noyau dur. D'autre part, l'encadrement a également perdu en stabilité (en termes de charge et d'ambiance de travail) à la suite des mouvements de personnel qui étaient présents lors du lancement du projet de changement. Parmi les cadres qui leur ont succédé, un profil particulier est entré en dissonance éthique avec les valeurs véhiculées par le projet, ce qui a fait régresser certaines équipes. Le personnel d'encadrement ne dispose pas des mêmes ressources émotionnelles que les aides à domicile (motivation dans le contact aux bénéficiaires, espaces d'expression émotionnelle en équipe). Leurs rapports sociaux avec les aides à domicile sont souvent empreints d'affects négatifs liés à des insatisfactions de plannings et à des échanges autour de plaintes de bénéficiaires. Ces insatisfactions sont notamment liées à un manque de compréhension des prérogatives et difficultés que chacun rencontre au cours de son activité.

Les cadres s'inquiètent de ne toujours pas disposer des moyens attendus (logiciel, temps, effectif, formation) pour déléguer la tâche de gestion de planning aux équipes, ce qui permettrait à ces dernières de les optimiser avec leurs connaissances du terrain et de conférer plus de sens à leur activité en tentant de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires. Les cadres pourraient alors se concentrer sur la composante relationnelle de leur activité et stimuler leur sentiment d'utilité qui, comme pour les aides à domicile, est un facteur motivationnel puissant. Les professionnels pourraient ainsi revaloriser l'image de leur métier et le rendre plus attractif pour le grand public, ce qui faciliterait le recrutement. Au départ du projet, la formation a permis d'apporter des éléments de compréhension et de rassurer les aides à domiciles qui ont pu

réévaluer le projet sur ses potentiels bénéfices quand bien mêmes ils entretenaient certaines inquiétudes concernant la gestion des plannings. Cependant, la préparation des professionnels (apprentissage sur le terrain et formations dispensées) prend du temps. Des difficultés organisationnelles ont empêché la tenue régulière des réunions, qui sont plébiscitées par les aides à domiciles. Ceci cumulé aux autres difficultés rencontrées lors de l'année a contribué à une réévaluation plutôt négative des possibilités de faire aboutir le projet de changement.

CHAPITRE 10 : REPRESENTATIONS ET PROJECTIONS DES PROFESSIONNELS AU COURS DE L'ANNEE 2023

Nous présentons ici les unités de sens recueillies au cours de l'année 2023. Certaines de ces unités avaient déjà été exprimées lors des années précédentes, en 2021 et en 2022. Au sein de chaque partie et sous-partie, nous faisons le choix de présenter en premier lieu les unités de sens communes à l'ensemble des années, accompagnées de *verbatim* représentatifs des entretiens de l'année en cours. Les unités de sens exprimées lors des années 2022 et 2023 sont présentées à la suite. Et celles exprimées exclusivement lors de l'année 2023 sont présentées à la suite, au sein des mêmes tableaux. Le texte d'explicitation consécutif au tableau s'inscrit dans la même logique de présentation qui se manifeste alors par trois paragraphes explicatifs avant d'aboutir à un quatrième paragraphe de synthèse.

Pour certaines sous-dimensions, les verbalisations des professionnels ne sont pas mentionnées car identiques aux années précédentes.

10.1 Dimension organisationnelle

10.1.1 Temporalité

Sont restituées dans le tableau N°67, les unités de sens relatives à la temporalité de l'organisation.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Amplitude horaire impacte vie privée	*Je travaille, je travaille, c'est bien. Mais il faut que je puisse avoir une qualité de vie à côté, enfin des sorties, des machins, enfin voilà.*
2	Pression temporelle quotidienne	*Là il y a trop de pression, tout le temps, c'est pour ça aussi qu'ils partent tous.*
3	Dépassement horaires fréquents	*Moi, mon fils, il me dit « mais maman tu en fais trop, tu rentres trop tard, arrête »*

4	Turn-over implique un report du projet d'équipe autonome	*Et d'un autre côté, moi je veux avancer dans les équipes autonomes, relancer le projet, mais pas quand on est occupées par le reste et qu'on peut pas le faire correctement, donc là je vais pas pouvoir faire quelque chose.*
5	Arrivée d'un logiciel opérationnel pour la gestion des plannings en EA	*Voilà, on va essayer de faire des plannings à partir de la semaine prochaine (1/23) sur le nouveau système. Donc cette semaine, je suis toute seule et il faut que je les fasse sur l'ancien système et sur le nouveau système. Évidemment, ça prend le double de temps.*
6	Arrivée du logiciel attendu lors d'une forte période de turn-over ralenti le processus de changement organisationnel	*C'est vrai qu'on a un peu tout qui nous tombe dessus en même temps. La migration du logiciel, changement de personnel, donc ça fait beaucoup. Donc il faut qu'on prenne un petit peu le temps, là, de se stabiliser et après on pourra mettre ça (EA) en place.*

Tableau N°67 : Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2023

Les professionnels se représentent l'exercice de leur activité de travail dans une temporalité contraignante qui les pressurise quotidiennement (unité 2). Cela implique de fréquents dépassements horaires (unité 3) qui débordent sur la vie privée (unité 1).

Comme lors de l'année passée, le turnover est tellement important que l'encadrement n'a pas assez de temps à consacrer au projet d'équipe autonome, préférant ainsi le laisser en suspens jusqu'à ce que les conditions soient favorables (unité 4).

Au début de l'année 2023, l'entreprise a pu installer le nouveau logiciel de gestion dans son système informatique. Ce logiciel aide à la gestion de l'ensemble des données, dont les plannings, les fiches de suivi, la facturation, les payes, etc. Cependant, sur la période de passage d'un logiciel à un autre, il est nécessaire de disposer de ces deux outils car le nouveau n'est pas encore pleinement utilisable et certaines fonctions dépendent de l'ancien. Il est alors obligatoire d'entrer les données simultanément dans l'ancien et le nouveau logiciel, ce qui augmente le temps nécessaire pour effectuer la tâche de gestion de plannings (unité 5). La période de changement de logiciel coïncide avec un pic de turnover, ce qui accentue la pression vécue par l'encadrement, et renforce la décision de report du projet d'équipe autonome (unité 6).

Pour synthétiser, les contraintes temporelles réduisent la marge de manœuvre des professionnels. La continuité du projet de changement est assujettie à la disponibilité de cette ressource temporelle, mais également à la présence de moyens adaptés. L'arrivée du logiciel était censée favoriser la reprise du projet de changement, or son appropriation a eu pour effet d'augmenter le temps nécessaire à la gestion, ce qui réduit d'autant plus la marge de manœuvre et contraint le report du projet de changement.

10.1.2 Intensité de travail

Sont restituées dans le tableau N°68, les unités de sens relatives à l'intensité du travail vécue par les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Phénomène de surcharge de travail fréquent	*Donc voilà, on en peut plus, enfin là, la charge de travail, il faut quand même se la faire.*
2	Le poste de cadre manque de diversité en raison de la charge de gestion de planning	*Déjà qu'avant ça prenait du temps (les plannings), mais là …*
3	Surcharge de travail conséquente pour le cadre restant lorsque l'autre cadre part	*Parce que je fais mon ancien boulot, chargé de clientèle et en plus je fais le boulot de (cadre Y). Et (cadre Z), là cette semaine, en plus je dois l'aider donc il y a un moment où …*
4	Difficulté d'assurer une stabilité aux niveaux des équipes quand l'encadrement est surchargé	*D'accord dans les autres équipes, c'est pas que c'est la même chose, c'est que l'ambassadeur a tellement la tête dans le guidon parce qu'il y a tellement d'absences qu'il faut remplacer. Et derrière, on a pas forcément le temps de faire bien.*
5	Surcharge de travail conséquente lors des changements de logiciel (entrer toutes les données en double pendant la transition)	*C'est un énorme boulot, vous savez ce que c'est une migration informatique ? Il faut saisir toutes les données et tout. Là, on essaie de travailler dans les deux systèmes alors quand toutes les données ne sont pas saisies quand il faut, c'est une entre guillemets, une merde pas possible.*
6	Absence de mise à jour des informations sur les B/AD complexifie la gestion des plannings	*A mon époque c'était marqué hein, mais là plus rien n'est à jour hein il faudrait reprendre tout le fichier à jour parce qu'il est plus à jour. Ça n'a pas été tenu à jour [..] Je me dis que celles qui ont fait des plannings se sont tiré une balle dans le pied. Enfin, c'est pas elles. Elles m'ont tiré sur moi puisque c'est moi qui reprends. Donc, parce qu'en ne mettant pas à jour et bien évidemment que personne ne sait les incompatibilités de chacun et ou les compatibilités de chacun.*
7	Difficulté de déléguer la charge de gestion des plannings	*Ben voilà tout ce que j'accumule, le retard que j'ai accumulé, il est pas faisable par quelqu'un d'autre quoi. Donc, parce qu'il n'y a pas. Il n'y a pas eu de formation de fait, parce que voilà [..] parce qu'il faut connaitre le client. Donc il y a celui-là qui veut pas telle heure, celui-là qui ne veut pas aller chez celui-là. Il y a tellement de paramètres. Que si on ne connaît pas bien les bénéficiaires. Et les intervenants, enfin les deux parties. Et ben les plannings on peut pas les faire quoi en fait.*
8	Mise en place du nouveau logiciel est chronophage pour l'encadrement	*Bon, heureusement que j'ai (ancienne direction) qui m'aide à avancer (sur la mise en place du logiciel), mais voilà quoi, on n'avance pas dans autre chose*

Tableau N°68 : Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2023

Les professionnels se sentent régulièrement dépassés en raison de la surcharge de travail (unité 1). L'encadrement est particulièrement touché avec l'augmentation conséquente de sa charge de gestion de plannings (unité 2).

L'encadrement travaille encore en sous-effectif, ce qui implique une répartition inégale de la charge de travail pour les cadres en poste, dont le déséquilibre est compensé en partie par la nouvelle direction qui reprend temporairement ses anciennes fonctions en plus de la gestion de planning des cadres absents (unité 3). L'absence de stabilité de l'encadrement se répercute également chez les équipes les plus stables, dont les membres sont mobilisés en urgence pour compenser les absences sur les autres équipes, faute d'avoir le temps de trouver de meilleures solutions (unité 4).

Lors de l'utilisation du nouveau logiciel de gestion, l'encadrement dispose du même temps qu'auparavant pour renseigner deux fois les données, et en cas de débordement, l'ensemble des fonctions de gestion est en défaut (unité 5), par exemple, des factures et des payes inexactes qui sont envoyées automatiquement par le système. L'arrivée du nouveau logiciel a été l'occasion

pour l'encadrement de se pencher d'un peu plus près sur le système informatique et de remarquer que les différents cadres s'étant succédés l'année passée n'ont pas mis à jour les fiches de suivi des bénéficiaires. L'absence de ces informations complique d'autant plus la gestion des plannings puisqu'il faut tenir compte des évolutions des incompatibilités relationnelles entre les bénéficiaires et les aides à domicile pour programmer les interventions correctement (unité 6). Une seule personne, auparavant responsable clientèle, dispose de ces informations dans ses souvenirs et peut gérer efficacement les plannings. Ceci rend la tâche difficile à déléguer à un nouveau cadre qui doit d'abord intégrer ces informations (unité 7). La mise en place du nouveau logiciel s'avère être un chantier considérable qui sur-sollicite l'attention de la nouvelle direction, malgré l'aide reçue de son prédécesseur (unité 8).

Pour synthétiser, la gestion de planning a toujours constitué une charge de travail majeure pour l'encadrement. Les départs successifs de cadres depuis 2022 ont intensifié cette charge en rendant sa répartition moins supportable et de plus, a eu des conséquences à plus long terme avec l'accumulation de retard dans les mises à jour des informations nécessaires à la gestion des plannings. L'arrivée du logiciel attendu n'a pas permis de réduire la charge de gestion de planning de l'encadrement, en la délégant aux équipes comme prévu. La migration informatique sollicite trop les cadres et plus spécifiquement la nouvelle direction, pour qu'ils puissent former les équipes à l'usage d'un logiciel qu'eux-mêmes sont en train de s'approprier.

10.1.3 Ressources humaines

Sont restituées dans le tableau N°69, les unités de sens relatives à la gestion des ressources humaines.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sous-effectif fréquent par rapport au volume de travail nécessaire pour le nombre de B	*Et bien en fait, quand il y a une absence d'un salarié, avant on les prévenait toujours, on essayait de retrouver quelqu'un dans la semaine alors que maintenant ben bon, on les prévient, il y aura personne cette semaine et basta. On ne peut plus chercher quelqu'un d'autre. Quand c'est le tour des prestations ménage. Et comme c'est une absence de trois semaines, bah pendant trois semaines ils ont pas de ménage. C'est pas normal.*
2	Turn-over en partie dû au profil inadéquat des personnes nouvellement embauchées	*En fait, c'est qu'on engage des personnes qui ne vont pas tenir dans les conditions, mais parce qu'on a pas assez de monde donc on les prend.*
3	Certaines équipes ont du retard dans leur processus d'autonomisation	*Quand on regarde les équipes autonomes à l'heure actuelle, on y est pas du tout, à part une qui pourrait, mais encore …*
4	Turn-over en partie dû au contexte spécifique du travail en sous-effectif	*Elle est partie. Je pense que ce qui s'est passé c'est qu'elle a pas supporté le contexte on va dire, qui est un peu stressant. Je l'entends parce que elle était toute seule, il fallait deux responsables de secteur*
5	Maintien de profils inadéquats en poste car difficulté de recruter des remplaçants	*Et puis ben le problème c'est que cette personne, je peux pas m'en séparer comme ça, même si j'ai tous les courriers qu'il faut des bénéficiaires qui se sont plaints, parce qu'il n'y en a pas qu'un seul, ils se sont plaint parce qu'elle fait du mauvais travail, elle n'est pas professionnelle [..] Donc j'ai tout ce qu'il faut, mais après il faut pouvoir aussi recruter parce que là j'ai personne, je mets des annonces toutes les semaines et je n'ai personne. Voilà, aucune candidature, c'est très très difficile*

6	Stabilité de l'équipe permet un ancrage dans le processus de changement	*Et puis c'est vrai que l'équipe de (secteur A), les membres de l'équipe de (secteur A) comportent les personnes les plus anciennes dans la structure et donc elles ont suivi la progression de notre réflexion dans le temps. Et donc il y a un ancrage qui est fait chez ces personnes-là, qu'il n'y a peut-être pas dans les autres équipes où ça s'est vraiment beaucoup renouvelé. Et je pense qu'il faut se servir de cet ancrage pour réamorcer le processus.*
7	Changement de direction au sein de l'entreprise	*Oui donc c'est prévu, ils (groupe repreneur) vont me trouver quelqu'un pour me remplacer, une personne extérieure.*

Tableau N°69 : Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2023

L'organisation est toujours confrontée à une problématique de sous effectifs. Cette situation perdure et s'empire au point de ne pouvoir assurer certaines prestations (unité 1). L'urgence manifeste de ce sous-effectif contraint l'organisation à recruter de façon large, dont certains profils qui ne sont pas adaptés aux conditions de travail de l'organisation (unité 2).

L'encadrement constate que depuis l'année passée, les équipes sont globalement en retard sur les objectifs initiaux et n'ont pas évolué positivement (unité 3).

En analysant rétrospectivement cet état de fait, l'encadrement constate que seule une équipe comporte encore des aides à domicile qui ont connu le projet de changement à ses débuts. Ceci leur a permis de préserver leurs acquis en termes de changement, malgré l'instabilité et les difficultés que l'organisation a rencontré depuis (unité 6). En ce qui concerne les personnes nouvellement recrutées, l'encadrement déplore un taux de départ très élevé, tant pour les aides à domicile (unité 2) que pour les cadres, qui prennent leur poste avec une double charge de travail (unité 4). Par ailleurs, le fait que des nouveaux embauchés se maintiennent en poste n'est pas toujours positif, dans certains cas il s'agit de personnes aux comportements non-professionnel qui tendent à dégrader la qualité de service et l'ambiance de travail (unité 5). D'autre part, la nouvelle direction a pris ses fonctions dans des conditions de travail dégradées, la surcharge de travail conséquente l'incite à anticiper son départ et le processus de recrutement est pris en charge par le groupe repreneur qui souhaite alors positionner l'un de leurs salariés à la direction de l'entreprise (unité 7).

Pour synthétiser, la gestion des ressources humaines s'avère complexe, il s'agit de répondre à une demande impliquant une continuité de service avec un effectif insuffisant, qui doit alors travailler en conditions dégradées, ce qui, pour un grand nombre, précipite leur départ de l'entreprise. Cette situation contraint l'organisation à abaisser ses critères de recrutement et l'embauche de personnes aux profils incompatibles aux conditions de travail n'apporte qu'une réponse temporaire à la situation. En outre, le processus d'autonomisation des équipes, dont la durée s'étire, nécessiterait une grande stabilité en termes d'effectifs, pour éviter que les équipes perdent leurs acquis, à défaut d'évoluer faute de moyens nécessaires.

10.1.4 Soutien organisationnel

Sont restituées dans le tableau N°70, les unités de sens relatives au soutien organisationnel perçu par les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Manque de soutien en provenance du groupe repreneur	*Parce que le groupe, là, il est présent sans être présent.*
2	Besoin de soutien du groupe repreneur pour que l'encadrement local puisse s'approprier les nouveaux usages	*Voilà moi j'aurais besoin de quelqu'un (du groupe repreneur) qui soit à côté de moi et. Et puis que je vois ce qu'il fait pour m'aider quoi.*
3	La formation pourvue par le groupe repreneur ne répond pas à l'attente de l'encadrement	*Car voilà, c'est vrai que si on a une question, on appelle et ils nous répondent mais ils nous auraient formés toutes correctement au départ, on aurait eu moins de pertes de temps et de dommage.*
4	Le soutien du groupe repreneur se manifester pas de façon préventive	*Oui, mais le problème c'est qu'il faut être face à un problème pour savoir qu'il y a un problème [..] Mais sauf que nous, ne connaissant pas le logiciel, on sait pas parce qu'on a pas de moyen de vérification et tout ça. Sauf que nous on sait pas anticiper. Donc c'est que quand on découvre des choses par hasard et puis voilà.*

Tableau N°70 : Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2023

En 2023, le soutien organisationnel est examiné exclusivement sous l'angle du rapport au groupe repreneur, étant donné l'évolution connue par l'entreprise. Les entretiens révèlent une focalisation sur ce sujet qui est devenu prégnant dans cette étape de processus de changement.

Les professionnels se représentent globalement un manque de soutien en provenance du groupe repreneur (unité 1). La présence d'un accompagnant aurait été souhaitée afin de répondre aux besoins du quotidien (unité 2), ce qui aurait été plus utile que de devoir appeler une plateforme téléphonique (unité 3). En effet, lors de l'appropriation du nouveau logiciel de gestion, les cadres se retrouvent confrontés à de nombreuses problématiques d'utilisation. Dans certains cas, ils ne savent pas toujours comment agir car ils ne savent pas comment procéder. Dans d'autres cas, les plus dommageables, il s'agit d'erreurs qu'ils ne peuvent vérifier et dont ils comprennent les conséquences seulement après coup lorsque les dégâts sont faits (unité 4).

Pour synthétiser, l'encadrement bénéficie d'une formation au logiciel du groupe repreneur et du soutien d'une plateforme téléphonique. Cependant, face aux difficultés rencontrées pour intégrer le nouveau logiciel à leur fonctionnement quotidien, les cadres perçoivent des lacunes dans la formation qui leur a été fournie et préfèreraient être accompagnés par une personne en présentiel afin de minimiser les erreurs qui leur sont très dommageables.

10.1.5 Résumé de la dimension organisationnelle

L'organisation s'efforce de fournir une continuité de service aux bénéficiaires. Pour ce faire, elle dispose d'effectifs insuffisants, la charge de travail est répartie mais crée une surcharge pour les professionnels qui œuvrent dans des temporelles restreintes. L'organisation réagit en recrutant pour compenser les arrêts ainsi que les départs et effectue des remplacements en urgence dans l'attente de pouvoir recruter. Ces pratiques créent une augmentation du taux de turnover car d'une part plusieurs personnes recrutées ont un profil inadapté aux conditions de travail, et d'autre part les remplacements épuisent les professionnels. Cet état de fait est visible à travers la gestion des plannings qui conditionne le temps de travail des aides à domicile *via* l'organisation de leurs interventions et le travail de l'encadrement puisqu'il s'agit de sa charge de travail principale. Le projet de fonctionnement en équipe autonome est censé améliorer cette situation, mais sa mise en place est conditionnée par différentes ressources, le temps disponible à y consacrer, l'existence des moyens nécessaires (formation et logiciel adaptés) et la stabilité du personnel, tant pour les aides à domicile afin de conserver leurs acquis au cours du processus, que pour l'encadrement afin de fournir un accompagnement continu aux équipes. Les années précédentes ont permis de constater que l'étirement de la durée du processus de changement (en partie dû à l'absence de logiciel adapté) a contribué à augmenter la charge des professionnels (formations, réunions, etc.), réduisant ainsi leurs marges de manœuvres respectives et donc les ressources nécessaires au projet de changement. Ces conditions, couplées à une augmentation importante du taux de turnover ont impliqué la suspension du projet à plusieurs reprises. Le renouvellement de personnel au sein des équipes implique une reconduction des formations, qui n'est pas toujours possible au vu du nombre de formation à mettre en place. Les départs successifs de cadres ont particulièrement déréglé l'organisation, étant donné le temps nécessaire pour former les personnes (parfois sans retour sur investissement) et les retards pris dans la transmission des informations au niveau de la gestion des plannings et de l'accompagnement des équipes. L'arrivée du nouveau logiciel était perçue comme la solution pour débloquer la situation, cependant, son appropriation a été plus longue que prévue et a occasionné une charge s'additionnant à la charge de travail déjà présente pour le personnel d'encadrement qui ne bénéficiait pas d'autant de soutien qu'il l'aurait souhaité pour faire face aux difficultés rencontrées. Au vu de cette situation, il n'est pas possible pour l'encadrement de déléguer la gestion des plannings aux équipes, dont la plupart n'est pas prête

à s'en charger, en les formant sur un temps qui n'est pas disponible, à l'usage d'un logiciel qu'eux-mêmes ne maîtrisent pas.

10.2 Dimension sociale

10.2.1 Qualité de communication

Sont restituées dans le tableau N°71, les unités de sens relatives à la qualité de communication entre les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Manque de communication au sein de l'organisation	*Là le problème c'est qu'on est tous tellement occupés qu'on a pas le temps de s'échanger toutes les infos.*
2	Problématique d'entretenir un dialogue avec les équipes	*On a plus vraiment le temps de discuter avec les équipes, c'est que du contact individuel et encore, quand on l'a.*
3	Manque de communication avec le groupe repreneur	*Il faut dire que c'est pas toujours évident, alors oui, c'est un grand groupe, il y a toujours quelqu'un pour répondre, mais les échanges sont, comment dire, plus impersonnels, enfin ils sont limités.*

Tableau N°71 : Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2023

Les professionnels se représentent la communication entre les professionnels de l'encadrement comme étant limitée, au vu de l'augmentation progressive de la charge de travail qui accentue le déficit de communication (unité 1).

L'augmentation du taux de turnover implique des échanges entre des professionnels qui ne se connaissent pas et le temps disponible pour ce faire est réduit. De plus, la suspension des réunions d'équipe retire l'occasion principale d'échanger en groupe (unité 2).

Depuis l'achat de l'entreprise par le groupe repreneur, l'encadrement a eu de nombreuses occasions de communiquer avec des membres du groupe. Cependant, il perçoit une différence dans la nature des communications passées et présentes, comparant les habitudes de communications prises au sein de leur entreprise entre personnes connues et celles actuelles qui sont estimées comme étant plus impersonnelles (unité 3).

Pour synthétiser, la qualité de communication au sein de l'entreprise souffre d'un manque de temps à y consacrer, d'un changement trop fréquent d'interlocuteurs en raison des mouvements de personnel et d'une absence d'opportunités d'échanges collectifs. Les moyens de communication déployés au cours des années n'ont permis de répondre que temporairement à l'attente d'échanges plus nombreux entre les professionnels. La communication avec le groupe repreneur est influencée par la distance relationnelle perçue.

10.2.2 Moyens de communication

Sont restituées dans le tableau N°72, les unités de sens relatives aux moyens de communication entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Dialogues en réunion appréciés par les équipes	*Au final on est resté où leur travail n'a pas changé. Depuis le moment où on a annoncé les équipes autonomes, la seule chose qui a changé, c'est qu'ils se sont vu plus régulièrement et y trouvaient de l'intérêt. Par contre, le changement n'est pas passé à la phase où il y allait avoir plus de responsabilités. Mais je pense que oui, il y en a pour beaucoup que ça a pu être confortable (de se voir en réunion).*
2	Equipes manifestent un manque vis-à-vis des groupes de parole	*Ça fait depuis le mois de juin, je crois qu'on n'a rien fait. Ils sont en demande. Clairement, on entend « Ben c'est dommage, c'était bien. Quand est ce qu'on se retrouve? Quand est ce qu'on continue avec les boussoles? »*
3	Plateforme d'appel du groupe repreneur permet un contact direct	*Chez (groupe repreneur) c'est une grosse boite, ils ont un centre d'appel au siège social pour justement répondre à toutes leurs filiales, comme nous quoi.*

Tableau N°72 : Unités de sens relatives aux moyens de communication en 2023

Les professionnels se représentent toujours l'intérêt des réunions d'équipes comme au cours des années précédentes, les relations tissées à ces occasions représentent d'ailleurs l'évolution la plus saillante du projet de changement (unité 1).

Les équipes manifestent d'ailleurs leur besoin d'entretenir ces temps d'échange entre eux, dont ils ont pu mesurer l'intérêt lorsqu'il a été possible de reprendre les réunions. Depuis, les équipes sont dans l'attente de poursuivre, ainsi que de relancer les outils associés au changement (unité 2).

L'année 2023 a été l'occasion d'utiliser un nouveau moyen de communication par l'intermédiaire de la plateforme d'appel du groupe repreneur dédié à l'assistance de ses filiales (unité 3). Ce mode de communication a été sollicité régulièrement par l'encadrement au cours de l'année, afin d'exprimer les problèmes rencontrés dans la prise en main du nouveau logiciel de gestion.

Pour synthétiser, les moyens de communications ont évolué sur la période étudiée. La mise en place du projet a permis aux équipes de s'approprier l'application de communication de groupe, dont l'usage optimal reste cependant conditionné à l'appropriation que s'en fait l'équipe. La programmation des réunions d'équipes a favorisé les aspects relationnels, le partage d'informations et la régulation émotionnelle au sein des équipes. Cependant les réunions ont dû être suspendues à plusieurs reprises au gré des événements vécus par l'entreprise. Les équipes manifestent leur manque et sont dans l'attente de leur reprise car ils en ont identifié l'intérêt. La mise à disposition d'une plateforme d'appel par le groupe repreneur a offert un nouveau

moyen de communication à l'encadrement, même si ce dernier n'est pas optimal de leur point de vue.

10.2.3 Qualité des relations

Sont restituées dans le tableau N°73, les unités de sens relatives à la qualité des relations entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Isolement professionnel mal vécu	*Parce qu'elle était toute seule et du coup elle panique en plus d'être fatiguée.*
2	Perte de convi*via*lité avec le personnel du bureau	*Et puis dans les bureaux, j'ai l'impression que chacune fait ses trucs perso aussi, donc c'est un peu triste.*
3	Contact distant avec le responsable régional du groupe repreneur	*Alors elle (responsable régional) vient régulièrement, une à deux fois par mois. Donc quand elle est là, elle s'installe dans le bureau de (direction), sauf qu'elle passe son temps en visio à régler d'autres problèmes, parce qu'elle gère beaucoup d'autres agences. Donc elle est à la porte d'à côté, mais c'est assez distant. Après, bon, on peut l'avoir pour nous entre deux donc ...*

Tableau N°73 : Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2023

Les professionnels se représentent l'isolement qu'il est possible de vivre au travail comme quelque chose de négatif pour leur santé psychologique (unité 1). Initialement cela touchait majoritairement les aides à domiciles, or l'isolement s'étend au personnel d'encadrement lors des années suivantes.

Depuis que l'encadrement a été confronté aux départs successifs d'une partie de son effectif, les mouvements de personnel réguliers ont eu tendance à isoler les cadres. L'équilibre de leurs rapports sociaux a été modifié, dégradant ainsi l'ambiance relationnelle au sein des bureaux (unité 2).

Le fonctionnement du groupe repreneur comprend la mise à disposition des responsables régionaux au profit des différentes filiales qu'ils gèrent *via* des temps de permanence au sein de chaque structure. Cependant, le responsable régional auquel l'entreprise est rattachée s'acquitte d'autres tâches le temps de sa présence sur site. La relation qui est construite ainsi est perçue comme distant par le personnel d'encadrement (unité 3).

Pour synthétiser, initialement, les aides à domiciles étaient sujet à l'isolement professionnel, les temps de partage en réunion, lorsqu'ils sont présents et fonctionnels dans leur déroulement, permettent de pallier à cette problématique. Par contre, la qualité relationnelle a tendance à se dégrader au sein de l'encadrement depuis que ses effectifs sont instables, ce phénomène a été

accentué par la perception d'une diminution du soutien en provenance de la direction en 2022, puis par le ressenti d'un manque de soutien du groupe repreneur en 2023.

10.2.4 Fonctionnement des relations

Sont restituées dans le tableau N°74, les unités de sens relatives au fonctionnement des relations entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Temps de partage en équipe sont important et nécessaires	*Moi si vous voulez, on est encore très loin du projet. Donc voilà, maintenant je mesure l'importance de faire des réunions rapidement en fait.*
2	Comptabilité des profils d'une équipe influence son efficacité	*Mais voilà, j'ai l'impression qu'ils ne s'entendent pas, donc c'est vraiment pas aidant pour leur fonction.*
3	Ambiance d'équipe peut être dégradée par une personne	*Oui mais (secteur B) tout ce qu'on a fait, ça ne va plus, parce qu'on a une personne qui a complètement défait l'équipe. Donc là j'attends de voir avec la direction nationale pour savoir ce qu'on fait de cette personne, parce qu'on peut pas avancer comme ça.*
4	Une mauvaise ambiance peut impliquer le départ de personnel	*Alors elle est partie parce qu'il y avait trop de pression, je veux dire au niveau de l'entente entre collègues, il y avait trop de pression entre eux, une ambiance pesante.*
5	Rôle du leader nécessaire pour maintenir la cohésion d'équipe	*L'ambassadeur sur le secteur de (secteur A) c'est (ambassadeur). C'est impeccable parce que lui (ambassadeur), défend déjà l'ensemble de son équipe, ils le suivent, donc on peut travailler avec lui pour refaire les réunions.*
6	L'élection sans candidat permet de positionner des personnes qui n'auraient pas candidaté spontanément	*Il fallait désigner une sorte de porte-parole, le faire, le fait de faire des élections sans candidat. C'est à dire que chaque personne désigne par bulletin secret le candidat qui lui semble le mieux. Du coup, des gens qui se seraient pas spontanément présentés parce que un peu sur la réserve peuvent se voir projetés. Et c'est bien aussi parce que ça change le fonctionnement des groupes.*

Tableau N°74 : Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2023

Les professionnels se représentent l'intérêt des temps de partage à l'occasion des réunions, d'autant plus qu'ils associent leur évolution vers le projet de changement à la tenue régulière de ces réunions (unité 1). La bonne entente entre les membres d'une équipe semble une condition *sine qua non* de leur efficacité en autonomie, ce dont l'encadrement prend mesure à la suite des nombreux mouvements de personnels qui ont modifié la composition des équipes (unité 2).

Ces mouvements de personnel apportent donc de nouvelles configurations dont l'une avait été identifiée comme particulièrement délétère pour l'équilibre d'une équipe. Par la suite, les cadres ont remarqué une dégradation progressive de l'ambiance au sein de cette équipe, au point de perdre la solidarité que l'équipe avait établie pour se préparer à un fonctionnement en autonomie (unité 3). Les aides à domiciles engagés dans le projet de changement manifestent le besoin d'évoluer au sein d'une ambiance sereine. Lorsque l'atmosphère relationnelle est oppressante, cela occasionne leur départ (unité 4) et retarde d'autant plus l'évolution de l'équipe.

A la suite de nombreux mouvements de personnel, dont les leaders de plusieurs équipes, les cadres constatent que le mode d'élection sans candidat permet de faire émerger des leaders qui ne se seraient pas manifestés spontanément, ce qui à leur sens offre une chance de redynamiser les groupes (unité 6) en plus de valoriser la personne désignée. Par ailleurs, les leaders qui réussissent à s'intégrer à la dynamique de groupe en portant les intérêts de leurs collègues sont identifiés comme des ressources pour la stabilité relationnelle de leur équipe, mais également comme des appuis pour l'encadrement en vue de relancer le projet d'équipe autonome (unité 5).

Pour synthétiser, la cohésion au sein des équipes représente un point crucial du fonctionnement de l'organisation. En effet, la cohésion est nécessaire pour fonctionner en autonomie et de plus, une absence de cohésion peut augmenter les départs, ce qui accentue la problématique de ressource humaine déjà trop présente. La cohésion d'une équipe dépend de la compatibilité de membres qui la composent, du rôle fédérateur de son leader et de la présence d'opportunités de partage. Le mode d'élection sans candidat permet de faire émerger des leaders à priori insoupçonnés, de les valoriser et d'accroître les chances de relancer la dynamique de l'équipe. Lorsque les leaders s'investissent dans leur rôle, ils peuvent consolider la dynamique relationnelle de leur équipe et devenir des personnes ressource pour le projet de changement.

10.2.5 Résumé de la dimension sociale

Une ambiance relationnelle saine, des communications de qualité et la cohésion entre les professionnels sont des éléments primordiaux à l'efficacité d'une organisation de travail, d'autant plus lorsqu'il s'agit de mettre en place un fonctionnement en équipes autonomes. La dynamique relationnelle au sein d'une équipe dépend des relations que ses membres tissent entre eux ainsi que du rôle fédérateur du leader émergeant de l'équipe. L'évolution positive de ces éléments est modalisée par les moyens de communication et les opportunités d'échanges mis à disposition des professionnels, dont l'appropriation et l'usage constructif sont en interdépendance avec la qualité des relations entre les professionnels qui s'en saisissent. Cela dit, les mouvements de personnel génèrent plusieurs effets négatifs. Ils modifient régulièrement les configurations des équipes, ce qui complexifie l'établissement de relations de qualité. Ils induisent une charge supplémentaire de travail, qui réduit le temps allouable aux échanges ainsi

que la possibilité de programmer les réunions, ce qui limite les communications entre professionnels, altère la dynamique relationnelle, dégrade l'ambiance de travail, augmente l'isolement ressenti et accentue le taux de turnover qui alimente donc en retour cette problématique, restreignant d'autant plus les solutions envisagées pour la contrer. Cependant, certains moyens de communication mis en place ne dépendent pas de la marge de manœuvre temporelle de l'organisation pour être maintenus, contrairement aux réunions. L'application de communication est toujours en vigueur et dépend seulement de l'équilibre relationnel des équipes pour que son usage soit constructif, tant au niveau de la qualité de service que des relations d'équipes. Toutefois, l'ensemble des équipes ne s'en est pas approprié l'usage et il peut être complexe de le faire dans un contexte instable. Par ailleurs, la plateforme d'appel et les temps de permanence du responsable régional représentent aussi des moyens de communication permettant un contact direct avec le groupe repreneur. Cependant, leur usage reste limité pour des raisons de distance relationnelle avec les employés du groupe et plus particulièrement de disponibilité en ce qui concerne le responsable régional. Les professionnels sont en attente d'une amélioration des communications, *via* la reprise des réunions et la mise à disposition quotidienne d'un correspondant sur site pour faciliter l'appropriation du nouveau logiciel de gestion informatique.

10.3 Dimension émotionnelle

10.3.1 Ressentis au contact des bénéficiaires

Sont restituées dans le tableau N°75, les unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Fréquentes plaintes des B	*Et là, je prends très très régulièrement des clients au téléphone, beaucoup de mécontentements, de plaintes, d'énervement.*
2	Distance protectrice avec le contact téléphonique	*Donc je peux pas dire que ça me touche pas, mais j'imagine que c'est quand même pas pareil quand on intervient chez eux.*

Tableau N°75 : Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2023

En 2023, les aspects émotionnels relatifs au contact avec les bénéficiaires ne sont évoqués que dans le cadre des appels téléphoniques reçus au bureau. C'est pourquoi nous ne présentons pas les paragraphes liés aux années précédentes.

Les opportunités de communication entre les bénéficiaires, ou leurs familles avec le personnel d'encadrement s'effectue *via* les appels téléphoniques. Le motif principal de ces appels est le signalement des problèmes rencontrés, ce qui occasionne régulièrement la manifestation de plaintes et de reproches des bénéficiaires envers les services rendus par l'entreprise (unité 1). Les cadres se représentent l'aspect protecteur de leur mode de communication avec les bénéficiaires, lorsqu'ils le comparent avec le contact direct que les aides à domiciles ont avec eux (unité 2).

Pour synthétiser, la dynamique émotionnelle complexe que vivent les aides à domiciles dans leurs rapports aux bénéficiaires ne se transpose pas à ce que l'encadrement peut vivre avec eux. La première raison en est la modalité de contact, présentiel ou distanciel, qui n'a pas le même effet sur le vécu subjectif et la durée de contact. De plus, la plupart des bénéficiaires représente une ressource émotionnelle pour les aides à domicile, même si cela les pousse parfois à s'attacher et développer des relations hors cadre professionnel. A l'inverse, l'encadrement est souvent dépositaire des manifestations négatives des bénéficiaires ou de leurs familles. Ces contacts constituent alors une charge émotionnelle plutôt qu'une ressource pour l'encadrement.

10.3.2 Ressentis vis-à-vis de l'activité de travail

Sont restituées dans le tableau N°76, les unités de sens relatives aux ressentis en lien à l'activité de travail des professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sentiment d'utilité envers les B	*Je peux comprendre qu'ils ne soient pas contents, puisqu'on arrive pas à assurer les interventions pour lesquelles ils payent, enfin même s'il y a des subventions, ça reste notre mission auprès d'eux. Et là on en a perdu une dizaine.*
2	Sentiment de qualité empêchée	*Donc vous savez, quand tous les problèmes s'en mêlent en même temps, on peut pas faire les choses correctement, ça va trop vite.*
3	Stress lié à la pression temporelle du rythme de travail	*Je dirais qu'avec ce métier, on est habitués à travailler dans l'urgence, mais avec des outils qu'on maîtrise, et là franchement c'est angoissant ...*
4	Stress à venir au travail	*Parfois, je me sens tellement à bout que j'ai envie de me tirer une balle plutôt que de venir. Enfin, pour l'image quoi vous voyez.*

Tableau N°76 : Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2023

L'activité de travail des professionnels est une source d'émotions diverses. Le sentiment d'utilité envers les bénéficiaires est une constante dans l'exercice de ce métier. Il s'agit d'un facteur motivationnel en lien avec la représentation que les professionnels ont de la portée de leur travail, identifié comme utile, ou empêché car ne permettant de répondre entièrement aux besoins des bénéficiaires (unité 1). L'altération ou l'absence de ressenti du caractère d'utilité propre au travail génère un sentiment de qualité empêchée, qui renvoie à la représentation que les professionnels ont de l'effet des contraintes qu'ils rencontrent lors de l'exercice du travail

sur l'accomplissement souhaité de ce dernier (unité 2). Les contraintes inhérentes à ce secteur d'activité sont de nature temporelle, liées aux temps d'interventions restreints pour les aides à domiciles et le travail dans l'urgence pour l'encadrement.

Les conditions de travail en sous-effectif et la dégradation de l'ambiance relationnelle au sein de l'encadrement a accentué la pression temporelle qu'il subit, générant de plus en plus de stress chez les cadres, au point qu'ils ressentent de l'angoisse à venir au travail.

Aux conditions temporelles s'ajoutent une problématique technique, liée à l'usage du nouveau système de gestion informatique dont l'encadrement s'approprie l'usage progressivement. Cela a pour effet d'augmenter le temps nécessaire à la gestion de cette tâche, réduisant ainsi la marge de manœuvre disponible. Ces conditions cumulées augmentent d'autant plus le stress ressenti par l'encadrement vis-à-vis de l'augmentation perçue de leur pression temporelle (unité 3). Cet état de fait induit du stress par anticipation de commencer la journée de travail (unité 4). Cela se manifeste à travers les verbalisations de l'encadrement qui exprime une intensité de stress ressenti qui s'accroît au fil du temps : « *boule au ventre* / *pleure très souvent* » en 2022 et « *envie de me tirer une balle* » en 2023.

Pour synthétiser, l'activité de travail dans ce secteur suscite diverses émotions. Le vécu émotionnel de l'activité de travail des différents professionnels comporte des points communs, notamment en ce qui concerne le ressenti de la pression temporelle (croissante pour l'encadrement), le sentiment d'utilité envers les bénéficiaires et le sentiment de qualité empêchée en lien avec la pression temporelle, mais également avec les contraintes informatiques dans le cas de l'encadrement. A l'inverse des aides à domicile, l'encadrement verbalise un stress par anticipation de reprendre le travail, qui d'ailleurs s'accroît au fil du temps et des événements de l'entreprise. Cette différence s'explique pour deux raisons principales, les cadres sont confrontés à des contraintes qu'ils ne rencontraient pas avant et donc auxquelles ils ne sont pas habitués à faire face. L'arrivée d'un nouveau logiciel de gestion a remis en question la tâche prédominante dans l'activité des cadres. Le taux de turnover au sein de l'encadrement en a perturbé le fonctionnement logistique mais également relationnel, les privant des repères qui leur étaient familiers.

10.3.3 Ressentis sur les contacts entre professionnels

Sont restituées dans le tableau N°77, les unités de sens relatives aux ressentis suscités lors des contacts entre professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Les appels de remplacement peuvent générer des émotions	*Mais à chaque fois que le téléphone sonne et que j'entends "Ah bon, vous n'allez pas être là? Non" [..] En fait, j'ai la peur que moi je peux avoir. J'imagine que eux (aides à domicile), ils ont la même. Et du coup, je répercute sur eux et je reprends sur moi toute cette peur.*
2	Distance ressentie vis-à-vis de l'encadrement	*Et puis dans les bureaux, j'ai l'impression que chacune fait ses trucs perso aussi, donc c'est un peu triste.*

Tableau N°77 : Unités de sens relatives aux ressentis au contacts des professionnels en 2023

En 2023, les émotions ressenties par le personnel, évoquées en entretien à propos des contacts entre professionnels, font référence à des échanges qui ont eu lieu au bureau ou lors d'appels téléphoniques.

Les ressentis exprimés par l'encadrement portent sur le travail en sous-effectif, dans l'urgence et sous pression temporelle croissante au cours des dernières années. Il redoute les appels des aides à domicile pouvant annoncer leur absence, que ce soit pour signaler un arrêt maladie ou un départ. En effet, cela représente une charge de travail supplémentaire et imprévue pour l'encadrement qui vit déjà une situation de surcharge. Ces appels suscitent de l'appréhension chez les cadres et ils ressentent que cette émotion est communiquée au téléphone à l'aide à domicile, ce qui les affecte en retour (unité 1). En outre, l'encadrement ressent l'atmosphère ambiante au sein des bureaux, associée à de la distance relationnelle entre les personnes présentes, dont certaines la vivent avec morosité (unité 2). Les personnes partageant le même espace-temps ressentent des émotions négatives qui se transmettent les unes aux autres, et s'accumulent jusqu'à une amplification.

Pour synthétiser, la dynamique émotionnelle entre les professionnels comporte des aspects négatifs. Les aides à domicile considéraient les réunions comme une opportunité d'exprimer leurs émotions dont une partie pouvaient se réguler, or la tenue des réunions n'est plus d'actualité, ce qui les prive de leur principale opportunité de contact entre eux. Les rapports au sein du personnel d'encadrement se sont progressivement dégradés depuis la série de départs consécutifs de cadres. L'atmosphère qui subsiste entre les personnes est distante et ne constitue pas une ressource émotionnelle au sens où elle ne favorise pas l'expression du vécu. Les appels téléphoniques représentent l'occasion principale d'échanges. La plupart du temps, cela revient

à recueillir les plaintes des bénéficiaires ou des aides à domicile qui manifestent leur insatisfaction à l'égard des plannings, ce qui dévalorise le travail des cadres. Dans la plupart des autres cas, il s'agit d'informer l'encadrement d'une absence, ce qui complexifie d'autant plus la gestion des plannings. L'encadrement ne dispose pas de ressource émotionnelle dans les contacts du quotidien, contrairement aux aides à domiciles qui, même privés de réunions, ont tout de même l'occasion de recevoir souvent des manifestations positives en provenance des bénéficiaires qui les valorisent dans leur posture d'aide.

10.3.4 Ressentis vis-à-vis du projet de changement

Sont restituées dans le tableau N°78, les unités de sens relatives aux changements rencontrés dans l'organisation, *via* le projet de changement mais aussi *via* les changements induits par la vente de l'entreprise au groupe repreneur.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Impression de subir le processus de changement	*Je le (changement) subis en fait. Et puis ça fait depuis le mois de juin que je le subis vraiment fort quand même avec tout qui s'accumule.*
2	Découragement envers le processus de changement	*Je vous avouerai que j'en ai un peu marre, ça avance pas, il n'y a rien qui va ... Oui, là je serais prête à faire autre chose.*
3	Ressenti d'abandon vis à vis du groupe repreneur	*Voilà, c'est pour moi à tous les niveaux qu'on est ... laissés pour compte ... abandonnés.*
4	Certaines pratiques du groupe repreneur ne sont pas appréciées	*Et là, leurs pratiques c'est pas mon état d'esprit. C'est ça qui me désole [..] Alors là, ils ont pas intérêt à me les supprimer (congés), parce que là je vous garantit que je fais un scandale !*

Tableau N°78 : Unités de sens relatives aux ressentis vis-à-vis des changements en 2023

Les aspects émotionnels relatifs aux changements de l'organisation évoqués lors des années précédentes ne sont pas évoqués au cours de l'année 2023. C'est pourquoi nous ne présentons pas les paragraphes liés aux années antérieures.

Les professionnels ressentent les changements que leur organisation rencontre comme une accumulation de contraintes en augmentation croissante dont ils subissent les conséquences sans avoir les moyens d'y faire face (unité 1). Les professionnels ont l'impression de stagner en raison des contraintes rencontrées, ce qui a tendance à les décourager de s'investir dans le processus de changement (unité 2). Leur isolement et le manque de soutien en provenance du groupe repreneur suscite un ressenti d'abandon chez les professionnels (unité 3). En plus de ne pas fournir le soutien attendu, le groupe repreneur, par certaines de ses pratiques, génère de la déception chez les professionnels, qui ont peur d'en être lésés et envisagent, le cas échéant, de s'insurger à son encontre (unité 4).

Pour synthétiser, les ressentis des professionnels à l'égard des changements au sein de leur organisation sont de valence négative. Les contraintes rencontrées par l'organisation ont tendance à faire stagner le processus de changement, le groupe repreneur ne fournissant pas le soutien attendu et imposant des pratiques qui suscitent de la résistance. Cette situation a tendance à décourager les professionnels qui ont l'impression de subir le changement sans disposer des moyens d'y faire face.

10.3.5 Résumé de la dimension émotionnelle

La dynamique émotionnelle dans le secteur de l'aide à domicile est vécue différemment en fonction du poste occupé. Certaines constantes touchent l'ensemble des professionnels, comme la motivation à se rendre utile aux bénéficiaires et le sentiment de qualité empêchée qui découle en partie des contraintes temporelles. Les aides à domicile ont des contacts quotidiens avec les bénéficiaires dont la plupart constituent une ressource émotionnelle permettant ainsi de mieux supporter les contraintes rencontrées. Lorsque les réunions d'équipe peuvent se tenir, les aides à domicile disposent d'une occasion d'exprimer et réguler leurs émotions. Les rapports entre les aides à domicile et l'encadrement sont fréquemment en lien avec les démarches liées à la modification des plannings (informer d'une absence ou solliciter pour un remplacement), qui peuvent susciter de la peur, de la frustration ou encore de l'énervement pour les interlocuteurs qui y prennent part. Ces interactions se déroulent *via* des appels téléphoniques, qui constituent le mode de contact principal de l'encadrement, au moyen duquel il est également en relation avec les bénéficiaires qui, le plus souvent, manifestent leur mécontentement vis-à-vis de la qualité de service. Les contacts exogroupes de l'encadrement ont donc tendance à susciter des émotions négatives et à dévaloriser le travail de gestion de plannings, souvent jugés insatisfaisants par les différents interlocuteurs. La dégradation progressive des rapports au sein de l'encadrement et le manque de soutien perçu en provenance de la direction, puis du groupe repreneur, ont contribué à réduire les ressources émotionnelles. Les cadres manifestent leur ressenti de stress à venir au travail, d'isolement, d'abandon, de déception ou de résistance envers le groupe repreneur et de découragement vis-à-vis du processus de changement.

10.4 Dimension idéologique

10.4.1 Représentation sociale du métier

Sont restituées dans le tableau N°79, les unités de sens relatives à la représentation sociale du métier.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Faible attractivité du métier	*La grosse difficulté c'est le recrutement, parce que c'est un métier que les gens veulent pas faire, sinon ce serait plus simple, tout serait plus simple.*
2	Métier parfois perçu comme simple vu de l'extérieur	*Parce que tant qu'on connait pas, on peut pas s'imaginer le stress dans ce travail.*

Tableau N°79 : Unités de sens relatives à la représentation social du métier en 2023

Les professionnels, spécifiquement ceux de l'encadrement, perçoivent que la représentation que le grand public a du secteur de l'aide à domicile n'est pas attrayante, ce qu'ils mettent en lien avec la problématique de recrutement qui est caractéristique du secteur (unité 1).

A la suite des processus de recrutement qui ont eu lieu pour remplacer les cadres partis au cours de l'année 2022, les professionnels ont remarqué que les candidats ne s'attendaient pas aux difficultés rencontrées dans l'exercice du métier, ni à la charge de stress que les contraintes génèrent (unité 2).

La dégradation des conditions de travail de l'encadrement s'est amplifiée au cours de l'année 2023 avec l'arrivée du nouveau logiciel de gestion, ce qui a eu pour effet d'augmenter l'écart entre le stress vécu en poste et la représentation qu'en avaient les candidats avant d'être embauchés (unité 2).

Pour synthétiser, la représentation que le grand public entretient du secteur de l'aide à domicile amplifie la problématique de gestion des ressources humaines pour deux raisons, la première étant qu'il n'y a que très peu de candidats attirés par le métier, il n'est donc pas possible pour l'organisation de recruter autant de personnel qu'il en manque ; la seconde renvoie au décalage entre la représentation du métier à priori et le vécu de ses conditions d'exercice, qui implique souvent le départ des nouvelles recrues qui se sentent rapidement dépassées.

10.4.2 Sens du métier

Sont restituées dans le tableau N°80, les unités de sens relatives au sens que les professionnels perçoivent en leur métier.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Sentiment d'utilité	*Je peux comprendre qu'ils ne soient pas contents, puisqu'on arrive pas à assurer les interventions pour lesquelles ils payent, enfin même s'il y a des subventions, ça reste notre mission auprès d'eux. Et là on en a perdu une dizaine.*
2	Sentiment de qualité empêchée	*Donc vous savez, quand tous les problèmes s'en mêlent en même temps, on peut pas faire les choses correctement, ça va trop vite [..] Et bien en fait, quand il y a une absence d'un salarié, avant on les prévenait toujours, on essayait de retrouver quelqu'un dans la semaine alors que maintenant ben bon, on les prévient, il y aura personne cette semaine et basta. On ne peut plus chercher quelqu'un d'autre. Quand c'est le tour des prestations ménage. Et comme c'est une absence de trois semaines, bah pendant trois semaines ils ont pas de ménage. C'est pas normal.*

Tableau N°80 : Unités de sens relatives au sens perçu du métier en 2023

Les verbalisations relatives à la perception que les professionnels ont du sens de leur métier ne contiennent pas de nouveaux éléments en 2023. C'est pourquoi nous ne présentons pas les paragraphes selon la logique annoncée.

Les professionnels se représentent le sens de leur métier à travers la portée de leur activité sur le bien-être des bénéficiaires. Assurer la continuité de service représente l'objectif principal des professionnels, aussi, lorsqu'il n'est pas atteint, l'activité perd de son sens pour les professionnels comme pour les bénéficiaires qui peuvent réagir en changeant d'entreprise (unité 1). Les contraintes que les professionnels rencontrent dans l'exercice de leur métier restreint la qualité de service qu'ils peuvent fournir (unité 2). Les contraintes de l'organisation impactent la stabilité des intervenants, dont les changements trop fréquents perturbent les bénéficiaires, ou la qualité de l'intervention en elle-même, lorsque les aides à domicile ne sont pas assez formés et informés. Ces éléments impactent la qualité de service sans en altérer la continuité. Cependant, l'évolution des contraintes de l'organisation conduisent au point critique où les bénéficiaires mettent fin au contrat de service avec l'entreprise.

Pour synthétiser, les professionnels sont habitués à ce que les contraintes de leur activité les empêchent de fournir la qualité de service qu'ils souhaiteraient, mais cela n'affecte que partiellement l'utilité qu'ils perçoivent de leur travail puisque la partie essentielle est assurée. L'augmentation croissante des contraintes temporelles entraine une perte conséquente de qualité jusqu'à son niveau le plus essentiel et le départ des bénéficiaires qui en sont lésés. Ce qui altère d'autant plus le sentiment d'utilité recherché à travers le métier.

10.4.3 Congruence des valeurs

Sont restituées dans le tableau N°81, les unités de sens relatives à la congruence des valeurs chez les professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Divergence de valeurs avec les jeunes nouveaux AD embauchés	*On voit vraiment que c'est un truc de génération, ils ont pas le même rapport au travail, c'est tout c'est comme ça.*
2	Besoin d'une continuité de valeur avec le groupe repreneur	*Par exemple, quand il y a eu l'erreur de facturation, j'ai dû me battre pour que tout soit remboursé (aux bénéficiaires). Mais moi, il y a des choses comme ça ... c'est pas ma morale, on peut pas travailler comme ça.*
3	Fonctionnements du groupe repreneur dissimulé lors des négociations	*Mais déjà, on a appris par hasard qu'ils ne les (congés non pris) reportaient pas. Eh oui, c'est ça aussi qui me dérange. Parce que oui, supprimé, même pas payé oui. Alors qu'on nous a dit " vous continuez le même fonctionnement qu'avant tralala". Donc le fonctionnement d'avant c'était qu'on les prenait quand c'était le bon moment pour la boite et que ça nous convienne aussi.*

Tableau N°81 : Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2023

Les professionnels se représentent toujours l'écart déontologique perçu chez les jeunes générations. L'augmentation du taux de turnover a conduit à recruter de plus en plus de jeunes professionnels, au point que la représentation de l'encadrement évolue en intégrant une sorte de déterminisme et fait preuve de résignation quant aux attentes d'une évolution de posture professionnelle chez les jeunes embauchés (unité 1).

A l'annonce de la vente de l'entreprise, plusieurs professionnels ont anticipé une possible évolution des valeurs liées au travail en intégrant le groupe repreneur, ce qui les gênerait car ils ressentent le besoin d'être en accord avec les valeurs véhiculées par leur organisation de travail, comme avec celles de leurs collègues pour œuvrer sereinement. Cette appréhension s'est avérée fondée par la suite puisque les professionnels sont confrontés à des situations de conflit éthique vis-à-vis des fonctionnements du groupe repreneur (unité 2).

A posteriori, les professionnels se rendent compte que certaines garanties avancées par le groupe repreneur lors des négociations se révèlent être, d'après eux, « *inconsistantes* ». En effet, le système de gestion des congés du groupe ne comprend aucune possibilité de report ou d'indemnisation, contrairement au précédent système de l'entreprise dont on leur avait assuré le maintien (unité 3). Cette découverte peut être sujette au biais d'attribution d'intentionnalité, au sens où les professionnels peuvent se représenter une intention mensongère, qui serait renforcée par l'écart de valeurs perçu entre le groupe et leur entreprise. Il est tout à fait possible qu'il s'agisse d'une incompréhension lors des négociations et que le groupe repreneur n'ait pas précisé que leur système de gestion des congés prendrait le pas sur celui préexistant.

Pour synthétiser, les écarts de valeurs perçus entre les collègues peuvent affecter l'équilibre social et, lorsqu'il s'agit de nouveaux embauchés, altérer leur intégration. Cela dit, les

professionnels peuvent le tolérer tant que les valeurs qui leur semble essentielles, l'empathie et la bienveillance sont en congruence. Cependant, un hiatus est perçu entre les valeurs de l'entreprise et celles véhiculées par le groupe repreneur, au niveau du traitement des bénéficiaires comme des salariés. Ce décalage entraine des situations de conflit éthique qui sont mal vécues par le personnel.

10.4.4 Identité professionnelle

Sont restituées dans le tableau N°82, les unités de sens relatives à la perception de l'identité professionnelle.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Métier compliqué	*On peut dire ce qu'on veut, je connais aucune boite d'aide à domicile pour laquelle ce soit simple, c'est le métier qui veut ça.*
2	Manque d'investissement personnel des jeunes nouveaux embauchés	*C'est que, on voit bien qu'ils se donnent pas vraiment dans le boulot, ils sont déjà en train de penser à autre chose, à ce qu'il feront chez eux, alors que la journée est pas finie.*
3	L'identité de l'entreprise risque de changer après sa vente	*Là c'est quand même … enfin on ne travaille plus pour la même boite. Quelque part c'est finit (nom de l'entreprise), on a gardé la structure, les clients, une partie du personnel mais c'est tout, ça s'arrête là.*
4	Diminution de l'engagement organisationnel	*Jamais j'aurais pensé pour du boulot, de me dire je me mets en arrêt ou je sais pas quoi. Je suis pas comme ça. Quand je pense que moi, ça fait (nombre élevé) ans que je suis ici et j'ai dû m'arrêter, bin une fois pour le covid et puis une fois parce que je me suis cassé la figure. Bref j'ai eu une fracture, j'ai été arrêtée six semaines. Mes seuls arrêts. Mais là je suis en train de me dire que je me foutrais bien en arrêt pour oublier tout ce bordel ! Et c'est pas bien ça.*
5	Posture professionnelle remise en question par les attitudes préjudiciables du groupe repreneur	*Non mais voilà comment on peut devenir … c'est ça qui me dérange. Comme c'est pas du tout mon état d'esprit et je veux pas en arriver là car sinon je mettrais l'arrêt. C'est pas après (autre nombre élevé) ans de boulot que je vais me laisser manipuler.*

Tableau N°82 : Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2023

Comme pour les années précédentes, les professionnels s'identifient par leur capacité à gérer les multiples contraintes de leur activité tout en faisant preuve de contrôle au niveau émotionnel, psychologique et physique. Les conditions et les compétences requises pour l'exercice du métier font partie d'un genre professionnel puisqu'elles concernent les autres entreprises dont les professionnels ont connaissance (unité 1).

Les professionnels anciens dans l'entreprise perçoivent le changement qu'apportent les jeunes recrues dans l'identité professionnelle du métier car ils ont tendance à se concentrer davantage sur leur vie personnelle et donc à moins s'investir dans le métier (unité 2). Les professionnels ont anticipé un changement de leur identité collective lorsqu'ils se préparaient à être rachetés par le groupe repreneur. Cela s'est avéré fondé puisqu'après la reprise, ils considèrent que leur identité d'entreprise a évolué en s'intégrant à l'identité du groupe repreneur (unité 3).

Le changement de l'identité d'entreprise comporte plusieurs conséquences pour les professionnels, dont la modification de leur posture professionnelle. En effet, certains fonctionnements du groupe repreneur ne sont pas en accord avec leurs principes et ils identifient certaines attitudes du groupe comme préjudiciables à leur encontre. Cela se manifeste par l'usage du vocable « (ne pas) *me laisser manipuler* » qui induit la nécessité de réagir pour éviter une issue indésirable (unité 5). Ce changement de posture envers l'organisation de travail remet en question l'engagement organisationnel qui peut en être décru (unité 4). Les professionnels réagissent en envisageant de se mettre en arrêt et il semble ne rester que leur identité professionnelle pour les en empêcher. Certaines verbalisations laissent transparaître une dissonance entre leur réaction et leur éthique professionnelle *« Je suis pas comme ça »* ou *« c'est pas du tout mon état d'esprit »*, en allant jusqu'au jugement de valeur concernant l'attitude de retrait envisagée *« Et c'est pas bien ça »*.

Pour synthétiser, l'identité professionnelle a tendance à évoluer au gré des événements rencontrés, que ce soit par attrition avec l'arrivée progressive des jeunes générations véhiculant de nouvelles valeurs ou plus brusquement lors d'un changement radical de l'organisation qui est alors contrainte d'intégrer un nouveau fonctionnement et de nouvelles valeurs. Les professionnels acceptent la différence générationnelle qui leur semble inévitable. Cependant, ils ont tendance à réagir plus fermement, s'inscrivant potentiellement dans une attitude de résistance face aux changements que le groupe repreneur leur impose et leurs identités professionnelles en sont affectées.

10.4.5 Résumé de la dimension idéologique

Les aspects idéologiques mettent en évidence l'écart perçu entre la représentation que le grand publique a du métier et le sens que les professionnels lui confèrent. En effet, le métier n'est que peu attractif et les candidats, au nombre restreint, ne s'attendent pas au stress engendré par les conditions de travail, d'autant plus que ces dernières sont accentuées par la situation de l'entreprise, ce qui implique beaucoup de départ de nouveaux embauchés. De plus, les effectifs entrants comportent beaucoup de membres jeunes, dont la posture professionnelle diffère de celle des professionnels plus anciens dans l'entreprise. Cela implique une sorte de barrière générationnelle et un frein à l'intégration des jeunes recrues, qui de plus, ont tendance à ne pas s'investir professionnellement comme l'attendent leurs aînés. L'environnement contraint ne facilite pas l'exercice du métier et freine l'atteinte de la qualité de travail recherchée pour

s’inscrire dans le faire sens du métier, mais les professionnels acceptent une grande partie de ces contraintes qu’ils identifient comme faisant partie intégrante du métier. Cependant, les événements vécus au sein de l’organisation accentuent les contraintes jusqu’au point critique où les professionnels ne peuvent plus assurer la continuité de service de l’ensemble de leurs bénéficiaires, ce qui altère leur sentiment d’utilité qui est une composante majeure de leur motivation au travail. Cela remet en question les identités professionnelles qui sont également perturbées par les changements abrupts qui découlent du rachat de l’entreprise. En effet, le groupe repreneur apporte certains fonctionnements et des valeurs qui suscitent de la résistance parmi les professionnels. Ces derniers sont ainsi confrontés à des situations de conflit éthique ainsi qu’à une diminution de leur engagement organisationnel. Les professionnels réagissent en envisageant des solutions de retrait et leurs postures professionnelles dissonantes intègrent des éléments de résistance au changement pour faire face à l’évolution identitaire de leur entreprise qu’ils ne cautionnent pas dans son entièreté.

10.5 Dimension cognitive

10.5.1 Besoins en formation

Sont restituées dans le tableau N°83, les unités de sens relatives aux besoins des professionnels en ce qui concerne leurs formations.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Besoin de personnel formé et disponible pour la gestion des plannings	*Le problème c'est qu'ils y connaissent rien en gestion de planning et ça s'apprend pas comme ça, c'est pas possible d'être efficace comme ça en arrivant, même quand on vient du secteur (de l'aide à domicile).*
2	Manque de formation initiale	*On voit bien aussi qu'il y a un manque de connaissance de base et s'il y a pas les collègues pour aider, les nouvelles s'en sortent pas.*
3	Besoin d'inscrire les nouveaux encadrants dans un fonctionnement en équipe autonome	*Donc voilà, il faut leur expliquer ce que c'est qu'une équipe autonome, elles savent pas elles encore. Donc il faut leur expliquer et voilà [..] et pour ça il faut du temps et du temps j’en ai pas*
4	Besoin de former la nouvelle direction	*Et on avait six mois pour faire la passation des données, des savoirs. On a rien fait, tout ce qu’elle fait, je ne sais pas [..] Il n’y a pas eu de passion pour les choses, pour quoi que ce soit, puisque je ne fais que faire des plannings, faire du courant, des mises en place de dossiers tout ce que je faisais avant, en fait, ce qui doit être fait par les responsables de secteurs. Donc je ne peux pas me dégager du temps pour prendre mes fonctions. Mes nouvelles fonctions, je les ai pas prises, je les ai que sur le papier, c'est tout.*

Tableau N°83 : Unités de sens relatives aux besoins de formation en 2023

Les professionnels estiment leurs besoins en formation sur divers aspects. Comme au cours des années précédentes, ils perçoivent un manque de cadres formés à la gestion de planning,

d’autant plus que l’acquisition de ces connaissances prend un temps certain (unité 1). En ce qui concerne les aides à domicile, beaucoup n’ont pas reçu de formation initiale, d’autant plus avec les mouvements de personnel à ce poste, ce qui accentue la difficulté d’accomplir les tâches attendues (unité 2).

Les professionnels se représentent le besoin d’aider les nouveaux cadres dans leur prise de fonction en ce qui concerne la posture attendue d’accompagnement des équipes autonomes. Cela implique de sortir de la posture hiérarchique qui est de vigueur dans les autres entreprises pour se positionner en accompagnement des équipes afin de favoriser leur prise d’autonomie et il est préférable de les aider à s’inscrire dans cette posture sans attendre d’avoir le temps de leur proposer des formations (unité 3). Lorsque les cadres ont été informés du changement de direction, ils ont perçu le besoin de former la nouvelle direction afin de faciliter sa prise de poste. Afin de faciliter la transition, il a été prévu de maintenir l’ancienne direction dans les effectifs pendant six mois (unité 4).

Cependant, le temps prévu pour la passation de direction n’a pas été suffisant pour assurer la transmission des informations essentielles à la prise de fonction (unité 4). En effet, les six mois de tuilage ont été investi dans l’appropriation du nouveau logiciel informatique et la gestion des urgences, d’autant plus nombreuses car le taux de turnover du personnel d’encadrement augmente et la nouvelle direction doit compenser leurs absences. Ceci pose problème au niveau du besoin de d’un nouveau cadre, sensé apprendre à accompagner les équipes autonomes, sachant que ce processus est assujetti au temps disponible de la direction pour ce faire (unité 3).

Pour synthétiser, les besoins en formation identifiés au début du projet de changement restent d’actualité. Les mouvements de personnel impliquent de former les nouveaux arrivants pour répondre aux besoins de l’activité initiale (formation des aides à domicile à la prise en charge de bénéficiaires et formation des cadres à la gestion de planning) et pour mener le projet de changement (formation des équipes à l’autonomie et formation des cadres à l’accompagnement des équipes). L’évolution des contraintes de l’organisation fait qu’il n’est pas possible de former les arrivants aussi vite que les personnes déjà formées partent Cela se manifeste par un effectif de professionnels formés au fonctionnement en équipe autonome de plus en plus réduit.

10.5.2 Formations dispensées

Sont restituées dans le tableau N°84, les unités de sens relatives aux formations dispensées aux professionnels.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Investir sur la formation des nouveaux cadres n'est pas forcément rentable	*C'est quand même quelque chose de passer du temps qu'on mettrait bien ailleurs hein, mais du temps à former des gens en se doutant bien qu'ils risquent de partir, parce qu'on a eu que ça là jusqu'à présent.*
2	Décalage entre ce que l'organisme formateur se propose d'apporter et les besoins de formation	*Vous allez voir un client en une après-midi, je suis désolée, non, on ne fait pas une visite client, ça ne prend pas un après-midi .. il y a autre chose derrière. Et là on rentre, on n'a pas une secrétaire qui entre les données dans l'ordinateur, il faut le faire sois même [..] Et ils (organisme formateur) ne pensent pas que tous les jours il y a des urgences et ils pensent pas que tous les jours, il y a des remplacements à faire parce qu'il y a des arrêts maladie, il y a des clients qui sortent vite d'hospitalisation, donc il faut mettre vite en place, le travail dans le stress ils connaissent pas. En fait, ils font leurs choses comme une journée normale. Tout se passe bien, il y a seulement des bisounours, il n'y a pas d'arrêt, il n'y a pas de sortie d'urgence, tout va bien [..] Alors que les journées comme ça sur 365, on peut les compter sur les doigts de la main.*
3	Formation du groupe repreneur est insuffisante	*Mais ils (le groupe repreneur) nous auraient formés toutes correctement au départ, on aurait eu moins de pertes de temps et de dommage.*

Tableau N°84 : Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2023

En 2023, les formations des équipes ne sont plus d'actualité. Les formations exposées ici concernent donc l'encadrement, avec des unités de sens déjà présentées pour l'année 2022.

Plusieurs cadres ont quitté l'entreprise en 2022 après avoir été formé à l'accompagnement des équipes autonomes, ce qui a été perçu par les autres professionnels de l'encadrement comme un investissement à perte, en considérant le temps nécessaire (56 heures) à la formation dispensée (unité 1).La formation et son contenu n'ont pas été conçus en tenant compte des contraintes réelles de l'activité, ce qui fait que les compétences issues de la formation ne sont pas transposables à l'exercice du métier sur le terrain. Cet état de fait est déploré par les professionnels (unité 2).

Un temps de formation avait été prévu afin d'apprendre au personnel d'encadrement les usages du groupe repreneur. Cependant, après l'acquisition de l'entreprise par le groupe, la formation dispensée s'est révélée insuffisante du point de vue de professionnels. En effet, ceux-ci se retrouvent régulièrement confrontés à de nouveaux cas de figure qui n'avaient pas été anticipés en amont lors de la formation et pour lesquels les professionnels se trouvent démunis. Ils considèrent que ceci leur est préjudiciable, considérant les erreurs faites et le temps investi à les corriger (unité 3).

Pour synthétiser, la formation pose problème au niveau de la temporalité mais également des contenus des formations. Les formations s'effectuent dans un environnement simulé et leur contenu n'est pas adapté aux besoins rencontrés lors de l'exercice de l'activité en conditions

réelles. Cet état de fait est valable pour les formations dispensées pour le fonctionnement en équipe autonome comme pour celles pourvues par le groupe repreneur en vue de faciliter l'appropriation de ses modes de fonctionnement. Ces dernières formations n'étant pas prévues, elles s'ajoutent au volume de formations initialement programmées pour répondre aux besoins des professionnels. Le temps nécessaire pour effectuer ces formations est en interrelation avec la marge de manouvre temporelle de l'organisation.

10.5.3 Apprentissages au cours de l'activité

Sont restituées dans le tableau N°85, les unités de sens relatives aux compétences et connaissances que les professionnels acquièrent progressivement au fil de l'exercice de leur activité de travail.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	Temps nécessaire pour que les nouveaux encadrants prennent leurs repères dans l'organisation	*Je pense qu'il faut six mois pour tout connaître, pour être très à l'aise dans les plannings, oui six mois [..] (cadre), ça fait quatre mois qu'elle est là et elle commence déjà alors qu'elle vient du milieu (secteur de l'aide à domicile). Elle commence déjà à ... ça commence à aller mieux on va dire.*
2	Temps de tuilage nécessaire à la transition de direction	*A) (ancienne direction) part dans trois semaines. Et il faudrait plus de temps pour la passation. B) Et là, franchement je sais pas comment elle (future direction) va faire, parce que (ancienne direction) n'est plus là et je ne suis pas en mesure de lui transmettre ce que je n'ai pas moi-même.*
3	Temps passé en auto-formation pour compenser le manque de formation aux usages du groupe repreneur	*C'est ça que je disais, ils (le groupe repreneur) ont des œillères, ils ne nous comprennent pas et ils comprennent pas qu'on connaît pas le logiciel, qu'on connaît pas d'autres trucs. Je le devine parce que je vais chercher en fait c'est ça. Pour être autonome faut être curieux. Faut aller au-devant.*

Tableau N°85 : Unités de sens relatives aux apprentissages au cours de l'activité en 2023

En 2023, l'encadrement n'évoque pas l'apprentissage que les aides à domicile font sur le terrain, bien qu'il soit toujours d'actualité. C'est pourquoi les verbalisations concernant les apprentissages au fil de l'activité ici exposées ne concernent que l'encadrement et débutent avec les unités de sens déjà verbalisées en 2022.

Les professionnels se représentent les possibilités d'apprentissage au gré de l'exercice de leurs fonctions. Les encadrants intègrent au fur et à mesure les informations essentielles à leur activité, en ce qui concerne les bénéficiaires et les aides à domiciles, leurs préférences et incompatibilités respectives, délimitant ainsi le champ des possibles en ce qui concerne la répartition de la charge de travail *via* l'organisation de plannings. Il s'agit de singularités individuelles, ce qui fait que ce processus prend du temps (six mois estimés), même pour les personnes ayant déjà travaillé dans le secteur de l'aide à domicile (unité 1). L'apprentissage des

informations nécessaires à la direction de l'entreprise auraient pu être intégrées à force de pratique et à l'aide du « chaperonnage » de l'ancienne direction, mais le temps prévu n'a pas été suffisant (unité 2a). En effet, ce temps a été consacré à la gestion des tâches imparties aux cadres dont l'effectif et le niveau de formation ne permettaient pas de répondre à la demande ni de gérer les urgences sans recourir au soutien de la nouvelle direction. Cette dernière a finalement utilisé le temps de tuilage pour gérer les plannings et ainsi perfectionner ses compétences en la matière. L'encadrement appréhende la prochaine passation de direction, car la future direction prendra son poste après la sortie des effectifs de l'ancienne direction, et l'actuelle direction devra assurer seul le tuilage, ce dont elle doute d'être capable au vu de l'inefficacité du tuilage dont elle a elle-même bénéficié d'après elle (unité 2b).

Le décalage entre la formation pourvue par le groupe repreneur et les besoins concrets de l'activité réelle a contraint le personnel d'encadrement et la direction à un apprentissage autodidacte du nouveau système de gestion dans une logique itérative par essais-erreurs (unité 3). Ce mode d'apprentissage permet d'être au plus proche de la réalité de l'activité, cependant, le temps investi est conséquent et les erreurs générées sont parfois dommageables, en termes de temps nécessaire à la rectification et d'impact sur la qualité de service.

Pour synthétiser, les professionnels apprennent progressivement les informations et compétences nécessaires à leur fonction en l'exerçant. Les aides à domicile le font au contact des bénéficiaires pour chacun d'entre eux séparément, les échanges entre pairs permettent de partager ces informations, ce qui facilite l'apprentissage des nouvelles recrues. Le personnel d'encadrement investi un temps conséquent pour développer une vue globale de la situation de l'ensemble des bénéficiaires et des aides à domicile pour organiser au mieux la répartition de la charge de travail. De plus ils doivent maîtriser les outils informatiques pour gérer leurs tâches quotidiennes dont la plus conséquente est l'organisation des plannings. La direction doit assimiler l'ensemble des rouages de l'entreprise et du macro-système dans lequel elle évolue afin d'en assurer le bon fonctionnement. Dans cette situation de sous-effectifs, la direction compense le travail des cadres absents pour maintenir la continuité de service, spécifiquement en ce qui concerne la gestion des plannings, et ses fonctions de direction en sont altérées, malgré la présence de l'ancienne direction pour l'assister. La future direction doit également apprendre progressivement le fonctionnement de l'entreprise, mais ne peut bénéficier de l'expérience de l'ancienne direction.

10.5.4 Evaluations cognitives

Sont restituées dans le tableau N°86, les unités de sens relatives aux évaluations cognitives que les professionnels font par rapport aux divers objets de leur activité.

N°	**Unités de sens**	***Verbatim***
1	La gestion des plannings est une tâche chronophage	*J'ai l'impression qu'on s'en sort jamais.*
2	La gestion des plannings ne peut satisfaire tout le monde	*Là c'est plus possible de répondre à la demande.*
3	Le groupe repreneur ne se représente pas les contraintes rencontrées par l'entreprise dans le processus de changement du à la reprise	*Et donc et puis ils comprennent pas. C'est ça que je disais, ils ont des œillères, ils comprennent pas et ils comprennent pas qu'on connaît pas le logiciel, qu'on connaît pas d'autres trucs.*
4	Le projet de changement a besoin de stabilité pour s'implanter	*Je pense qu'il faut prendre le temps de poser la nouvelle organisation et puis ensuite réenclencher le mouvement et repartir sur les groupes de dialogue.*
5	Centralisation des connaissances nécessaires à la gestion de planning	*Et ben les plannings on peut pas les faire quoi en fait. Et j'ai l'impression que maintenant y a plus que moi qui connais tous les besoins et tous les desiderata de chacun, des clients, des intervenants.*
6	Savoir déléguer le pouvoir est un exercice complexe	*C'est vrai que c'est pas donné à tout le monde de se dire qu'on va laisser le pouvoir à d'autres de. Enfin voilà, il faut un peu laisser tomber son égo et puis se recentrer sur les besoins du collectif.*
7	Les aides à domicile disposent d'une valeur ajoutée pour faire évoluer l'organisation	*Et puis l'intérêt, c'est aussi de faire émerger des idées de la part du terrain pour le terrain. Parce que qui? Qui mieux que les intervenants peuvent avoir des solutions à leurs problématiques. Mais n'ont pas toujours le temps de se poser pour le faire. Et je pense que ça sera d'autant mieux accepté que ça vient du terrain plutôt que ça vienne du bureau. Euh, le bureau qui ne connaît pas la réalité des interventions au quotidien, le rythme, etc. Donc voilà, moi je pense que ça ne peut que favoriser l'appropriation des solutions, l'émergence de solutions et des solutions qui soient à la hauteur des besoins exprimés et en relation avec les besoins exprimés.*
8	L'idée d'une équipe peut se diffuser au niveau de l'entreprise après avoir été évalué positivement	*Alors après il peut y avoir une idée qui est émise par un groupe et puis après quand on fait la restitution générale, ben tout le monde dit ah bah oui c'est vrai ça, on avait pas pensé mais bonne idée. Je pense à la charte de bienveillance qu'on avait constituée. C'était parti d'un groupe et puis. Et puis ben finalement on l'a mis en place au niveau de l'agence.*
9	Réévaluation cognitive du projet de changement	*Parce que ben moi je n'en voyais que les côtés positifs si vous voulez hein. Pour moi aussi, c'était un peu le monde des bisounours ces équipes autonomes. Mais je m'aperçois que c'est difficile. Enfin, il y a des difficultés partout quoi. Difficile à mettre en place, difficile à gérer enfin.*

Tableau N°86 : Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2023

Les professionnels évaluent l'augmentation de la difficulté liée à la gestion des plannings dont le temps nécessaire dépasse ce qu'ils peuvent investir (unité 1), ce qui ne leur permet pas de satisfaire les attentes des bénéficiaires au niveau de la continuité de service (unité 2).

L'année précédente, les professionnels évaluaient la difficulté pour l'encadrement de percevoir les contraintes du terrain car ils manquaient de visibilité. Ce constat se transpose au groupe repreneur, les cadres estiment qu'il ne conçoit pas les contraintes de l'entreprise pour s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement (unité 3).

D'ailleurs, les professionnels perçoivent le fait que le projet de changement ne pourra se poursuivre tant que leur organisation de travail ne sera pas stabilisée au niveau des changements consécutifs à la vente de l'entreprise qui mettent l'organisation en difficulté (unité 4). La gestion des plannings pose également un problème au niveau de la stabilité de l'organisation, les mouvements de personnel de l'encadrement ont contribué à disperser les connaissances

nécessaires à la bonne gestion des plannings, dont la nouvelle direction se retrouve unique dépositaire (unité 5). L'encadrement évalue la complexité de la délégation de pouvoir, qui nécessite un travail personnel et une évolution de posture professionnelle (unité 6). Ce constat s'applique aux cadres qui doivent s'y exercer pour s'inscrire dans le projet de changement et favoriser l'évolution des équipes. L'ancienne et la nouvelle direction l'appliquent également puisque leurs situations respectives impliquent de déléguer leurs responsabilités (à la remplaçante et aux nouveaux cadres) en leur transmettant les connaissances respectives (fonctionnement systémique de l'organisation et informations nécessaires à la gestion des plannings) dont elles sont les seules détentrices. La délégation de responsabilités prend d'autant plus de sens avec le projet d'équipes autonomes. En effet, l'encadrement évalue l'intérêt d'octroyer plus de responsabilités aux équipes, non seulement au niveau de l'organisation des plannings lorsque cela sera possible, mais aussi dans la prise en compte de leurs propositions de modification de l'organisation. Il estime que les idées de changement provenant du terrain seront plus facilement acceptées par l'ensemble des membres d'équipes (unité 7). Ils ont d'ailleurs pu le vérifier lorsqu'une équipe a suggéré de mettre en place une charte de bienveillance et que les autres équipes ont évalué positivement cette idée, ce qui a facilité la mise en place de la proposition (unité 8). Outre les intérêts perçus du projet de changement initialement perçus et ceux qui en émergent à la suite, l'ensemble des difficultés rencontrées lors de sa mise en place conduisent les professionnels à le réévaluer en tenant compte de sa complexité (unité 9).

Pour synthétiser, les professionnels évaluent la difficulté de gérer les plannings, en termes de temporalité, de réponse à la demande et de transmission des connaissances nécessaires. Ils perçoivent les obstacles à la compréhension des contraintes inhérentes aux postes des uns par les autres. En ce qui concerne le projet d'équipe autonome, ils identifient le besoin de stabilité organisationnelle qui leur semble nécessaire à la poursuite du changement. Ils estiment la complexité de déléguer le pouvoir, qui nécessite un changement de posture personnelle qui doit transparaître sur la posture professionnelle. Ils découvrent la valeur ajoutée de mobiliser le personnel de terrain pour faire émerger des idées nouvelles, adaptées à la réalité du terrain, et de les faire accepter par le collectif de travail pour les appliquer au sein de l'entreprise. Globalement, ils réévaluent le projet de changement organisationnel à l'aune des embuches rencontrées au fil du temps.

10.5.5 Résumé de la dimension cognitive

Les aspects cognitifs permettent de décrire les évolutions de l'entreprise au gré des changements qu'elle rencontre en tenant compte de l'acquisition de savoirs et savoirs faire. Les professionnels ont identifié leurs besoins de formations sur trois pôles, la gestion initiale de l'activité de travail, le fonctionnement en équipe autonome et l'intégration des usages du groupe repreneur. La problématique première est que le taux de turnover élevé concerne les différents postes de l'entreprise, ce qui fait que les besoins de formation sont renouvelés à chaque embauche de personnel. Des formations ont été prévues pour répondre aux besoins manifestes. Cependant, les professionnels perçoivent le hiatus entre les contenus apportés en formation et les conditions réelles d'exercice de l'activité de travail. Cet écart peut être mis en lien avec la difficulté de conceptualisation des contraintes inhérentes aux différents postes pour les personnes qui y sont extérieures, soit car elles occupent un autre poste, soit parce qu'elles font partie du groupe repreneur ou de l'organisme formateur. Lorsque les professionnels sont en formation, ils ne peuvent exercer leur activité, ce qui représente un investissement temporel pour l'organisation, et réduit donc sa marge de manœuvre en termes de ressources humaines. Or, plus cette marge se réduit, aussi en raison des autres difficultés organisationnelles, plus il est compliqué de se passer de personnel qui serait en formation. Dans cette perspective, le taux de turnover élevé a un effet négatif sur de multiples aspects, puisqu'il renouvelle les besoins en formation et réduit les possibilités temporelles de former le personnel. Les aides à domicile intègrent des informations et savoirs faires au contact des bénéficiaires ainsi que dans leurs échanges entre pairs lorsque les conditions le permettent. L'encadrement assimile les informations relatives à l'ensemble des bénéficiaires et des aides à domicile, qui doivent être actualisées en raison du taux de turnover important concernant les aides à domicile. La direction développe une compréhension systémique de l'organisation en la gérant, mais la gestion des urgences prend le pas sur cet apprentissage lorsqu'il n'y a pas assez de cadres disponibles pour gérer les plannings et/ou pas assez formés et informés pour le faire efficacement. Le taux de turnover élevé compromet la formation et l'apprentissage aux différents postes de l'entreprise. Dans ces conditions, les professionnels identifient leurs difficultés à gérer les plannings, à développer une compréhension mutuelle des contraintes liées aux différents postes, à déléguer leurs responsabilités et à fournir la stabilité organisationnelle nécessaire au projet de changement. Les professionnels ont tendance à réévaluer le projet de changement en fonction des difficultés qu'il comporte et qui justement ne permettent pas de mesurer l'intérêt initialement recherché dans la délégation de la gestion de planning aux équipes. Toutefois, un

autre intérêt émerge lorsque les professionnels identifient la valeur ajoutée des idées en provenance des équipes. En effet, elles sont novatrices, adaptées à l'activité réelle et facilement diffusables aux autres équipes.

10.6 Synthèse de l'année 2023

Au cours de l'année 2023, les professionnels font face à l'accroissement des problématiques qu'ils rencontraient dans leur organisation initiale (taux de turnover élevé concernant les aides à domicile) et qui gêne la conduite du projet de changement organisationnel. De plus, les difficultés émergeants l'année passée (taux de turnover au niveau de l'encadrement) sont également accentuées au fil du temps tandis que d'autres (intégration du fonctionnement du groupe repreneur) surviennent au cours de l'année et se cumulent. La problématique initiale de ressources humaines est due au taux de turnover qui impacte l'entreprise en lui faisant perdre du temps sur les dimensions étudiées. Cet état de fait s'aggrave encore au cours de l'année 2023 qui est particulièrement marquée par les conditions de reprise du groupe repreneur. L'ancienne direction se désinvestit progressivement de ses fonctions et accompagne la nouvelle direction dans sa prise de poste, cependant, la transmission des éléments nécessaires est compromise. Le nouveau logiciel de gestion fourni par le groupe repreneur pose problème, le personnel n'est pas suffisamment formé pour se l'approprier rapidement et la période de transition nécessite l'utilisation des deux logiciels conjointement. Cela représente un surplus de travail pour l'encadrement qui est toujours instable en termes d'effectifs, et en manque de formations comme d'informations. La direction est alors obligée de compenser dans l'attente que l'encadrement puisse prendre le relais. Le temps investi à la gestion des plannings et des urgences et à l'appropriation du nouveau logiciel ne permet pas à la nouvelle direction d'acquérir ce qui lui est nécessaire à l'exercice de sa fonction à la tête de l'entreprise. Les contraintes organisationnelles ont évolué au point critique ou la continuité de service ne peut plus être assurée pour certains bénéficiaires. Cela impacte le sens porté à l'activité qui est un facteur motivationnel. De plus, certaines pratiques du groupe repreneur engendre un conflit éthique et de la résistance parmi le personnel qui a tendance à se désengager d'autant plus que les professionnels disposent de moins en moins de ressources pour y faire face. La situation dans les bureaux s'est dégradée dans la continuité de l'année précédente. L'absence de stabilité gêne l'établissement de cohésion relationnelle, la manifestation de soutien et l'expression du

vécu émotionnel. Les contacts du personnel administratif avec les bénéficiaires et les aides à domicile amènent souvent une augmentation de la charge émotionnelle, à travers les mécontentements, les plaintes, parfois les disputes au point de susciter de la crainte par anticipation lorsque le téléphone sonne, et un haut niveau de stress avant de venir au travail. La direction et les cadres œuvrent dans des temporalités restreintes, en sous-effectif, avec un manque de formations et de ressources émotionnelles et idéologiques. Ces conditions de travail altérées amplifient d'autant plus les effets du taux de turnover élevé au sein des bureaux et la qualité de service fournie qui se répercute sur les aides à domicile et les bénéficiaires. En parallèle de ces événements, le projet d'équipe autonome a du mal de se développer. Le taux de turnover augmente chez les aides à domicile, si bien que ceux qui ont connu la mise en place du projet à l'origine sont presque tous partis, mis à part au niveau des membres d'une seule équipe. L'organisation n'a pas les moyens de former tous les nouveaux arrivants ni de maintenir les réunions d'équipe. Cependant, certaines équipes se sont appropriées l'usage de l'application de communication et s'en servent pour partager les informations utiles et ainsi faciliter l'intégration des nouveaux arrivants. De plus, une équipe a suggéré une initiative qui a été adoptée par les autres. Toutefois, les équipes manquent globalement de formations et ne sont pas prêtes à gérer les plannings en autonomie, pas plus que l'encadrement ne dispose des moyens de les accompagner. Les professionnels espéraient que l'arrivée du nouveau logiciel débloque la situation mais sont forcés de constater que la situation est bien plus complexe, ils perçoivent le projet de changement comme étant au point mort. La nouvelle direction, face à l'ensemble des difficultés rencontrées, se sent débordée, isolée et pas assez soutenue, ce qui l'amène à programmer son départ et au groupe repreneur de sélectionner l'un de ses employés pour assurer la future direction de l'entreprise.

10.7 Résumé des résultats

L'année 2021 est marquée par le lancement du projet d'équipes autonomes pour faire face à la problématique de gestion des ressources humaines inhérente au secteur d'activité (taux de turnover élevé, difficulté de recrutement et sur-sollicitation des aides à domicile pour compenser les absences). La gestion des plannings par les équipes est identifiée par l'encadrement comme une solution pour se défaire de leurs contraintes temporelles liées à cette tâche qui les empêche de s'investir dans l'aspect relationnel et humain de leur travail. Les aides à domiciles redoutent ce surplus de travail, mais envisagent sa portée en termes d'adaptation de l'organisation de leur travail à la réalité du terrain en termes de besoins des bénéficiaires et de contraintes d'intervention. Les formations initiales permettent d'apaiser la plupart des craintes des aides à domicile et de diminuer leur résistance au changement. Les équipes développent des liens entre leurs membres et s'approprient progressivement l'usage de l'application de communication. Les conditions sanitaires ne permettent pas la tenue régulière des réunions d'équipes. Le collectif de professionnels se prépare à l'arrivée d'un nouveau logiciel qui permettra la gestion des plannings en autonomie. L'année 2022 est marquée par une augmentation du taux de turnover relatif au personnel d'encadrement ainsi que par les difficultés à recruter et maintenir en poste les remplaçants. L'accroissement du taux de turnover contraint l'organisation à réinvestir du temps à la formation des nouveaux arrivants, dont une grande partie quitte l'entreprise à la suite. Le manque d'effectif disponible contraint l'organisation à suspendre les réunions d'équipes et la formation du personnel. Les équipes ne disposent toujours pas du logiciel nécessaire à la gestion des plannings en autonomie et les mouvements de personnel altère leur stabilité. L'encadrement également sujet aux mouvements de personnel n'est pas en mesure d'accompagner les équipes dans leur évolution. L'ancienne direction se désengage et annonce la vente de l'entreprise, cela génère des départs de personnels, accentue le manque de soutien ressenti et le découragement envers le projet de changement. Certaines équipes régressent dans leur développement d'une autonomie fonctionnelle, d'autres, moins nombreuses, réussissent à maintenir certaines fonctions autonomes *via* l'application de communication. Dans ce contexte, l'ancienne direction de l'entreprise décide de la vendre à un groupe repreneur et de se désinvestir de ses fonctions. Cela contribue à la détérioration du climat social de l'encadrement qui déplorait déjà un manque de soutien face aux difficultés qu'il rencontre à se stabiliser et répartir sa charge de travail convenablement. L'année 2023 est marquée par les difficultés que l'entreprise rencontre pour intégrer les usages du groupe repreneur, pour lesquels ils ne disposent pas de l'accompagnement

nécessaire. La nouvelle direction ne peut pas se concentrer sur l'apprentissage de ses nouvelles fonctions puisqu'elle est débordée par la gestion des urgences dont l'encadrement en difficulté ne peut la délester et l'appropriation du nouveau système de gestion des plannings qui n'est pas délégable aux équipes puisque ni la direction ni l'encadrement ne maîtrisent son usage. Ils ne peuvent accompagner les équipes dans leur autonomisation et la marge de manœuvre de l'organisation ne permet pas toujours la tenue régulière des réunions d'équipe, ni la formation du personnel. La plupart des équipes ne dispose plus assez de membres formés au fonctionnement en équipe autonome. Les nouveaux membres doivent d'abord s'inscrire dans un fonctionnement en équipe « classique » mais les occasions manquent pour le faire. Le projet de changement est au point mort. Dans ces conditions de travail dégradées, l'encadrement manifeste un désengagement organisationnel envers le groupe repreneur et la nouvelle direction programme son départ.

QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION GENERALE

CHAPITRE 11 : DISCUSSION DES RESULTATS

La recherche a permis de mettre en évidence l'évolution de la représentation du personnel tout au long du processus de changement visant l'adoption du fonctionnement en équipes autonomes. La comparaison du vécu et des projections à l'amorce du changement montre que les conditions de travail sont perçues comme difficiles et que les professionnels espèrent une évolution positive grâce aux équipes autonomes. Bien que les intervenants à domicile appréhendent certaines difficultés, le modèle reste perçu comme une solution d'amélioration. La comparaison des vécus à l'amorce et en cours de changement rend perceptible la difficulté d'implémentation du projet, en partie imputable au taux de turnover élevé. L'instabilité des postes de responsable de secteur-coach a pénalisé la continuité d'accompagnement des équipes qui est nécessaire à leur autonomisation. L'instabilité des effectifs d'équipes, en plus des problématiques de remplacement, a pénalisé le développement de la cohésion intragroupe. Une équipe a été considérablement défavorisée par le départ de son leader dans un climat conflictuel. L'autre difficulté majeure de mise en place du projet réside dans le manque d'appropriation des compétences de gestion de planning par les équipes. Un hiatus est ressenti entre la formation théorique et la mise en pratique. La formation ne permet pas d'acquérir les savoirs nécessaires et l'écart temporel entre le moment de la formation et l'application est particulièrement long, renforcé par l'absence d'un logiciel *ad-hoc*. En outre, la comparaison des projections à l'amorce du changement et des vécus en cours de changement montre un écart flagrant. Les difficultés vécues en cours de changement n'étaient quasiment pas prises en compte par le personnel à son amorce, surtout pour les responsables de secteurs/coachs qui n'avaient pas anticipé autant de difficultés que les intervenants à domicile. Cet écart peut en partie expliquer la surprise et le découragement des responsables de secteur/coach face à la non réduction de leur charge de travail. Lorsqu'un responsable de secteur/coach démissionne, son binôme restant se retrouve dans une situation critique, ce qui tend à expliquer le phénomène de départs en cascade à ce poste. Enfin, la comparaison des projections faites à l'amorce et au cours du changement met en évidence un phénomène de désillusion. Le projet d'équipe autonome qui suscitait initialement des projections majoritairement positives a engendré des projections négatives, voire une absence de projection sur le projet, montrant un désinvestissement vis-à-vis de celui-

ci. Ce phénomène de désillusion peut en partie s'expliquer par une confusion entre le fonctionnement en équipe autonome lui-même et son processus de mise en place. En effet, si un modèle peut améliorer les conditions de travail, son implantation est souvent contraignante pour l'organisation.

Pour établir un retour sur les hypothèses principales et secondaires, nous avons pu montrer grâce à l'utilisation de notre méthodologie que le processus de changement organisationnel influençait les facteurs de risques et les ressources psychosociales. D'une part, nous avons pu montrer que le processus de changement organisationnel amplifiait ou réduisait certains facteurs de risques et certaines ressources psychosociales préexistants. D'autre part, nous avons montré que le processus de changement organisationnel avait activé des facteurs de risque et des ressources psychosociales nouvelles.

Concernant la grille de lecture psychosociale basée sur 5 dimensions, celle-ci a pu être testée au cours de la recherche menée et nous avons montré, grâce à son exploitation sur le terrain, sa pertinence pour investiguer les enjeux psychosociaux au cours d'un processus de changement. Ces 5 dimensions comportent chacune 4 sous-dimensions permettant de mettre à jour les facteurs de risque et les ressources psychosociales, tout au long du processus. L'utilisation de cette grille permet d'analyser finement la situation d'évolution d'une part, et les facteurs de risques psychosociaux d'autre part. Elle permet de mieux comprendre les situations au cours du temps, en prenant en compte le vécu des conditions de travail des différents acteurs, et de pointer les risques auxquels ils sont exposés tout en considérant les facteurs de ces risques et leur articulation. L'examen des dimensions composant la grille permet d'analyser les conditions de travail dans leur globalité, et les évolutions propres au projet de changement tel qu'il est mené. Chaque dimension comportant plusieurs sous-parties, leur articulation apporte une analyse intégrée des situations de travail.

La dimension organisationnelle comporte 4 sous-dimensions qui sont : la temporalité, l'intensité du travail, les ressources humaines, le soutien organisationnel. La dimension sociale intègre 4 sous-dimensions relatives à la qualité de la communication, les moyens de communication, la qualité des relations et le fonctionnement des relations. La dimension émotionnelle se compose de 4 dimensions sur le ressenti vis-à-vis de l'activité de travail, au contact des bénéficiaires, des collègues et des cadres, et vis-à-vis du projet de changement. La dimension idéologique se divise en 4 sous-dimensions qui sont : la représentation sociale du métier, le sens du métier, la congruence des valeurs, l'identité professionnelle. La dimension

cognitive porte sur les compétences, les formations dispensées, l'apprentissage au cours de l'activité, l'évaluation cognitive.

Nous avons pu montrer que ces 5 dimensions constituant la grille de lecture psychosociale étaient explorables *via* une méthode d'entretien ouvert. Cette grille permet d'identifier les facteurs de risques et les sources de facteurs protecteurs vis-à-vis de la santé au travail. Ceux qui sont préexistants et ceux qui émergent au cours du processus de changement ont été révélés.

La présente recherche a montré que l'utilisation de la grille de lecture psychosociale avec la méthodologie mobilisée permet :

- d'identifier les facteurs de risque et de ressources psychosociales préexistants (cf. tableau N°87),
- d'évaluer l'impact du changement sur ces facteurs de risque et ses ressources préexistants (cf. tableau N°88)
- d'identifier des facteurs de risque et des ressources émergeants (cf. tableau N°89),
- d'évaluer l'impact du changement sur ces facteurs émergeants (cf. tableau N°90).

Facteurs / Dimensions	**Risques**	**Ressources**
Organisationnelle	-Contrainte temporelle de l'activité -Absentéisme -Candidats inadaptés -Contrainte temporelle des déplacements (I) -Faible rémunération (I) -Manque de diversité de tâche (A)	-Diversité de tâche (I) -Soutien perçu
Sociale	-Manque de communication -Isolement professionnel (I)	-Cohésion entre professionnels (A)
Emotionnelle	-Charge au contact des Bénéficiaires -Stress de la pression temporelle -Sentiment de qualité empêchée -Charge au contact entre professionnels	-Ressource émotionnelle au contact des Bénéficiaires (I) -Expression entre professionnels (A) -Sentiment d'utilité
Idéologique	-Manque d'attractivité du métier -Qualité empêchée -Faible valorisation (I) -Conflit éthique générationnel (I) -Conflit éthique vis-à-vis des plannings (I)	-Sens du métier -Congruence des valeurs entre professionnels -Congruence de valeurs avec l'organisation
Cognitive	-Manque de formation adaptée (I) -Manque de compréhension des contraintes des autres postes	-Apprentissage par l'activité (I)

Tableau N°87 : Facteurs de risques et de ressources psychosociales préexistants

Légende : « I » renvoie aux intervenants à domicile et « A » au personnel de bureau.

Nous présentons les effets du processus de changement sur les facteurs préexistants dans le tableau ci-dessous.

Facteurs / Dimensions	**Risques**	**EP**	**Ressources**	**EP**
Organisationnelle	-Contrainte temporelle de l'activité	↑	-Diversité de tâche (I)	↑
	-Absentéisme	↑	-Soutien perçu	↓
	-Candidats inadaptés	↑		
	-Contrainte temporelle des déplacements (I)			
	-Faible rémunération (I)			
	-Manque de diversité de tâche (A)	↑		
Sociale	-Manque de communication	↓	-Cohésion entre professionnels (A)	↓
	-Isolement professionnel (I)	↓		
Emotionnelle	-Charge au contact des Bénéficiaires (A)	↑	-Ressource émotionnelle au contact des	
	-Stress de la pression temporelle	↑	Bénéficiaires (I)	
	-Sentiment de qualité empêchée	↑	-Expression entre professionnels (A)	↓
	-Charge au contact entre professionnels	↑	-Sentiment d'utilité	↓
Idéologique	-Manque d'attractivité du métier		-Sens du métier	
	-Qualité empêchée	↑	-Congruence des valeurs entre professionnels	↑
	-Faible valorisation (I)		-Congruence de valeurs avec l'organisation	↓
	-Conflit éthique générationnel (I)			
	-Conflit éthique vis-à-vis des plannings (I)	↑		
Cognitive	-Manque de formation adaptée (I)		-Apprentissage par l'activité (I)	↑
	-Manque de compréhension des contraintes			
	des autres postes (I)	↓		

Tableau N°88 : Effets du processus de changement sur les facteurs préexistants

Légende : les flèches positionnées les colonnes ayant pour titre les Effets du Processus (EP) servent à symboliser l'effet du changement, « ↑ » pour une amplification et « ↓ » pour une atténuation du facteur associé. Lorsque l'effet du processus de changement ne concerne qu'une catégorie de professionnelle, elle est renseignée en gras sur la même ligne.

Nous présentons les facteurs de risques et de ressources psychosociales qui ont émergé au cours du processus de changement dans le tableau ci-dessous.

Facteurs / Dimensions	**Risques**	**Ressources**
Organisationnelle	-Surplus de travail	-Matériel de communication (I)
	-Suspension du projet de changement	-Espace-temps de communication (I)
	-Indisponibilité du logiciel nécessaire	
	-Vente de l'entreprise	
Sociale	-Conflits entre professionnels (I)	-Cohésion entre professionnels (I)
	-Isolement professionnel (A)	-Leaders et noyaux durs (I)
Emotionnelle	-Charge envers le projet de changement	-Expression entre professionnels (I)

	-Stress à venir au travail (A) -Sentiment d'abandon -Désinvestissement	
Idéologique	-Projet empêché -Perturbation de l'identité professionnelle (A) -Conflit éthique vis-à-vis du groupe repreneur	-Valorisation de l'activité (I) -Congruence du projet (I) -Identité d'équipe (I)
Cognitive	-Application des formations à l'activité -Pas assez de formation pour l'effectif -Temps d'acquisition des connaissances	-Apports des formation dispensées

Tableau N°89 : Facteurs émergeants au cours du processus de changement

Légende : « I » renvoie aux intervenants à domicile et « A » au personnel de bureau.

Nous présentons les effets du processus de changement sur les facteurs émergeants au cours de son déroulement dans le tableau ci-dessous.

Facteurs / Dimensions	**Risques**	**EP**	**Ressources**	**EP**
Organisationnelle	-Surplus de travail (A) -Suspension du projet de changement -Indisponibilité du logiciel nécessaire -Vente de l'entreprise	↑ ↑ ↑	-Matériel de communication (I) -Espace-temps de communication (I)	↓ ↓
Sociale	-Conflits entre professionnels (I) -Isolement professionnel (A)	↑ ↑	-Cohésion entre professionnels (I) -Leaders et noyaux durs (I)	↓ ↓
Emotionnelle	-Charge envers le projet de changement -Stress à venir au travail (A) -Sentiment d'abandon -Désinvestissement	 ↑ ↑ ↑	-Expression entre professionnels (I)	↓
Idéologique	-Projet empêché -Perturbation de l'identité professionnelle (A) -Conflit éthique vis-à-vis du groupe repreneur	↑ ↑ ↑	-Congruence du projet (I) -Identité d'équipe (I)	↓
Cognitive	-Application des formations à l'activité -Pas assez de formation pour l'effectif -Temps d'acquisition des connaissances	↑ ↑ ↑	-Apports des formation dispensées	↓

Tableau N°90 : Effets du processus de changement sur les facteurs émergeants

Légende : les flèches positionnées les colonnes ayant pour titre les Effets du Processus (EP) servent à symboliser l'effet du changement, « ↑ » pour une amplification et « ↓ » pour une atténuation du facteur associé. Lorsque l'effet du processus de changement ne concerne qu'une catégorie de professionnelle, elle est renseignée en gras sur la même ligne.

Ainsi, la méthodologie permet d'identifier des facteurs de risque au même titre par exemple que le questionnaire Satin (Grosjean et al., 2017) couramment utilisé dans le champ de la recherche-intervention. La grille a été mobilisée à différents moments, pour identifier et étudier différents facteurs psychosociaux sur des temporalités différentes,

Nous avons pu montrer que la grille de lecture psychosociale permet de discriminer des caractéristiques interindividuelles significatives à travers les représentations exprimées de façons singulières, celles communes à une partie des personnes rencontrées (relative aux différents postes dans certains cas) et celles communes à l'ensemble des personnes rencontrées. De plus, l'usage de la grille de lecture psychosociale a permis de révéler certaines caractéristiques intra-individuelles dans la temporalité du processus de changement. Malgré l'instabilité due au taux de turnover, nous avons pu conduire des entretiens avec certains professionnels de l'encadrement à plusieurs reprises. Les verbalisations de ces différents professionnels ont permis de mettre en évidence l'évolution de leurs représentations personnelles quant à divers aspects de leur activité au fil du déroulement du processus de changement. Nous avons pu montrer que l'usage de la grille de lecture psychosociale avec les cadres permet d'enrichir la compréhension du vécu des équipes de terrain. La même grille mobilisée pour différents professionnels (aides à domicile, encadrement, direction) a permis le croisement des perspectives et une meilleure compréhension des situations vécues. La mise en perspective des situations vécues par les professionnels permet alors de déterminer les interactions entre les différents facteurs relevés au cours de l'étude.

En effet, l'emploi d'un guide d'entretien relativement ouvert a permis aux interviewés d'expliciter les situations qu'ils décrivaient, leurs tenants et aboutissants, ce qui a permis d'identifier des articulations entre facteurs, de déterminer des liens de causalité entre facteurs, d'identifier des événements générés par le processus de changement et de mettre exergue des liens de causalité circulaire entre des facteurs psychosociaux et des événements qui s'influencent mutuellement dans un ensemble systémique complexe. Nous illustrons quelques phénomènes de causalité circulaire présents dans le schéma suivant : solliciter des aides à domicile pour remplacer contribue à leur épuisement et tend à accentuer les arrêts de travail qui nécessiteront des remplacements pour compenser – la démission d'un cadre implique la surcharge de travail de son binôme et mais aussi un processus de recrutement qui se répercute sur le manque de temps et donc de soutien – la surcharge de travail du cadre diminue son temps d'accompagnement des équipes, ce qui se répercute sur leur aptitude à décharger le cadre de la gestion des plannings – l'isolement ressenti par le cadre restant accentue sa charge émotionnelle

et altère le sens qu'il perçoit à son travail. Ces trois derniers exemples permettent de mettre en évidence les influences directes et indirectes de l'isolement d'un cadre sur les multiples causes potentielles de sa démission. La compréhension des articulations multiples sera essentielle dans des visées préventives, en l'occurrence pour savoir sur quel(s) facteur(s) agir pour réguler les problèmes observés. Ci-après et en guise d'illustration, nous reportons les liens de causalité entre facteurs identifiés pouvant expliquer l'isolement d'un cadre.

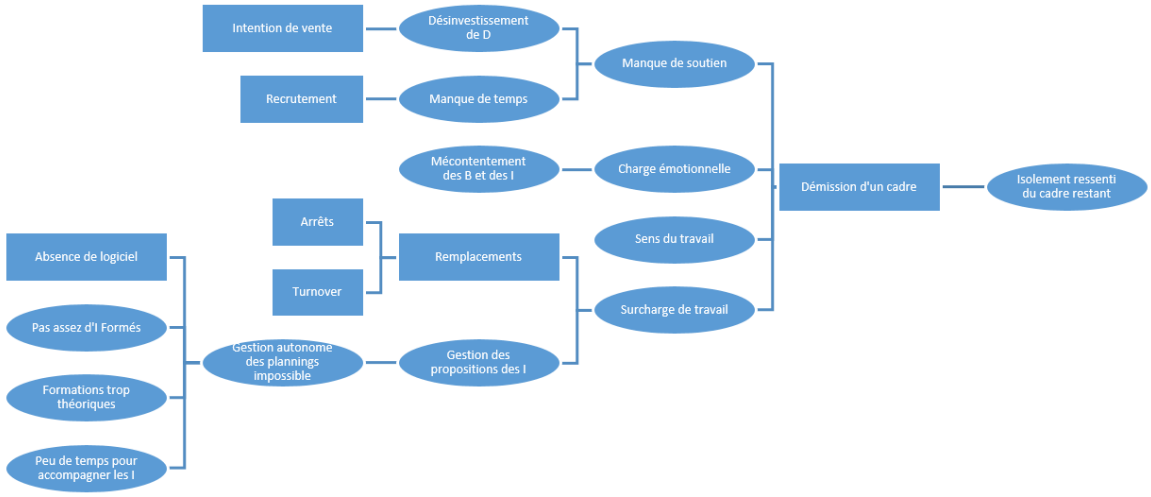


Figure N°9 : Schéma des relations causales de l'isolement d'un cadre

Légende : les facteurs psychosociaux sont représentés avec des ovales et les événements avec des rectangles. Les liens de causalités en bleu vont de gauche à droite

Ainsi, plus précisément, nous avons montré que la mise en place de l'organisation en équipe autonome augmentait certains risques psychosociaux et en avait fait émerger de nouveaux, essentiellement liés à la charge de travail et aux interactions en équipe. L'accumulation de la charge de travail due à l'acquisition de nouvelles compétences a conduit à une diminution de la marge de manœuvre et de la latitude décisionnelle des salariés et de la direction (Karasek, 1979). Les professionnels n'ont pu s'investir dans le projet de changement comme ils l'auraient souhaité, ceci a freiné le champ des actions possibles et empêché le pouvoir d'agir des acteurs sur l'organisation (Clot & Simonet, 2015). De plus, l'écart entre les contenus apportés en formation et les besoins réels du terrain a pu constituer un autre obstacle et généré un désintérêt voire un état d'anxiété (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990). En revanche, bien que la cohésion sociale ait souffert de l'instabilité des effectifs, un soutien social s'est développé au sein de certaines équipes, des échanges professionnels ont eu lieu et des régulations des

difficultés relationnelles et organisationnelles ont vu le jour entre les membres interagissant davantage grâce à la mise en place de modes de communication en réseaux « tous circuits » (Blanchet et Trognon, 1994). En lien avec ces aspects, l'augmentation des interactions entre aides à domicile a constitué une source d'émotions supplémentaire, nouvelle. La régulation émotionnelle, assurée au niveau individuel dans l'organisation initiale, tend vers un mode de régulation collective, dont l'expression émotionnelle entre professionnels en serait le premier pas (Van De Weerdt et al, 2017). L'expression émotionnelle peut alors survenir dans différentes occasions, formelles et informelles, mettant en œuvre des mécanismes de soutien. La valence positive des éléments exprimés à ces occasions peut générer de l'engagement affectif envers différentes cibles (Ashkanasy et al., 2016). Dans la perspective du sens au travail d'Isaksen (2000), l'activité comprend un aspect utile, bénéfique pour autrui, des relations épanouissantes et les modalités de travail sont basées sur l'autonomie, la liberté, la fierté et l'amélioration continue. Le parallèle peut se faire avec certaines valeurs du modèle de Schwartz (2006) comme l'autonomie, la réussite, la stimulation et la bienveillance. La vision du métier décrite par les professionnels de l'aide à domicile s'inscrit dans cette lecture de sens et de valeurs. Les professionnels témoignent ici d'une certaine fierté vis-à-vis des relations bienveillantes établies avec leurs bénéficiaires, pour lesquels ils améliorent les conditions de vie et favorisent le maintien en autonomie à travers les stimulations apportées. Cette lecture de sens et de valeurs s'applique donc à l'activité d'aide à domicile mais également au modèle d'équipe autonome, puisqu'il est censé améliorer les conditions de travail, favoriser l'autonomie des professionnels et offrir de la stimulation *via* la montée en compétences, le tout dans un contexte de relation bienveillante. De ce point de vue, l'organisation en équipe autonome apparaît compatible avec ce secteur d'activité, car elle s'inscrit en congruence avec le sens et les valeurs déjà intériorisées par les professionnels de l'aide à domicile. Cependant, des conditions sont nécessaires pour que le fonctionnement en équipe autonome puisse s'implanter, comme la recherche l'a montré. La mise en place de l'organisation en équipe autonome implique de nouveaux risques psychosociaux pour l'ensemble des salariés ainsi que pour la direction, ce qui confirme le postulat d'Aziza-Chebil et al (2017) selon lequel les changements qui perdurent dans le temps accentuent d'autant plus les risques psychosociaux pour les salariés.

La recherche a permis de mettre en évidence que la double fonction du coach qui accompagne ses équipes et qui conserve ses fonctions de responsable de secteur s'est traduite par une augmentation de la charge de travail accompagnée d'une réduction des marges de manœuvres (Karasek, 1979) en termes de temps à investir. Ce constat peut se reporter sur les équipes de

terrain, qui doivent monter en compétences, constituer des équipes soudées, tout en s'appropriant leurs nouvelles tâches dans une répartition fonctionnelle alors qu'elles conservent leur activité principale qui est déjà contrainte dans la temporalité. Si les équipes de terrain ne sont pas suffisamment préparées pour tenir les rôles attendus dans le fonctionnement des équipes autonomes, par manque d'adéquation entre la formation dispensée et les besoins propres à la nouvelle activité, cela peut se traduire par un déséquilibre entre la difficulté des tâches à effectuer et des compétences disponibles, pouvant conduire à un état de désintérêt ou d'anxiété (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990).

En s'intéressant à la dynamique émotionnelle, on constate que la charge émotionnelle provient essentiellement de la nature de l'activité et de sa prescription, mais aussi des aspects relationnels entre professionnels et sa régulation s'effectue de façon essentiellement individuelle (Loriol, 2012 ; Van De Weerdt, 2016). Nous avons mis en évidence que la charge émotionnelle se manifestait au cours des réunions d'équipe. La capacité des équipes à s'autoréguler émotionnellement est cruciale pour permettre une diminution des exigences émotionnelles impactant négativement la santé (Van De Weerdt, 2017). D'autre part, la recherche met en avant le besoin que les professionnels ont d'évoluer dans un climat social serein pour envisager l'expression de leur vécu émotionnel. La sérénité du climat social dépend alors de la qualité des relations tissées au sein d'un groupe donné, des occasions dont ils disposent pour ce faire, mais également de sa stabilité en termes d'effectifs. En effet, les membres d'une équipe ont besoin d'ajuster les représentations qu'ils ont de leur groupe en fonction de leur degré de connaissance des autres membres et de l'investissement relationnel entre eux. Les représentations des membres constituent l'imago de leur groupe de référence (Berne et al., 2005). Ces représentations évoluent au fil du temps et des interactions entre les membres, jusqu'à ce que l'imago du groupe atteigne un stade où la libre expression des émotions est possible (Madoré, 2014), ce que les mouvements de personnel ne facilitent pas.

Du point de vue du sens porté à l'activité, le manque de temps (travail pressé, surcharge de travail et discontinuité du changement), de moyens humains (turnover, profils pas toujours adaptés à l'activité), et de moyens matériels (logiciel ad-hoc et formations) ont un impact sur le pouvoir d'agir des professionnels (Clot, 2015, 2020) et la perte de sens vis-à-vis de leur aspiration au travail bien fait (Clot, 2013), ce qui implique une forme de conflit éthique au sens de Cherré et al (2014) vis-à-vis des valeurs intériorisées. Ces valeurs intériorisées sont les suivantes (au sens de Schwartz, 2006) : indépendance et liberté de choix dans l'activité, bienveillance, respect des anciens, protection et stimulation des personnes dépendantes. Pour

Schwartz (2006), l'indépendance et la liberté de choix dans l'activité font appel à la valeur d'autonomie, la bienveillance renvoie à la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes, le respect des anciens fait appel à la valeur de conformisme, la protection fait appel à la valeur de sécurité et la stimulation renvoie à l'enthousiasme envers la nouveauté et les défis à relever. Les valeurs intériorisées par les aides à domicile relativement à leur pratique avec les bénéficiaires, sont transposables au concept d'équipe autonome (indépendance et liberté de choix dans l'activité, bienveillance, respect, protection et stimulation des personnes). L'organisation en équipe autonome implique à priori :

- la stimulation des professionnels à travers la nouveauté des défis à relever dans leur montée en compétence
- la sécurité avec la constitution d'un groupe stable aux valeurs réciproques
- le conformisme à travers le respect des membres et des normes de l'équipe
- la bienveillance avec le respect mutuel des membres de l'équipe et le dépassement de la posture individuelle

De plus, si les aides à domicile parviennent à établir un fonctionnement en équipe autonome, cela pourrait impliquer la valeur de réussite à travers le succès de la montée en compétences, mais également vis-à-vis de la reconnaissance sociale dont ils identifient le manque dans leur fonctionnement initial. En ce qui concerne les regroupements de valeurs selon les axes présentés dans le tableau N°10, l'organisation initiale des aides à domicile mobilise les regroupements de continuité, de dépassement de soi et d'ouverture au changement vis-à-vis des bénéficiaires. L'organisation en équipe autonome est compatible avec ce système de valeurs et permet de mobiliser le regroupement des valeurs d'affirmation de soi, complétant ainsi le système de valeurs axiales. Toutefois, lorsque les valeurs des professionnels ne sont pas en congruence, par exemple avec les pratiques du groupe repreneur qui ne s'inscrivent pas dans le principe de réciprocité des faveurs de Schwartz (mobilisant les salariés sur leurs temps de repos mais ne permettant pas l'indemnisation des congés non prit), alors des déstabilisations peuvent s'opérer et induire un environnement non sécure pour les professionnels.

Du point de vue de l'évolution vers la nouvelle organisation, nous avons mis en évidence que la construction des équipes autonomes a favorisé le développement d'un référentiel informel de valeurs partagé, ce qui est la base de la construction d'identité professionnelle collective au sens de Wittorski (2008). Les équipes ont évolué différemment si l'on se réfère respectivement aux

stades d'évolution de Atiga (2008), de maturité de Devillard (2011) et de vie d'équipe de Savoie et Brunet (2012). Certaines équipes stagnent à un stade de démarrage/formation à cause de l'impact du taux de turnover élevé sur la stabilité. Deux équipes sur cinq ont atteint assez rapidement un stade d'équipe dépendant/appartenant/normalisé, partageant des objectifs communs, et une volonté de progresser vers une coordination. Or, l'une d'elle a perdu sa cohésion sociale en raison du départ du leader informel, chacun se retrouvant à un stade d'équipe confusion/turbulence sans travail coordonné. Les mouvements de personnels qui ont suivi on fait régresser cette équipe au stade de démarrage/formation. L'effet de la stabilité des effectifs sur l'évolution des équipes en termes d'autonomie renvoie au besoin des membres de l'équipe de connaître leurs collègues et de s'investir au niveau relationnel, pour favoriser les échanges fonctionnels au sein du groupe (Madoré, 2014). Les mouvements de personnel modifient la configuration du groupe et la représentation qu'en ont les membres présents est perturbée, ou doit se construire pour les nouveaux arrivants. Les travaux de Berne et al. (2005) définissent le besoin de créer un imago de groupe, constitué des représentations que les membres ont de leurs collègues et plus spécifiquement du leader. Un imago de groupe suffisamment développé est nécessaire pour que le groupe soit opératif, le rôle du leader est alors de favoriser les échanges entre les membres afin de garantir leur cohésion (Madoré, 2014). Les mouvements de personnel freinent donc systématiquement le développement de l'imago de groupe, nécessaire à sa cohésion sociale (Berne, 2005), d'autant plus quand la personne faisant fonction de leader quitte l'équipe.

La présente recherche menée sur une entreprise d'aide à domicile en transition montre que l'évolution des équipes est une condition centrale et déterminante à la réussite du projet de changement dans une organisation qui ne dispose pas d'équipes préexistantes. Le processus de développement des équipes suppose des apprentissages (Vygotski, 1935), une répartition de la charge de travail (Karasek, 1979), l'émergence d'un leader informel parmi les membres de l'équipe (Atiga, 2008), des modes de communication (Blanchet et Trognon, 1994) permettant des expressions émotionnelles (Van De Weerdt, 2016), une vie d'équipe (Savoie et Brunet, 2012) et la construction partagée d'une identité professionnelle (Wittorski, 2008). L'équipe est censée pouvoir résoudre collectivement des problèmes (Darses, 2009), prendre des décisions collectives (Caroly, 2010), ce qui suppose également la construction d'un référentiel opératif commun (Leplat, 1991).

L'analyse du déroulement du processus de changement a mis en exergue que les équipes les plus matures (celles disposant d'un leader informel soutenu par un noyau dur) se sont maintenus

au gré du processus de changement et ont été moins affectées par les facteurs de risque que les autres équipes. La capacité des professionnels à coopérer de façon efficace s'avère constituer une ressource pour la préservation de leur santé psychosociale (Caroly, 2011). Le développement de cette capacité nécessite des réunions régulières des membres de l'équipe (Caroly, 2010), de telles occasions sont nécessaires à l'évolution d'une équipe qui ne peut se construire uniquement par la mise en relation des expériences individuelles (Caroly et Barcellini, 2013). En ce sens, la mise à disposition de moyens de communication à distance ne suffit pas à l'évolution des équipes. Leur maturation nécessite des espaces-temps de partage et de débats autour de l'activité (Caroly et Barcellini, op. cit.) et l'émergence d'un leader informel (Aubé et al., 2018). Le leader assure une fonction cohésive entre les membres, poursuit la transmission des valeurs (Greenleaf, 2002) et concourt aux développements des compétences nécessaires au projet de changement (Rousseau et Aubé, 2014). Lorsque le leader ne peut plus exercer son rôle car les opportunités de réunions ne sont plus offertes, alors l'évolution de l'équipe est menacée.

En ce qui concerne la dernière hypothèse, nous avons pu montrer que l'identification des effets du processus de changement sur l'évolution des facteurs psychosociaux permet de proposer des préconisations, que ce soit en termes de culture de prévention de la santé ou de mode de conduite du processus de changement. Nous développerons ce point dans la conclusion.

CHAPITRE 12 : LES APPORTS DE L'ETUDE POUR LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

La singularité du processus de recherche en lui-même permet d'enrichir un champ de la littérature scientifique lacunaire en renseignant les effets d'un processus de changement organisationnel sur les enjeux psychosociaux au gré de son déroulement. Cela permet de faire de mettre en exergue le caractère évolutif des enjeux de santé psychosociale qui se situent dans la temporalité spécifique de la transformation et qui s'inscrivent en rupture de ce qui a pu être identifié dans les formes organisationnelles fixes qui délimitent l'espace transformationnel entre l'organisation initiale et l'organisation visée.

Le fait d'avoir mobilisé une méthodologie particulière pour s'ouvrir aux représentations et anticipations des professionnels dans une temporalité étendue permet de valider la pertinence de l'outil mobilisé pour le recueil et l'analyse des données. D'autre part, cela permet de confirmer que l'usage d'un mode d'entretien ouvert se prête à l'expression de séquences narratives relatant des situations de travail précises ainsi qu'à l'émergence d'unités de sens. La grille d'analyse psychosociale utilisée peut être renseignée de façon itérative et ainsi s'enrichir au fil des temporalités de recueil. De plus, cette grille de lecture psychosociale facilite, grâce à son architecture, la lecture des caractéristiques interindividuelles relatives à différents groupes sur différentes périodes et intra-individuelles sur la longitudinalité du processus, respectivement en termes de singularité ou de communauté des représentations exprimées et de continuité ou de rupture des unités de sens comme de leur modalités d'expression. Enfin, l'intégration de la dimension idéologique à la grille de lecture psychosociale permet de montrer l'intérêt de développer des modes de fonctionnement permettant aux professionnels d'effectuer un travail de conscientisation et de conceptualisation des enjeux éthiques au sein de leur activité, en intégrant l'identification préventive des situations propices au conflit éthique.

La mise en perspective des différents enjeux psychosociaux autour du changement, l'identification de effets du processus sur l'amplification, la réduction de certains risques préexistants et l'émergence de nouveaux *via* des échanges non contraints et relativement libres a également permis d'identifier les interrelations complexes entre les facteurs d'une même dimension psychosociale comme entre les facteurs de différentes dimensions. Cela permet de définir des liens de causalité entre facteurs et d'identifier des événements générés par le

processus de changement. De plus, la présente recherche met en évidence un lien de causalité circulaire entre des facteurs psychosociaux et des événements qui se renforcent mutuellement.

La compréhension de la spécificité du processus en lui-même qui peut générer des risques avant même d'aboutir à l'organisation ciblée nous permet de montrer que la connaissance des risques psychosociaux inhérent à l'organisation initiale et à l'organisation ciblée ne permet pas de déduire les facteurs de risques qui seront à l'œuvre au cours du processus de changement organisationnel. Il s'agit d'une temporalité spécifique qui s'inscrit en rupture des modes d'organisation qui la délimitent et doit être investiguée à part entière afin d'en déterminer les effets précis en termes de risques pour la santé psychosociale des professionnels.

L'étude de cas permet d'enrichir le champ de la littérature consacrée aux changements organisationnels dans le secteur de l'aide à domicile qui, à notre connaissance, n'en comporte que deux. La recherche a permis de décrire dans une perspective temporelle : la conduite du projet de changement, l'évolution des équipes et de l'encadrement sur de multiples aspects, les différents événements survenus, les difficultés rencontrées et les réactions de l'organisation pour y faire face, tout en intégrant une optique préventive des risques psychosociaux.

CHAPITRE 13 : LES LIMITES DE L'ETUDE

Notre recherche présente quelques faiblesses, la majorité d'entre elles découle des contraintes d'accès au terrain que nous exposons à la suite.

L'aide à domicile est un secteur de travail en tension, en raison de forts taux d'absentéisme et de turnover, ainsi qu'un manque d'attractivité du métier. Aussi la situation de crise sanitaire a été plus que dommageable pour les structures d'aide à domicile. En effet, de nombreuses démissions dues à l'obligation de passe sanitaire, et de nombreux arrêts-maladie pour contraction de la COVID, ont diminué drastiquement les effectifs en présence. L'impossibilité de pouvoir recruter suffisamment pour compenser a impliqué, en de multiples occasions, une répartition la charge de travail sur les différents collègues encore présents, les inscrivant dans un cycle d'épuisement professionnel.

Les locaux de l'entreprise ne permettent pas suffisamment de discrétion pour que le personnel de terrain puisse s'exprimer librement, et il aurait été compliqué de mener les entretiens sur le terrain, puisqu'il s'agit des domiciles privés des bénéficiaires de l'aide à domicile, sans compter le risque sanitaire de contamination des personnes âgées vulnérables. Il a donc été convenu avec la direction de l'entreprise que les entretiens s'effectueraient en distanciel, sur des temps où les intervenants sont à leur domicile personnel, soit en fin de tournée, soit sur un temps creux entre deux tournées d'intervention, mais comptabilisés sur leur temps de travail.

Le contexte pandémique et les conditions logistiques ont donc impliqué une passation en distanciel des entretiens avec les aides à domicile au cours de l'année 2021 et ce, jusqu'au début de l'année 2022. Cela a également empêché la conduite d'observations de l'activité. Toutefois, une visite des bureaux de l'entreprise programmée en mars 2021 a été maintenue car le personnel administratif n'est pas en contact avec les personnes âgées dépendantes de l'aide à domicile et vulnérables à la COVID. Etant donné les contraintes logistiques et l'impossibilité de les prévoir au long terme, nous avons profité de cette visite pour proposer un entretien avec chacun des cinq membres de l'équipe administrative.

Le deuxième semestre 2022 a été marqué par la revente de l'entreprise-terrain d'étude à un groupe acquéreur de taille plus importante et déjà implanté sur le territoire français. Cela a suspendu le projet de changement organisationnel et les réunions d'équipes d'aide à domicile. Au cours de cette période, également marquée par une pénurie de personnel et de nombreux remplacements, les entretiens avec les aides à domicile étaient considérés comme chronophage

par la direction et seules les observations de leur activité de travail étaient envisageables. Etant donné que les réunions d'équipes étaient suspendues, des observations de l'activité au domicile des bénéficiaires ont été réalisées. Certaines informations ont pu néanmoins être recueillies auprès du personnel administratif, 8 entretiens ont pu être réalisés de justesse avant que la revente de l'entreprise soit actée.

Lorsque l'accès au terrain a été rétabli à la fin de l'année 2022, la proximité de l'échéance prévue pour la réalisation de l'étude a impliqué des modifications quant à la méthodologie prévue pour 2023. En ce qui concerne les aides à domicile, les temps d'observations ont été priorisés par rapport aux entretiens individuels. En ce qui concerne l'encadrement, cinq démissions successives sur les postes de responsable de secteur-coach ont incité à programmer des entretiens individuels auprès du personnel administratif afin de comprendre ce phénomène. Les responsables de secteur-coach et le reste du personnel administratif, en plus de faire part de leurs vécus et représentations, ont communiqué les remontées et transmissions d'informations qui leur étaient faites par les aides à domicile. Ce qui -ajouté aux témoignages informels des aides à domiciles au cours des observations- a permis d'accéder en partie aux vécus et représentations des aides à domiciles au cours de cette période où l'accès direct aux aides à domicile *via* des entretiens semi-directifs était compromis.

Au début de l'année 2023, le temps étant compté, le choix a été fait de réduire l'échantillon de recueil de données en observation de l'activité en réunion à deux équipes. Elles ont été proposées par la direction étant donné qu'il s'agissait des équipes ayant le moins souffert du turnover et donc les seules en mesure de poursuivre leur développement en équipes autonomes. Or, l'une de ces deux équipes d'aide à domicile venait d'être confrontée à la perte de son leader informel en décembre 2022, et n'avait pas pu retrouver une dynamique d'équipe fonctionnelle depuis, ce qui a déséquilibré la cohésion du groupe et freiné la conduite de leurs réunions mensuelles. Dans le même temps, une autre vague de pénurie de personnel a contraint l'organisation à effectuer des remplacements par transfert entre les équipes et donc à retarder la reprise des réunions mensuelles d'équipes dont les effectifs étaient par le fait trop instables. Dans ce contexte, la direction percevait un risque délétère pour l'autonomisation dans l'isolement des membres d'équipe en raison de l'absence prolongée de réunions. La direction a donc décidé d'approuver la reprise des réunions pour la seule équipe qui semblait à même d'en tirer profit. Cette équipe a donc constitué notre échantillon pour les observations de réunion. Une observation de réunion de cette équipe a eu lieu en présence de la nouvelle direction qui s'est rendue présente afin de relancer la dynamique d'autonomisation et présenter le nouveau

responsable de secteur-coach attribué à cette même équipe. Peu de temps après, la nouvelle direction a informé de son intention de démissionner face aux contraintes rencontrées dans son activité de travail. La recherche de la prochaine direction a impliqué la suspension de tout processus de recueil de données, que ce soit les entretiens ou les observations de l'activité. Au cours de cette période de transition avec la prochaine direction, une prise d'informations a été maintenue à l'aide de courts échanges par téléphone et emails auprès du personnel administratif. Au début du second semestre 2023, une nouvelle direction a pu prendre son poste et autoriser la reprise des réunions de l'équipe concernée. Cette équipe a pu être observée lors d'une réunion en autonomie complète. Au vu de l'évolution de la situation de l'entreprise, du faible délai restant pour l'étude et des contraintes inhérentes à la rédaction du présent manuscrit, la décision a été prise conjointement par le chercheur et sa hiérarchie de stopper la phase de recueil de données pour se concentrer sur l'exploitation des données et la rédaction.

Nous considérons donc plusieurs faiblesses dans la conduite de cette étude, liées essentiellement à des difficultés de collecte de données et à la temporalité du travail de thèse.

- Le processus de recueil de données n'a pas pu être reconduit avec le même échantillon de répondant sur les différentes années, ce qui a restreint l'étude des évolutions intra-individuelles à cinq professionnels : D1 sur trois années, A1, A2, A4 et D2 sur deux années chacun, I3 et I6 (cf références en gras du tableau N°21).
- Au cours de l'étude, la tâche de gestion de planning n'a pas été pleinement déléguée aux équipes. Il n'a donc pas été possible d'étudier l'organisation dans le mode ciblé par le projet de changement entreprit.
- Les réunions d'équipes observées ne sont pas assez nombreuses et présentent des conditions trop variées pour permettre une comparaison. Ce qui empêche l'analyse de l'activité réelle de coordination au sein des équipes de même que l'analyse des dynamiques interactionnelles au sein des équipes dans leur temporalité.
- Les résultats ne disposent pas de validité externe, une recherche sur d'autres entreprises en cours de changement permettrait de vérifier la fiabilité des résultats. De plus, il serait possible de mieux discriminer l'effet des événements (pandémie, hausse du turnover, vente de l'entreprise, etc.) survenus au cours du processus sur la conduite de ce dernier.

CONCLUSION

Cette thèse fut l'occasion de développer un processus méthodologique à mobiliser pour instruire un processus de changement organisationnel. La méthodologie exploite un guide d'entretien et une grille de lecture psychosociale. Le guide d'entretien en mode ouvert favorise la libération de la parole, l'expression de séquences narratives situées et l'émergence d'unités de sens. Les entretiens sont conduits auprès de professionnels de niveaux hiérarchiques différents. Les entretiens semi-directifs ne sont pas exclusifs. On recourt également à des entretiens exploratoires avec différents acteurs du changement et à des observations. La conjugaison de ces méthodes permet d'avoir une meilleure compréhension des *verbatim* exprimés lors des entretiens semi-directifs. La méthodologie mobilisée a permis d'instruire dans une visée compréhensive les enjeux psychosociaux d'un processus de changement organisationnel dans le cas singulier qu'est la mise en place d'équipes autonomes dans une entreprise d'aide à domicile.

La présente recherche permet :

- D'enrichir un champ de la littérature scientifique lacunaire en renseignant les effets d'un processus de changement organisationnel sur les enjeux psychosociaux au gré de son déroulement.
- D'enrichir le champ de la littérature des changements organisationnels dans le secteur de l'aide à domicile en renseignant précisément la conduite d'un projet de changement, l'évolution des professionnels sur de multiples aspects, les difficultés rencontrées et les réactions de l'organisation pour y faire face.
- De mettre en évidence l'intérêt d'investiguer la temporalité spécifique du processus de changement comme un état à part entière, indépendamment des modes organisationnels initial et visé entre lesquels il se situe.
- De montrer l'intérêt d'un processus méthodologique singulier, mobilisé dans une étude de cas à visée exploratoire et compréhensive.
- De dégager des préconisations en termes de conduite du changement dans une optique préventive des risques psychosociaux que nous développons ci-dessous.

La mise en place d'une organisation de type participatif au niveau des équipes de terrain d'une entreprise (d'autant plus si celle-ci doit répondre à une continuité de service) nécessite de la stabilité au niveau des équipes et de l'accompagnement de la part de l'encadrement, de façon continue sur la temporalité du changement (ce qui relève du défi quand l'organisation souffre déjà d'un manque de marge de manœuvre lié au turnover). Il convient notamment d'éviter la surcharge de travail et le stress des professionnels pour ne pas entraver la continuité du processus de changement. Dans cette optique, il est possible d'émettre à l'attention de cette entreprise quelques préconisations opérationnelles.

- Réduire le périmètre du changement à une ou deux équipes à la fois, ce qui permettrait d'alléger la charge de travail en termes d'accompagnement des équipes en interne et de temporiser les besoins de remplacement liés aux formations des équipes.
- Permettre aux professionnels qui le souhaitent, de conserver l'organisation initiale, rendant possible des allers-retours entre les types d'organisation pour favoriser une appropriation progressive du fonctionnement, de rassurer les professionnels méfiants envers l'organisation ciblée et de pouvoir réguler les effectifs sur les différents types d'organisation en fonction des situations.
- Engager un cadre supplémentaire, afin d'alléger la charge des autres cadres, augmentant ainsi le temps allouable à l'accompagnement des équipes et à la formation de l'encadrement.
- Maintenir la continuité des réunions d'équipes pour favoriser la cohésion groupale nécessaire à leur processus d'autonomisation, quitte à engager du personnel temporaire pour augmenter la marge de manœuvre.
- Utiliser les équipes/cadres déjà autonomisés pour motiver et accompagner ceux qui s'engagent dans le processus, à l'aide de retours d'expérience et de carnets de route récapitulant les difficultés rencontrées et les solutions mises en place pour y faire face.
- Prioriser la mise à disposition anticipée du matériel nécessaire au mode organisationnel ciblé - ici, un logiciel de gestion laissant le pouvoir aux équipes de modifier les plannings et les fiches des bénéficiaires. Les temporalités relatives à l'acculturation de l'organisation ciblée, l'acquisition de nouvelles compétences et l'application de ces dernières sur le terrain doivent se suivre sans disruption pour chaque équipe afin de favoriser la cohérence du processus de changement et minimiser au maximum les occasions de stagnation ou de régression des équipes.
- Mettre en place des groupes d'expression et de régulation émotionnelle pour les salariés dont l'équipe n'est pas stabilisée.

- Faire évoluer les formations vers un format plus en lien avec la pratique pour répondre au mieux aux besoins des professionnels.
- Mettre à disposition un intervenant extérieur pour effectuer des tâches de médiation et aider à l'animation des groupes de parole, de façon à favoriser la libre expression des vécus.
- Procéder à une recherche interventionnelle visant la réduction des risques et mobilisant les professionnels dans une visée préventive
- Co-construire un référentiel de prévention évolutif avec les professionnels afin de les inscrire dans le rôle d'acteurs des stratégies de prévention les concernant.

Cette recherche nous permet de prendre du recul et d'envisager certaines perspectives futures.

La conceptualisation du changement organisationnel renvoie au fait qu'une entreprise passe d'un mode organisationnel à un autre *via* un processus qui se déroule dans le temps. L'accompagnement du changement est pensé en réponse aux besoins au gré de cette temporalité. Cependant, le passage entre l'état initial et l'état souhaité n'est pas sans embûches et est marqué par des évènements indésirables dont certains sont indépendants des salariés (comme le rachat de l'entreprise, la non mise à disposition du matériel requis). Aussi, une fois l'organisation ciblée atteinte, l'entreprise n'est pas à l'abri d'événements pouvant la déstabiliser et la faire régresser. De fait, le rôle du psychologue du travail intervenant ne doit pas se limiter à des conseils basés sur la connaissance du réel de l'activité. Il doit favoriser l'indépendance du collectif de travail vis-à-vis d'une assistance extérieure et le conduire à effectuer les reconfigurations indispensables à son évolution dans un environnement en changement. Carta (2018) décrit la double posture de l'intervenant, pédagogique et politique, nécessaire à la transformation durable de l'organisation. Il s'agit d'une mission à visée capacitante dont l'objectif est d'assurer l'aptitude du collectif de professionnels à co-construire sa nouvelle organisation sur la base de sa propre posture réflexive quant à son activité de travail et ainsi être en mesure de s'adapter aux événements survenant à la suite. Cela renvoie à ce que Carta et Falzon (2017) appellent l'autopoïèse organisationnelle, une organisation capable de : définir son fonctionnement, ses besoins et ses problématiques, de disposer d'une posture réflexive pour apprendre à remettre en question ses modes d'apprentissage et de mettre en application des changements et intégrer les mécanismes autopoïétiques dans sa culture et son fonctionnement pour assurer son adaptation à son environnement. En d'autres mots, il s'agit pour l'organisation de développer son autonomie non seulement au niveau de la gestion de l'activité de terrain, mais également au niveau de l'évolution de l'organisation dans laquelle l'équipe s'inscrit.

Concernant les perspectives de recherche possibles, nous en envisageons deux : la première à une visée interventionnelle et la seconde une visée de recherche fondamentale.

La première vise le développement d'un processus participatif visant à accompagner les aides à domicile au développement d'un référentiel de prévention. Ce processus permettrait un espace de débat autopoïétique au sens de Falzon (2017) ainsi qu'une opportunité pour les professionnels de s'impliquer encore davantage dans le processus transformationnel de l'organisation. Ce référentiel co-construit et mobilisant également des professionnels de la prévention pourrait être mobilisé pour accompagner les équipes en constitution.

La seconde vise à améliorer la compréhension de la maturation des équipes d'aides à domicile en mobilisant la méthodologie de l'observation (étude du travail en équipe) et de l'allo-confrontation (faire échanger le collectif sur des séquences d'activité ciblées) à différents moments du processus d'autonomisation. Il s'agirait d'analyser plus finement les évolutions des dynamiques intra-groupe, en termes d'apprentissage de nouvelles compétences, de processus de prise de décision en groupe, de résolution de problème, de manifestation d'intelligence collective, de régulation émotionnelle, etc. Ce type d'étude serait complémentaire à celles existantes dans le secteur du soin à domicile, car il s'agit ici de professionnels avec des parcours de vie et des niveaux de qualification bien différents des infirmières et aides-soignantes qui bénéficient de périodes de stages et d'une formation initiale.

La construction d'un questionnaire basé sur un tel référentiel pourrait également amorcer le départ d'une étude à plus grande échelle. Actuellement, de plus en plus d'entreprises d'aide à domicile font le choix de transition vers des organisations en équipe autonome. Du point de vue de la recherche, la passation d'un tel questionnaire à ces entreprises permettrait d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion sur la diversité des pratiques de conduite de ce type de changement organisationnel. D'un point de vue de l'intervention, ce questionnaire permettrait de situer les entreprises en transition sur une grille de lecture de la santé psychosociale des collectifs concernés.

BIBLIOGRAPHIE

Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément*, 145-172.

Ackermans, A., Luyten, L., & Taskin, L. (2023). *Quelles transformations des styles de management en contexte hybride ?* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2023. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:41613

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, Elsevier, 2, 267-299.

Ahlberg-Hultén, G. K., Theorell, T., & Sigala, F. (1995). Social support, job strain and musculoskeletal pain among female health care personnel. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 435-439.

Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). A kaleidoscope of new forms of work organization. *Gestion 2000*, *32*(3), 125-147.

Alders, P. (2015). Improving Care for Older Adults with Chronic Illnesses and Functional Impairments : A Broader Perspective. *Journal of the American Geriatrics Society*, *63*(3), 621-622.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, *10*(1), 123-167.

Amalberti, R. (1996). *La conduite de systèmes à risques*. Presses universitaires de France Paris.

Angeloff, T. (2000). *Le temps partiel : Un marché de dupes ?* FeniXX Edition numérique.

Antoinat, G. (2005). Le concept de dépendance, enjeux et limites de la professionnalisation des métiers de l'aide à domicile. *Droit, Déontologie & Soin*, *5*(1), 79-90.

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Presses universitaires de France.

Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of management learning & education*, *1*(2), 206-218.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning : A theory of action perspective. *Reis*, *77/78*, 345-348.

Asch, S. (1951). *Effects of group pressure on the modification and distorture of judgements*. American Univesity.

Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. (2016). *Managing emotions in the workplace*. Routledge.

Atiga, A. L. M. (2008). *Processus d'implantation des équipes semi-autonomes dans le secteur de la santé et des services sociaux : Cas de la direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA)*. Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams : The role of shared leadership. *Journal of occupational health psychology*, *23*(2), 198.

Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J.-M. (2012). *Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant*. Dunod.

Avril, C. (2006). *Aide à domicile pour personnes âgées : Un emploi-refuge*. Presses universitaires de Rennes. *L'Insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, pp.207-217.

Aziza-Chebil, A., Delattre, E., & Diaye, M.-A. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés? : Une analyse sur données couplées. *Economie prevision*, *210*(1), 25-44.

Baggio, S., Dufour, F., & Sutter, P.-E. (2017). Mesurer le risque social en entreprise. Le modèle de la réluctance socio-organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *23*(1), 14-28.

Barcenilla, J., & Tijus, C. (2004). Apprentissage et formation. *Brangier, E., Lancry, A., et Louche, C. Les Dimensions Humaines du Travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, 67-102.

Barnabé, C. (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : Entre la recherche et l'action*. Université du Québec à Montréal, Maîtrise en communication.

Barnier, F. (2014). Emploi, travail et représentations sociales dans l'aide à domicile. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *75*(5), 536-537.

Barthélemy, J., & Mottis, N. (2016). *A la pointe du management : Ce que la recherche apporte au manager*. Dunod.

Basso, O. (2005). La face obscure de l'intrapreneuriat : Héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise. *Gestion 2000*, *22*(4).

Bateson, G. (1972). Form, substance and difference in steps to an ecology of mind. *Chicago: University of Chicago Publ*, 35.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.

Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment : An empirical test. *Journal of organizational behavior*, *14*(2), 177-190.

Beckers, J. (2011). *Développer et évaluer des compétences à l'école : Vers plus d'efficacité et d'équité*.

Berkani, A., & Causse, D. (2019). *Explaining the agile transformation through management innovation adoption*. Conference: Euram 2019.

Bernard, C. (1879). *Leçons sur les phénomènes de la vie commune aux animaux et aux végétaux*. Baillère et Fils Editions,.

Berne, E., Klein, F., de Miribel, M., Mouchard, M. (2005). *Structure et dynamique des organisations et des groupes.* Les Éditions d'analyse transactionnelle.

Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The journal of strategic information systems*, *21*(2), 103-124.

Bijl, D. (2010). *Aan de slag met het nieuwe werken.* Zeewolde Editions. Bishop, C. E. (2014). High-performance workplace practices in nursing homes : An economic perspective. *The Gerontologist*, *54*(Suppl_1), S46-S52.

Blanchet, A., & Trognon, A. (1994). *La psychologie des groupes.* Nathan.

Blondiaux, L. (2017). *Le nouvel esprit de la démocratie-actualité de la démocratie participative*. Média Diffusion.

Bonnet, D. (2018). L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire : Hodologie des transformations et genèse énantiologique du sujet. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *24*(3), 139-161.

Bonnet, M. (2006). Le métier de l'aide à domicile : Travail invisible et professionnalisation. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *1*, 73-085.

Bonnet, T., & Drais, É. (2021). Les tensions du travail d'articulation dans l'encadrement de l'aide à domicile. Le cas du secteur marchand face à une pénurie de ressources. *Sociologies pratiques*, *42*(1), 33-43.

Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (eds) (2004). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*. Presses Universitaires de Nancy. Breakwell, G. M. (2015). *Coping with threatened identities*. Psychology Press.

Bressé, S. (2003). L'enjeu de la professionnalisation du secteur de l'aide à domicile en faveur des personnes âgées. *Retraite et société*, *2*, 119-143.

Brévan, G. (2016). L'Humanité au travail. *Humanisme*, *31*(2), 98-102.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior : Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, *53*(1), 279-307.

Brown, B., & Crawford, P. (2003). The clinical governance of the soul: deep management'and the self-regulating subject in integrated community mental health teams. *Social Science & Medicine*, *56*(1), 67-81.

Bruant-Bisson, M. A., de REBOUL, M. J.-B., & Aube-Martin, P. (2010). Mission relative aux questions de tarification et de solvabilisation des services d'aide à domicile en direction des publics fragiles. *Paris: Rapport IGAS et IGF*, 52.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back : A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, *7*(3), 189-205.

Buchanan, T. (1985). Commitment and leisure behavior : A theoretical perspective. *Leisure Sciences*, *7*(4), 401-420.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.

Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1999). The affect system has parallel and integrative processing components : Form follows function. *Journal of personality and Social Psychology*, *76*(5), 839.

Cahour, B. & Van De Weerdt, C. (2016). Emotions au travail : définition, processus et approches méthodologiques. In M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier, M. Dubois, G. Valléry, Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés'. Recensement des Notions en Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 164-168). Paris : Dunod.

Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.-M., & Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Étude comparative entre une organisation «habilitante» et une organisation «classique». *Psychologie du Travail et des Organisations*, *26*(3), 247-261.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment : A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, *63*(3), 245-261.

Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*. Presses Univesitaires de France.

Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiological reviews*, *9*(3), 399-431.

Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : Le guichet de la Poste*. Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : Des enjeux pour la santé au travail*. Sciences de l'Homme et Société. Université Victor Segalen - Bordeaux II.

Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique: le cas de la police nationale. *Le travail humain*, *74*(4), 365-389.

Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. *Ergonomie constructive* (pp. 33-46). Presses Universitaires de France.

Carta, G. (2018). *Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle : L'apprentissage comme condition*. Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM.

Carta, G., & Falzon, P. (2017). Co-construire l'autopoïèse organisationnelle : Le Laboratoire Développemental comme modèle et comme moyen de l'intervention capacitante. *Activités*, *14*(14-2).

Causse, L., Fournier, C., & Labruyère, C. (1998). *Les aides à domicile : Des emplois en plein remue-ménage*. Syros Paris.

C.C.E. (2002). *S'adapter aux changements du travail et de la société : Une nouvelle stratége communautaire de santé et de sécurité 2002-2006* (Com 2002. 118). Commission Européenne. http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270

CERC. (2008). *Les services à la personne, rapport n°8,* La documentation française.

Cerf, M. M., & Falzon, P. (2005). *Une typologie des activités de services*. *Situations de service: travailler dans l'interaction* 1 (2005).

ChaabouniI, R. (2020). *La place du lien dans le travail à domicile*. *In* Les défis nouveaux de la Psychologie face aux problèmes sociétaux actuels, 2020.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, *19*(4), 55. https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055

Chabot, P. (2017). Global burn-out ou crise de sens ? Un enjeu de civilisation. *au cœur de la dimension culturelle du management*, 609.

Chakor, T. (2015). Généalogie des risques psychosociaux au travail : Un phénomène au cœur d'une tension politique. *Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management*.

Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.

Charbonnier-Voirin, A., & Akremi, A. E. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. Relations industrielles, 66(1), 122-149.

Chardon, O., Estrade, M.-A., & Toutlemonde, F. (2007). Les métiers en 2015. *Rapport du CAS-Dares*.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research : A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, *14*(3), 333-349.

Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : Forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion*, *100*(1), 143-172.

Chevalier, L. (2021). Favoriser la transformation managériale et organisationnelle des services d'aide à domicile : Une réponse des pouvoirs publics pour améliorer l'attractivité de ces métiers (Projet Régional I-MANO). *Trajectoires Humaines Transcontinentales*.

Christophe, D. (2013). *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*.

Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Presses Universitaires de France. Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. Presses Universitaires de France..

Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'École de Paris du management*, *1*, 23-28.

Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.

Clot, Y. (2016). *Le travail sans l'homme? : Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La découverte.

Clot, Y. (2020). Pouvoir d'agir : La santé comme affect. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *81*(5), 413.

Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain*, *68*(4), 289-316.

Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, *78*(1), 31-52.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of management*, *26*(1), 5-30.

CNPF. (1994). *« Les services à la personne. Services aux consommateurs et services de proximité : Des marchés à développer par l'innovation dans l'offre et par le professionnalisme des intervenants, rapport du groupe de travail « services à la personne », avril, comité de liaison des services, 1994.*

Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, *26*(1), 75-90.

Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail-Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Média Diffusion.

Coutrot, T., & Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie. Dares Publication.

Coutrot, T., & Sandret, N. (2015). Pilotage du travail et risques psychosociaux. *Dares Analyses*, *3*, 1-10.

Cristofalo 1, P., Dariel, O., & Durand, V. (2019). How does social innovation cross borders ? Exploring the diffusion process of an alternative homecare service in France. *Journal of Innovation Economics & Management*, I-XXX.

Cristofalo, P., & Dariel, O. (2021). Teamwork and collective autonomy : Experience in home care nursing. *Sante Publique*, *33*(4), 527-536.

Crugeon, C. (2019). *Rapport final CNSA Innovation 2017 « Et nos voisins européens, comment font-ils ? »* (Thématique : Organisations et ressources territoriales pour le maintien à domicile de personnes très dépendantes). CNSA. https://www.cnsa.fr/documentation/aap2017_familles_solidaires_rapport.pdf

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1990). Adventure and the flow experience. *Adventure education*, 149-155.

Cuny, X., & Leplat, J. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. PUF.

Cursan a, A., Pascual b, A., & Félonneau b, M.-L. (2017). L'ostracisme. Avancées scientifiques sur la thématique d'une menace quotidienne. *Bulletin de psychologie*, *70*(5), 383-397.

Daele, A. (2021). Se définir pour définir son métier : Quelques éléments pour comprendre la construction de l'identité professionnelle des ingénieurs et conseillers pédagogiques dans l'enseignement supérieur. *Distance et médiations des savoirs*, *36*.

Dagenais Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse en Psychologie, Université de Montréal.

Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens : Body and emotion in the making of consciousness*. Houghton Mifflin Harcourt.

Darses, F. (2009). Résolution collective des problèmes de conception. *Le travail humain*, *72*(1), 43-59.

Darwin's, C. (1859). On the origin of species. *published on*, *24*, 1.

Datchary, C., & Gaglio, G. (2014). Hétérogénéité temporelle et activité de travail. Entre conflits et articulations. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *8*(8-1).

Davie, E. (2015). Méthode de construction d'indicateurs synthétiques de conditions de travail et de risques psychosociaux. *Note DES*, 15-076.

De Groot, K., Maurits, E. E., & Francke, A. L. (2018). Attractiveness of working in home care : An online focus group study among nurses. *Health & Social Care in the Community*, *26*(1), e94-e101.

De Keyser, V., & Hansez, I. (2000). *WOCCQ: Working conditions and control Questionnaire*. Université de Liège.

De la Sablonniere, R. (2017). Toward a psychology of social change : A typology of social change. *Frontiers in psychology*, *8*, 397.

De Almeida, V. S.-D., Kebir, Y., Arfaoui, S., & de Almeida, J. (2023). L'intelligence collective créative : Une conceptualisation et des indicateurs de diagnostic basés sur l'étude de l'activité. *Psychologie du Travail et des Organisations, 29(4), 231-247.*

De Andrade, I. C. S., de Siqueira Tosin, M. H., Oliveira, M., Nandram, S., Pinheiro, F. G. de M. S., & de Oliveira, B. G. R. B. (2022). Implementation of an innovative model of community nursing for older adults based on Buurtzorg principles : A scoping review protocol. *JBI evidence synthesis*, *20*(10), 2565-2571.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country : A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, *27*(8), 930-942.

Dejours, C. (1993). Coopération et construction de lsidentité en situation de travail. *Cooperation et construction de l*. http://www. multitudes. net

Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail humain*, 1-16.

Dejours, C. (2000). Travail, usure mentale, nouvelle édition augmentée. *Paris: Bayard*.

Dejours, C. (2016). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, 1-84.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL-*, *24*, 131-139.

Demers, C. (2007). *Organizational change theories : A synthesis*. Sage éditions.

Desreumaux, A. (1993). Stratégie, Précis Dalloz. *Collection Gestion, Paris*.

Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, *41*(253), 139-172. https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172

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*(2), 90-98.

Devillard, O. (2011). *La dynamique des équipes*. Editions Eyrolles.

Doniol-Shaw, G. (2009). L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes. *Travailler*, *2*, 027-042.

Doniol-Shaw, G., & Lada, E. (2009). *Le travail des aides à domicile auprès des personnes âgées en France : Façons de dire, façons de faire*. 4-5.

Donnay, J., & Charlier, E. (2008). *Apprendre par l'analyse de pratiques : Initiation au compagnonnage réflexif*. Presses universitaires de Namur.

Douillet, P. (2010). «Risques psychosociaux» : Un concept opérant… pour transformer l'organisation du travail? *Nouvelle revue de psychosociologie*, *2*, 167-178.

Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018). Tackling the workforce crisis in district nursing : Can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience ? A mixed methods case study. *BMJ open*, *8*(6), e021931.

Dubar, C. (2022). *La socialisation-5e éd. : Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.

Dubois, T., Martinache, V., Butruille, A., Lefebvre, A., Lefevre, L., & Dubois, S. (2020). Approche pluridisciplinaire et enjeux santé travail des métiers du maintien au domicile. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *81*(5), 569-570.

Du Plan, C. G. (2005). Développer l'offre de services à la personne. *Cahiers* du Plan, *4*.

Dupret, E., Bocéréan, C., Teherani, M., Feltrin, M., & Pejtersen, J. H. (2012). Psychosocial risk assessment : French validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). *Scandinavian journal of public health*, *40*(5), 482-490.

Dupuy, F. (2015). *La Faillite de la pensée managériale.* (Vol. 2). Média Diffusion.

Dutheil, N. (2001). Aide et aidants des adultes, en ménage ordinaire, ayant une reconnaissance administrative de leur handicap. *Handicaps-Incapacités-Dépendance*, *15*(20), 117.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

Eide, T., Gullslett, M. K., Eide, H., Dugstad, J. H., McCormack, B., & Nilsen, E. R. (2022). Trust-based service innovation of municipal home care : A longitudinal mixed methods study. *BMC Health Services Research*, *22*(1), 1-20.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 565.

El Ghissassi, F. (2022). *Participer à la science : L'enjeu de la production de connaissances du XVII e siècle à nos jours*. Novae éditions, Sciences et Recherches Participatives à INRAE.

England, P., Budig, M., & Folbre, N. (2002). Wages of virtue : The relative pay of care work. *Social problems*, *49*(4), 455-473.

Erudel, N., & de Almeida, V. S.-D. (2017). L'animation des collectifs visant la prévention des RPS: étude d'un processus d'intervention en milieu hospitalier. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *23*(4), 363-379.

Erving, G. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris, Minuit.

Falzon, P., & Darses, F. (1996). La conception collective : Une approche de l'ergonomie cognitive. *Coopération et conception, Octarès*, 123-135.

Falzon, P., & Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. *Ergonomie des produits et des services, Actes du 42e Congrès de la SELF. Toulouse: Octarès*.

Faulx, D., & Peters, S. (2011). Evaluer les compétences sociales : Une nécessité pour les organisations, un défi pour les organismes de formation. *Psychologie du Travail et des Organisations, 16*.

Faverge, J.-M., & Ombredane, A. (1955). *L'analyse du travail : Facteur d'économie humaine et de productivité*. FeniXX Editions.

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, *11*(6), 611-629.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row, Peter.

Fischer, G.-N. (2015). *La psychologie sociale*. Média Diffusion.

Flamard, 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, 20-1*.

Fleurbaey, M. (2006). *Capitaliste ou démocratie ?* Grasset.

Flin, R. H., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end : A guide to non-technical skills*. Ashgate Publishing, Ltd.

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France, 1977-1978*. Company édition EHESS, Gallimard, Seuil.

Fukuyama, F. (1996). *Trust : The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster.

Gagnon, É., & Saillant, F. (2000). *De la dépendance et de l'accompagnement : Soins à domicile et liens sociaux*. Presses Université Laval.

Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2015). An empirically-developed framework for Agile transition and adoption : A Grounded Theory approach. *Journal of Systems and Software*, *107*, 204-219.

Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind : The theory of multiple intelligences*. Basic books.

Gilbert, P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*. ESF.

Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? 1*, 38-49.

Goffman, E. (2017). *Interaction ritual : Essays in face-to-face behavior*. Routledge.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence Bantam Books. *New York*.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadeship*.

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique*, *2*, 195-216.

Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Rapport du collège d'expertise, de suivi des risques psychosociaux au travail*. La Documentation Française.

Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius. Actes de la recherche en sciences sociales, 114(1), 54-67.

Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Éditions Les liens qui libèrent.

Gould, S. J., & Eldredge, N. (1972). Punctuated equilibria : An alternative to phyletic gradualism. *Models in paleobiology, 1972*, 82-115.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Grey, C. (1998). On being a professional in a “Big Six” firm. *Accounting, organizations and society*, *23*(5-6), 569-587.

Grosjean, V. (2005). Le bien-être au travail : Un objectif pour la prévention? *Les Cahiers de notes documentaires-Institut national de sécurité*, *198*, 29-40.

Grosjean, V., Kop, J.-L., Formet-Robert, N., & Althaus, V. (2017). *SATIN version 3.0 : Un questionnaire d'évaluation de la santé et du bien-être au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention. Manuel d'utilisation*.

Schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, *47*(4), 929-968.

Habermas, J. (1987). Théorie de l'agir communicationnel (traduit par JM. Ferry & JL. Schlegel). *Paris: Fayard*.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.

Handy, C. (1992). Balancing corporate power : A new federalist paper. *Harvard business review*, *70*(6), 59-72.

Harrison, R. van. (1978). Person-environment fit and job stress. *Stress at work*, 175-205.

Hawkins, P. (1991). The spiritual dimension of the learning organisation. *Management Education and Development*, *22*(3), 172-187.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*.

Hinds, D. (2009). Theory U: leading from the future as it emerges. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *14*(4), 81.

Hirigoyen, M.-F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, *84*(9), 821-826.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, *84*(1), 116-122.

Hochschild, A. (1983). *1983 The managed heart. Berkeley : University of California Press*.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, *85*(3), 551-575.

Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale 1. *Travailler*, *1*, 019-049.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices : A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

Hughes, E. C. (1962). Good people and dirty work. *Social problems*, *10*(1), 3-11.

Hughes, E. C. (2018). Good people and dirty work. In *Deviance and Liberty* (p. 333-342). Routledge.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, *24*(2), 325-345.

Ilama, I. I. (2013). *GRH et service à la personne. Qualité de l'emploi, implication organisationnelle et engagement au travail des aides à domicile : Représentations et pratiques*. Doctoral dissertation, Montpellier 2.

Ilama, I. I., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2010). *Qualité de l'emploi, enjeux de la GRH dans l'aide à domicile : Quelques indications d'une étude exploratoire*. 21ème Congrès AGRH Rennes-Saint Malo.

Ilama, I. I., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2014). Une qualité d'emploi mitigée : Qu'est-ce qui motive les aides à domicile? *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, *51*.

INRS. (2022). *Evaluer les facteurs de risque psychosociaux. L'outil RPS-DU. ED6403.* INRS : Paris. https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED+6403

INRS, Suzy Canivenc et al., (2023). *Le travail en 2040 : Modalités de pilotage, enjeux de santé et sécurité au travail*. INRS Editions.

Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les «talents» : Un avènement annonce? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *23*(2), 247-264.

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, *40*(3), 84-107.

Jany-Catrice, F. (2007). La dévalorisation des services «relationnels» dans les pratiques et les conventions dominantes. *L'Homme et la société*, *1*, 15-34.

Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, *1*, 099-112.

Jeoffrion, C., & Barré, S. (2011). Accompagner le processus de changement lors d'une fusion : Réflexions autour d'une expérience d'intervention psychosociale en organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *17*, 90-107.

Johansen, F., & Van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care : From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, *89*, 60-73.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Karasek, R. (1990). Stress, productivity, and the reconstruction of working life. *Health work*.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of work life*. Basic Books.

Karlsson, I., Ekman, S., & Fagerberg, I. (2009). A difficult mission to work as a nurse in a residential care home–some registered nurses' experiences of their work situation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *23*(2), 265-273.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, *2*(1), 51-60.

Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., & Rogovsky, N. (2009). Health in restructuring. Innovative approaches and policy recommendations (HIRES). *Unpublished report, University of Bremen*.

Kotter, J. P. (2007). *Leading change : Why transformation efforts fail*. Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.

Kourilsky-Belliard, F. (2004). *Do desejo ao prazer de mudar*. Editora Manole Ltda.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No place like home ? An identity strain perspective on repatriate turnover. *Academy of Management Journal*, *55*(2), 399-420.

Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S., & De Blok, J. (2015). Buurtzorg nederland : A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global advances in health and medicine*, *4*(1), 40-44.

Kristensen, T. S. (2010). A questionnaire is more than a questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, *38*(3_suppl), 149-155.

Kristensen, T. S., & Borg, V. (2003). Copenhagen psychosocial questionnaire (COPSOQ). *Mental health*, *5*(5), 5.

Kulanthaivelu, E., & Thiérus, L. (2018). Les salariés des services à la personne : Comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi. *Dares analyses*, *38*(8), 1-12.

Kurki, S., & Wilenius, M. (2016). Trust makes this organisation unique. *European Journal of Futures Research*, *4*(1), 1-12.

Labruffe, A. (2005). *Compétences relationnelles : Du savoir-être au savoir-faire*. AFNOR.

Lacan, J., & Miller, J.-A. (1986). L'éthique de la psychanalyse 1959-1960. Editions du Seuil.

Lacoste, M. (1995). Parole, action, situation. *Paroles au travail. Paris: L'Harmattan*, 23-44.

Lalani, M., Fernandes, J., Fradgley, R., Ogunsola, C., & Marshall, M. (2019). Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. *BMC health services research*, *19*(1), 1-9.

Landier, H. (2007). Landier, H. (2007). *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*. Editions Eyrolles.Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *20*(1), 13-42.

Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, *1*(9), 1-27.

Laroque, P. (1962). Politique de la vieillesse. *Rapport de la Commission d'étude des problèmes de la vieillesse*. Paris, La Documentation française Lazarus, R. S. (1999). Hope : An emotion and a vital coping resource against despair. *Social research*, 653-678.

Lee, S.-Y. D., Weiner, B. J., Harrison, M. I., & Belden, C. M. (2013). Organizational transformation : A systematic review of empirical research in health care and other industries. *Medical Care Research and Review*, 70(2), 115-142.

Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances. *Education permanente*, *135*(2), 143-151.

Le Guillant, L. (1963). *Incidences psycho-pathologiques de la condition de" bonne à tout faire"*. Éditions Privat-Didier.

Le Roux, R. (2007). L'homéostasie sociale selon Norbert Wiener 1. *Revue d'histoire des sciences humaines*, *1*, 113-135.

Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie, Modèles en analyse du travail. *Mardaga, Bruxelles*.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, *3*(1), 197-211.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers*.

Lhuilier, D. (2010). Les «risques psychosociaux» : Entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *10*(2), 11-28.

Lhuilier, D., & Grosdeva, T. (1992). Stress et conduite de système complexe. *Le travail humain*, 155-169.

Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles : De la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, *12*(2), 91-103.

Libault, D. (2019). Grand âge, le temps d'agir. *La documentation française*.

Lindström, K., Elo, A.-L., Skogstad, A., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Örhede, E. (2000). *User's guide for the QPSNordic. General Nordic questionnaire for the psychological and social factors at work.*

Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : L'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités*, *6*(6-1).

Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, *10*(10-1).

Loriol, M. (2022). *La construction du social : Souffrance, travail et catégorisation des usagers dans l'action publique*. Presses universitaires de Rennes.

Loriol, M., & Weller, J.-M. (2002). La prescription des émotions pour les infirmières hospitalières et les volontaires de AIDES: contrôle de soi et juste distance au malade. *Actes du congrès de la SELF*, 315-321.

Louli, J. (2016). Les équilibristes. Comment les travailleurs sociaux gèrent la confiance du public. *La confiance en questions*, 165.

Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.

Lumillo-Gutiérrez, I., & Salto, G. E. (2021). Buurtzorg Nederland : Una propuesta de atención domiciliaria dirigida por enfermeras. *Enfermería Clínica*, *31*(5), 323-327.

Macdonald, M., & Bodzak, W. (1999). The performance of a self-managing day surgery nurse team. *Journal of Advanced Nursing*, *29*(4), 859-868.

Mackenzie, C., & Stoljar, N. (2000). *Relational autonomy : Feminist perspectives on autonomy, agency, and the social self*. Oxford University Press.

Madoré, S. (2014). L'imago secondaire en organisation. *Actualites en analyse transactionnelle*, *147*(3), 35-41.

Mahieu, G., Ferreras, I., & Van Haeperen, B. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise.* (Doctoral dissertation, Master's thesis). Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve).

Mahy, I. (2006). *Innovation, artistes et managers, ethnographie du Cirque du Soleil*. Doctorat de Sciences Humaines Appliquées. Université de Montréal.

Mahy, I., & Carle, P. (2012). *Théorie U: Changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique*. Presses universitaires du Québec. March, J., & Simon, H. (1979). Les organisations : Problèmes psycho-sociologiques, trad. De l'anglais par JC Rouchy. *PRUNIER, Paris: Dunod*.

Mariage, A., Bonnet, M., & Minary, J. (2001). *Chômer par son travail : Assistantes maternelles et aides à domicile*. Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail of CNAM, Paris.

Maruani, M., & Rogerat, C. (2006). Madeleine Guilbert. *Travail, genre et sociétés*, *2*, 5-15.

Maslow, A. H. (1969). A theory of human motivation. *Classics of organization theory*, 167-178. Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2018). *L'entreprise libérée : Quelle (s) nouveauté (s) ? Une revue systématique de la littérature*. 1-34.

Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management*, *36*(3), 238-269.

Maurits, E. E., de Veer, A. J., Groenewegen, P. P., & Francke, A. L. (2017). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care : A nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing*, *73*(10), 2430-2440.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(374), 5.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation : A conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 991.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Michit, R., & Comon, T. (2022). Conditions d'humanité et d'efficacité du management. *Les Cahiers de l'Actif*, *9-10*, 31-46.

Minary, J.-P. (1998). Conflits de territoire, conflits de pouvoir et liens d'appartenance. *CAHIERS DE PSYCHOLOGIE CLINIQUE-BRUSSELS-*, 235-250.

Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. *Ergonomie constructive*, 207-221.

Monsen, K. A., & de Blok, J. (2013). Buurtzorg : Nurse-led community care. *Creative nursing*, *19*(3), 122-127.

Morand, P., & Manceau, D. (2009). *Pour une nouvelle vision de l'innovation*. Documentation française Paris.

Morin, E. M. (2004). L'intelligence émotionnelle. *Revue Le Point en Administration scolaire*, 14-17.

Moscovici, S. (1984). Introduction : Le domaine de la psychologie sociale. *Psychologie sociale*, *2*, 60-78.

Moser, M. R. (1988). Ethical conflict at work : A critique of the literature and recommendations for future research. *Journal of Business Ethics*, *7*, 381-387.

Mukamel, D. B., Cai, S., & Temkin-Greener, H. (2009). Cost implications of organizing nursing home workforce in teams. *Health services research*, *44*(4), 1309-1325.

Nandram, S. S. (2021). Humane organizing in a post-COVID-19 world : Learning from Buurtzorg's trust-based decentralization. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *18*(5), 375-399.

Nasse, P., Légeron, P., & Bertrand, X. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. http://vdconsulting.fr/images/sampledata/PDF/rapport_nasse-legeron_RPS.pdf

Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*.

Noyé, D. (2016). *Développer une équipe performante : Piloter son équipe avec le management situationnel*. Editions Eyrolles.

Oriol, M. (2006). Discrimination : Perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie. *Cahiers de l'Urmis*, *10*, 11.

Osgood, C. E. (1959). The representational model and relevant research materials. *Trends in content analysis*, 33-88.

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, *58*(6), 705-711.

Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *18*(1), 61-80.

Pastré, P. (2005). Dynamique et métamorphose des compétences professionnelles. *Psychologie du travail et des organisations*, *11*(2), 73-87.

Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, *154*, 145-198.

Perez, C. (2017). Sens (et perte de sens) du travail : Une approche socio--économique. *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail», Bruyere et. al., Rapport de recherche pour la Dares, Chapitre*, *3*.

Perret, V. (2009). Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. *Critique du management: une perspective française*, 209-231.

Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, *69*, 56-68. https://doi.org/10.1037/h0025271

Pesqueux, Y. (2020). *De l'implication*. Hesam Université.

Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow: New Ways to Work. *Human Resource Management*, *53*(2), 271-290. https://doi.org/10.1002/hrm.21588

Petillon, C. (2009). *Les métiers des services à la personne*. L'Étudiant.

Petriglieri, J. L. (2011). Under threat : Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, *36*(4), 641-662.

Pichault, F. (2005). *Le changement peut-il être géré ?* Dunod, Paris, France

Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). *Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale*. *108*(2), 39-54.

Pilmis, O., & Menger, P.-M. (2009). Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain. *Archives Européennes de Sociologie*, *50*(3), 550.

Poletti, M. B., & des Ardennes, D. (2012). *Mission relative aux difficultés financières de l'aide à domicile et aux modalités de tarification et d'allocation de ressources des services d'aide à domicile pour publics fragiles*. Rapport Aide à domicile, https://www.psppaca.fr/IMG/pdf/rapport-poletti.pdf

Ponthieux, S., & Concialdi, P. (2000). Bas salaires et travailleurs pauvres : Une comparaison entre la France et les Etats-Unis. *Revue de l'IRES n*, *33*, 2.

Pott, P. (1775). Cancer scroti. *Chirurgical works*, *5*, 63.

Pueyo, V., Gadbois, C., Gaudart, C., Guyot, S., Laville, A., Prunier-Poulmaire, S., & Weill-Fassina, A. (2000). Les temporalités dans le travail : Effets et régulations. *Psychologie du travail et des organisations*, *6*, *45-67*.

Ramazzini, B. (1700). *De morbis artificum*. typis Antonii Capponi, impressoris episcopalis.

Rasmussen, B. (2004). Between endless needs and limited resources : The gendered construction of a greedy organization. *Gender, Work & Organization*, *11*(5), 506-525.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 508.

Reinbold, M.-F., & Breillot, J.-M. (1993). *Gérer la compétence dans l'entreprise*. Editions L'Harmattan.

Ribert-Van De Weerdt, C., & Baratta, R. (2016). Analysis of activity and emotions : A case study based investigation of an evolving method. *Le travail humain*, *79*(1), 31-52.

Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle.* INRS Editions.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Engagement envers le changement et départs volontaires : Un test du modèle à trois composantes. *Le travail humain*, *1*, 35-61.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2022). Leadership laissez-faire, menace identitaire et engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *28*(3), 197-210.

Rocher, M., Langevin, V., Castejon, C., Frachon, M., Poete, V., & Villatte, R. (2005). *Regard sur le travail : Quand les aides à domicile deviennent" auxiliaires de vie sociale". Pour agir sur leurs conditions de travail et sur leur santé*. INRS Editions.

Rogalski, J. (1998). Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective d'environnements dynamiques. *Communications interactives dans les groupes de travail*, 27-58.

Rogalski, J. (2015). *Didactique et cognition. De Vygotsky à Dehaene…?* (Numéro 13). IREM de Paris.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* Free press.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test. *Academy of Management journal*, *37*(5), 1141-1166.

Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, *14*(3), 1-12.

Rouat, S., Troyano, V., Cuvillier, B., Bobillier-Chaumon, M.-E., & Sarnin, P. (2017). Comprendre les ressorts des pratiques organisationnelles en matière de prévention des risques psychosociaux par les acteurs de l'entreprise. Une recherche dans l'industrie de la chimie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, *19-2*.

Rousseau, V., & Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams : The role of leader behaviors and team commitment. *Group Processes & Intergroup Relations*, *17*(5), 645-662.

Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams : An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(4), 344-364.

Ruiller, C. (2012). L'implication affective chez les soignants : L'étude des effets tensions du travail, du burnout et du soutien social du management intermédiaire et de l'équipe. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *18*(4), 346-367.

Ruotsalainen, S., Elovainio, M., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2023). The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing : A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, *138*, 104415.

Ruotsalainen, S., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2020). Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care?-a mixed method study. *BMC Health Services Research*, *20*, 1-13.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141-166.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, *9*(3), 185-211.

Savoie, A., & Brunet, L. (2012). L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique. In *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 175-204). Dunod.

Scharmer, C. O. (2007). Theory U: Leading the Future at it Emerges. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning. *Inc.(SoL)*.

Scherer, K. (2006). Le poids de l'émotion. Entretien. *Sciences humaines*, *171*, 42-43.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, *40*(3), 437-453.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*, *50*(4), 19-45.

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, *47*(4), 929-968.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology : An introduction.* (Vol. 55, Numéro 1). American Psychological Association.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, *138*(3479), 32-32.

Selye, H. (1946). Le syndrome général d'adaptation et les maladies de l'adaptation. *Ann. d'endocrinol*.

Senge, P. (2001). *Peter Senge and the learning organization*. Dimension, p. 14.

Shaheen, Q., Kothari, A., Conklin, J., & Sibbald, S. (2021). Supporting successful communities of practice for older adults : A qualitative secondary analysis. *Educational Gerontology*, *47*(5), 207-221.

Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of management Journal*, *44*(3), 570-579.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, *1*(1), 27.

Sivadon, P. (1952). *« Psychopathologie du travail », L'évolution psychiatrique* (Vol. 3).

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification : Defining ourselves through work relationships. *Academy of management review*, *32*(1), 9-32.

Spencer, H. (1864). The Principles of Biology. *System of Synthetic Philosophy*, *2*.

Stavrakakis, Y. (2008). Peripheral vision : Subjectivity and the organized other : Between symbolic authority and fantasmatic enjoyment. *Organization studies*, *29*(7), 1037-1059.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci : Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment*, *18*(2), 123.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *10*(2), 165-187.

Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Vol. 1. Foundations* (pp. 81–98). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14438-005 Sumer, É. (2021). Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail. *Dares, Synthèse Stat, 37*.

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, *13*(2), 65-93.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Temkin-Greener, H., Cai, S., Zheng, N. T., Zhao, H., & Mukamel, D. B. (2012). Nursing home work environment and the risk of pressure ulcers and incontinence. *Health services research*, *47*(3pt1), 1179-1200.

Temkin-Greener, H., Zheng, N. T., Cai, S., Zhao, H., & Mukamel, D. B. (2010). Nursing home environment and organizational performance : Association with deficiency citations. *Medical care*, *48*(4), 357.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003). *The affective underpinnings of job perceptions and attitudes : A meta-analytic review and integration. 129*(6), 914.

Tomás, J.-L., & Clot, Y. (2019). Sens et valeurs du travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (Vol. 2, p. 394-397). Dunod.

Tosquelles, F. (1967). Le travail thérapeutique à l'hôpital psychiatrique. Centres d'entrainement aux méthodes d'éducation active, Editions du ScarabéeToulouse, E. (1896). *Les causes de la folie, prophylaxie et assistance*. Société d'éditions scientifiques.

Tremblay, M. L. (2017). *S'organiser pour réussir les projets de transformation organisationnelle Le Bureau de projet : Une mode ou un besoin réel ? Texte de positionnement développé dans le cadre des Grands débats de l'Institut Santé et société, Université du Québec à Montréal*.

Trognon, A., & Brassac, C. (1992). L'enchaînement conversationnel. *Cahiers de linguistique française*, *13*, 76-107.

Trouvé, T. (2016). *RPS en entreprises : Espace d'identification ou de confusion pour le service social du travail? 3*, 44-49.

Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization science*, *20*(6), 941-957.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.

Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'IRES*, *1*, 135-154.

Vaast, E. (2008). Travail en réseau et réalités hiérarchiques : Ce que révèlent les systèmes d'information. *Informations sociales*, *3*, 48-57.

Vallery, G., Chaumon, M.-E. B., Brangier, E., & Dubois, M. (2019). Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés-2e éd. Dunod.

Valléry, G., & Leduc, S. (2010). Une analyse des emplois de services à destination des personnes âgées : Compétences sociales et identité professionnelle des aides à domicile. *Gérontologie et société*, *33135*(4), 213-237.

Van de Weerdt, C., Morel, O., & Caël, 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*, *23*(4), 326-343.

Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement*. Doctoral dissertation, Paris 9.

Veil, C. (1957). Phénoménologie du travail. *L'évolution psychiatrique*, *4*, 683-719.

Vendramin, P., & Valenduc, G. (2006). *Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations*. *Terminal,(95-96), 2006*, 137-154.

Vidaillet, B. (2012). Le sujet et sa demande d'être évalué : Angoisse, jouissance et impasse symbolique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *13*(1), 123-137.

Viet, V. (1994). *Les voltigeurs de la République (1) : L'inspection du travail en France jusqu'en 1914*. FeniXX Editions.

Villermé, L.-R. (1840). *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*. Editions de l'Atelier.

Volle, M. (2011). *La troisième révolution industrielle*. http://www.volle.com/articles/110731docfse.pdf

Vygotsky, L. S. (1979). *Mind in society*. Harvard university press.

Wach, M., & Hammer, B. (2003). La structure des valeurs en France d'après le modèle de Schwartz. *Revue internationale de psychologie sociale*, *16*(4), 47-86.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, *64*(4), 678.

Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect : Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of personality and social psychology*, *76*(5), 820.

Watzlawick, P., Fisch, R., & Weakland, J. (1975). *Changement-Eléments de communication thérapeutique*. Paris, Editions du Seuil.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-386.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, *18*(1), 1-74.

Wiener, N. (1951). Homeostasis in the individual and society. *Journal of the Franklin Institute*, *251*(1), 65-68.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational behavior and human performance*, *26*(1), 81-96.

Wittorski, R. (2008). *La notion d'identité collective*. *In* Kaddouri; Corinne Lespessailles; Madeleine Maillebouis. *La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, pp.195-213, 2008, (Logiques sociales. Cahiers du GRIOT), 978-2-296-05637-4.

Wolff, L., Mardon, C., Gaudart, C., Molinié, A.-F., & Volkoff, S. (2015). Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle, et leurs enjeux de santé. *Une analyse à partir de l'enquête SIP, Rapport de recherche*, *94*.

Yahiaoui, F., & Nicot, A.-M. (2002). Freins à l'embauche et amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'aide à domicile. *Rapport Anact*.

Yeatts, D. E., Cready, C., Ray, B., DeWitt, A., & Queen, C. (2004). Self-managed work teams in nursing homes : Implementing and empowering nurse aide teams. *The Gerontologist*, *44*(2), 256-261.

Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes : The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, *40*(3), 358-363.

Yuki, G. (2010). *Leadership in organizations. Inglewood Cliffs*.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

Zid, Rim (2006). « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires.

Zollo, M. (2005). *The Knowledge Evolution Cycle*. Working Paper.

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization science*, *13*(6), 701-713.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
1	*Différents objectifs de changement organisationnel*	15
2	*Deux registres de changement selon Weick et Quinn, 1999*	20
3	*Comparaison des approches catégorielles des risques psychosociaux*	52
4	*Dimensions représentatives des facteurs de risques psychosociaux*	53
5	*Comparaisons des approches catégorielles des ressources psychosociales*	57
6	*Dimensions représentatives des facteurs de ressources psychosociales*	58
7	*Comparaison des dimensions des facteurs des différentes approches*	58
8	*Dimensions et sous dimensions retenues pour l'étude*	60
9	*Les 10 valeurs de Schwartz*	68
10	*Projection axiale des 10 valeurs de Schwartz*	69
11	*Modèles d'organisation similaires à l'entreprise libérée*	78
12	*Pratiques organisationnelles identifiées dans les 6 études en science de gestion*	79
13	*Analyse des modèles et entreprises avec la grille de critères*	81
14	*Analyse des modèles et entreprises avec les nouveaux indices*	82-83
15	*Etapes du déroulement de la revue de la littérature*	96
16	*Présentation des revues de littératures connexes au sujet*	97
17	*Mots-clés utilisés*	98
18	*Critères d'inclusion et d'exclusion*	99
19	*Nombre d'articles trouvés selon les sources*	100
20	*Présentation détaillée des articles retenus*	101-104
21	*Déroulement chronologique de la méthodologie*	125
22	*Recueil de données au gré du processus de changement*	125
23	*Echanges avec les acteurs clés du projet*	128
24	*Evénements survenus au cours du processus de changement*	131
25	*Exemple d'unités de sens aux directions opposées*	132
26	*Exemple d'unités de sens issues d'un même verbatim*	133
27	*Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2021*	137
28	*Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2021*	139
29	*Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2021*	141
30	*Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2021*	144
31	*Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2021*	147
32	*Unités de sens relatives aux moyens de communications en 2021*	149
33	*Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2021*	150
34	*Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2021*	151-152
35	*Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2021*	154-155
36	*Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2021*	157
37	*Unités de sens relatives aux ressentis au contact des professionnels en 2021*	158-159
38	*Unités de sens relatives aux ressentis vis à vis des changements en 2021*	160-161
39	*Unités de sens relatives à la représentation sociale du métier d'aide à domicile en 2021*	163
40	*Unités de sens relatives au sens du métier en 2021*	164
41	*Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2021*	165
42	*Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2021*	166
43	*Unités de sens relatives aux besoins de formation en 2021*	168
44	*Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2021*	170
45	*Unités de sens relatives aux apprentissages au cours de l'activité en 2021*	171
46	*Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2021*	172-173
47	*Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2022*	178-179
48	*Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2022*	181
49	*Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2022*	182-183
50	*Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2022*	186
51	*Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2022*	188
52	*Unités de sens relatives aux moyens de communication en 2022*	189

53	*Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2022*	190
54	*Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2022*	191-192
55	*Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2022*	194
56	*Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2022*	195
57	*Unités de sens relatives aux ressentis au contact des professionnels en 2022*	196
58	*Unités de sens relatives aux ressentis vis-à-vis des changements en 2022*	197-198
59	*Unités de sens relatives à la représentation sociale du métier en 2022*	200
60	*Unités de sens relatives au sens perçu du métier en 2022*	201
61	*Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2022*	202
62	*Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2022*	203
63	*Unités de sens relatives aux besoins en formation en 2022*	205
64	*Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2022*	206
65	*Unités de sens relatives aux apprentissages effectués au cours de l'activité en 2022*	207
66	*Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2022*	208-209
67	*Unités de sens relatives à la temporalité du travail en 2023*	213-214
68	*Unités de sens relatives à l'intensité du travail en 2023*	215
69	*Unités de sens relatives aux ressources humaines en 2023*	216-217
70	*Unités de sens relatives au soutien organisationnel en 2023*	218
71	*Unités de sens relatives à la qualité de communication en 2023*	220
72	*Unités de sens relatives aux moyens de communication en 2023*	221
73	*Unités de sens relatives à la qualité des relations en 2023*	222
74	*Unités de sens relatives au fonctionnement des relations en 2023*	223
75	*Unités de sens relatives aux ressentis au contact des bénéficiaires en 2023*	225
76	*Unités de sens relatives aux ressentis envers l'activité de travail en 2023*	226
77	*Unités de sens relatives aux ressentis au contacts des professionnels en 2023*	228
78	*Unités de sens relatives aux ressentis vis-à-vis des changements en 2023*	229
79	*Unités de sens relatives à la représentation social du métier en 2023*	231
80	*Unités de sens relatives au sens perçu du métier en 2023*	232
81	*Unités de sens relatives à la congruence des valeurs en 2023*	233
82	*Unités de sens relatives à l'identité professionnelle en 2023*	234
83	*Unités de sens relatives aux besoins de formation en 2023*	236
84	*Unités de sens relatives aux formations dispensées en 2023*	238
85	*Unités de sens relatives aux apprentissages au cours de l'activité en 2023*	239
86	*Unités de sens relatives aux évaluations cognitives en 2023*	241
87	*Facteurs de risques et de ressources psychosociales préexistants*	250
88	*Effets du processus de changement sur les facteurs préexistants*	251
89	*Facteurs émergeants au cours du processus de changement*	251-252
90	*Effets du processus de changement sur les facteurs émergeants*	252

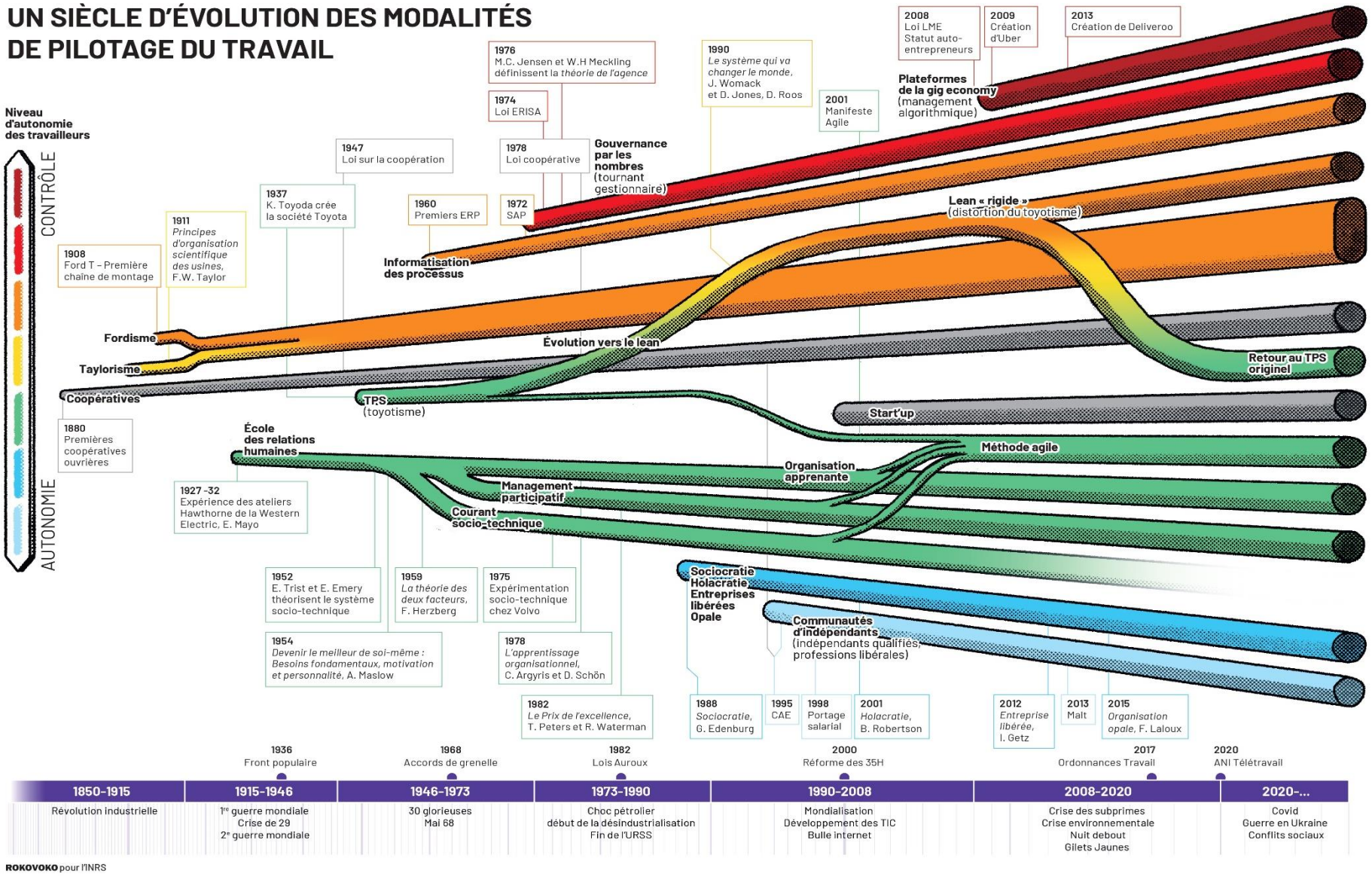
LISTE DES FIGURES

N°	Titres	Pages
1	*La courbe en U de Scharmer*	24
2	*Un siècle d'évolution des modalités de pilotage du travail*	33
3	*Représentation des acteurs du projet de changement*	113
4	*« modèle oignon » Buurtzorg*	114
5	*Boussole de novembre 2021*	116
6	*Boussole des évolutions positives juin-novembre 2021*	116
7	*Boussole des évolutions négatives juin-novembre 2021*	117
8	*Fonctionnement du « groupe-miroir »*	117
9	*Schéma des relations causales de l'isolement d'un cadre*	254

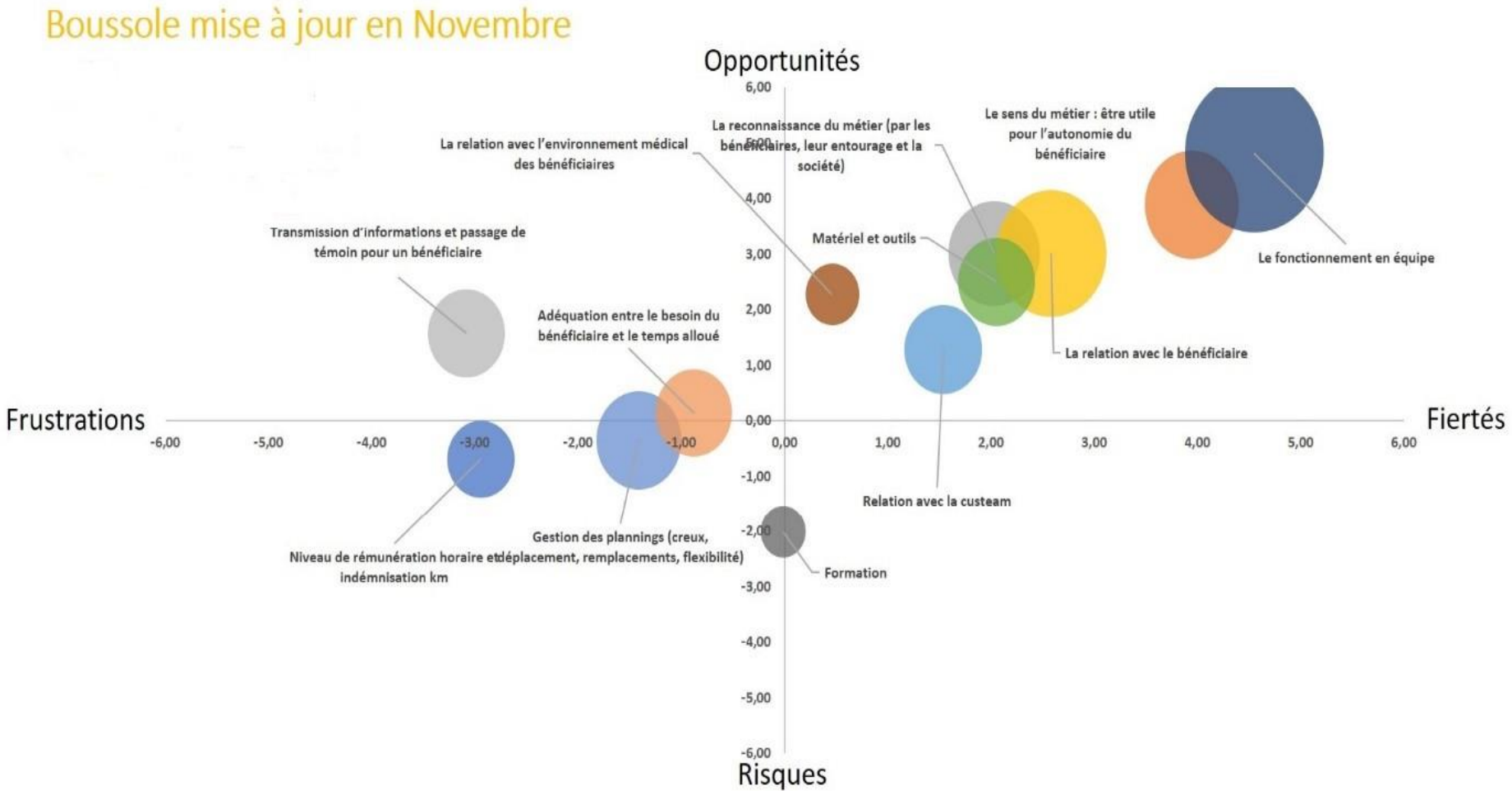
LISTE DES ANNEXES

N°	Titres	Pages
1	*Reproduction de la figure n°2*	291
2	*Reproduction de la figure n°5*	292
3	*Reproduction de la figure n°6*	293
4	*Reproduction de la figure n°7*	294
5	*Accord d'observation des professionnels*	295-296
6	*Flyer informatif*	297
7	*Accord d'observation des bénéficiaires*	298
8	*Guide d'entretien ciblé*	299-301
9	*Guide d'entretien ouvert*	302
10	*Grille de recueil des données*	303
11	*Entretien avec le guide ciblé*	304-323
12	*Entretien avec le guide ouvert*	324-334

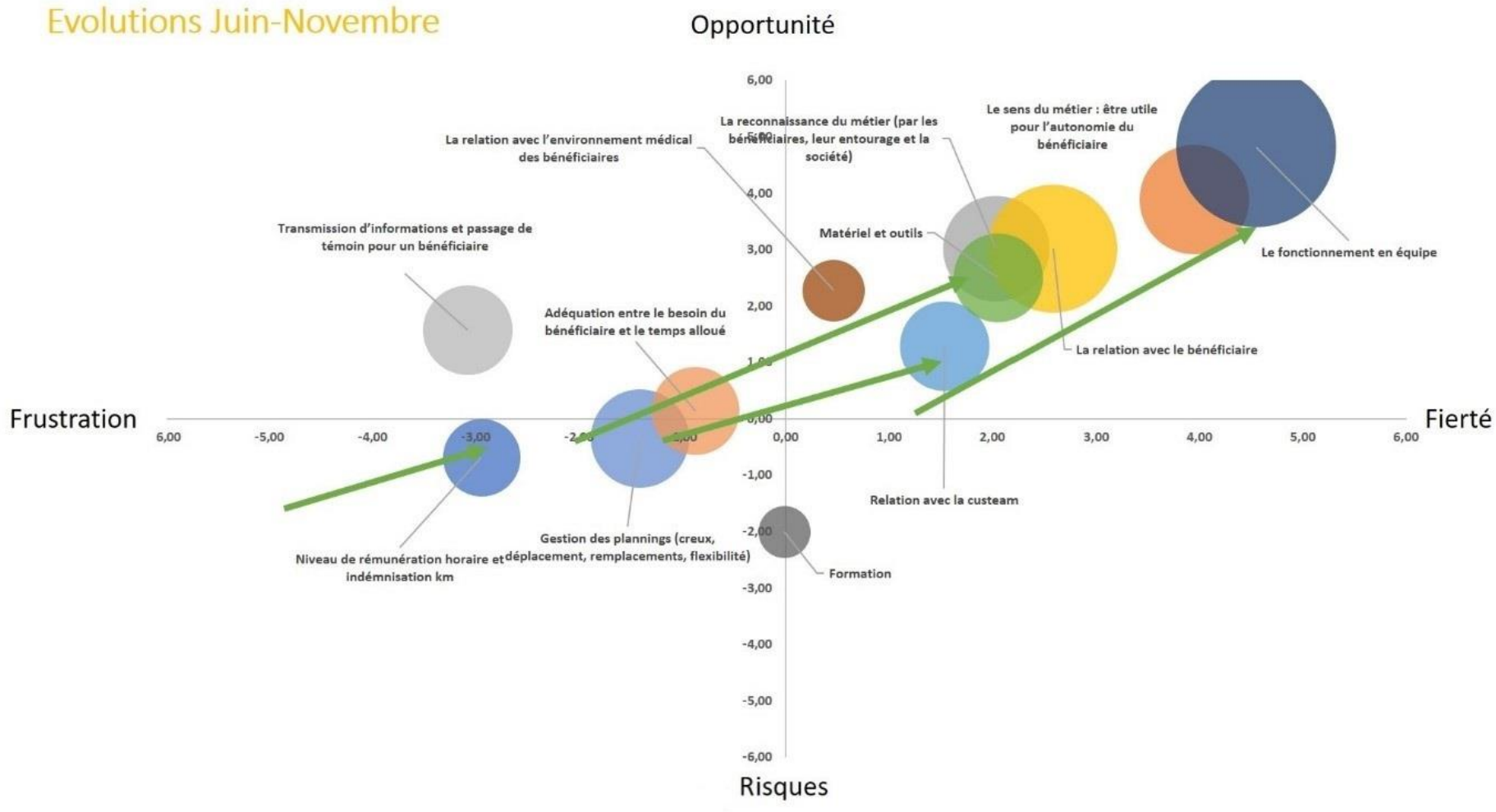
Annexe N°1 Reproduction de la figure n°2



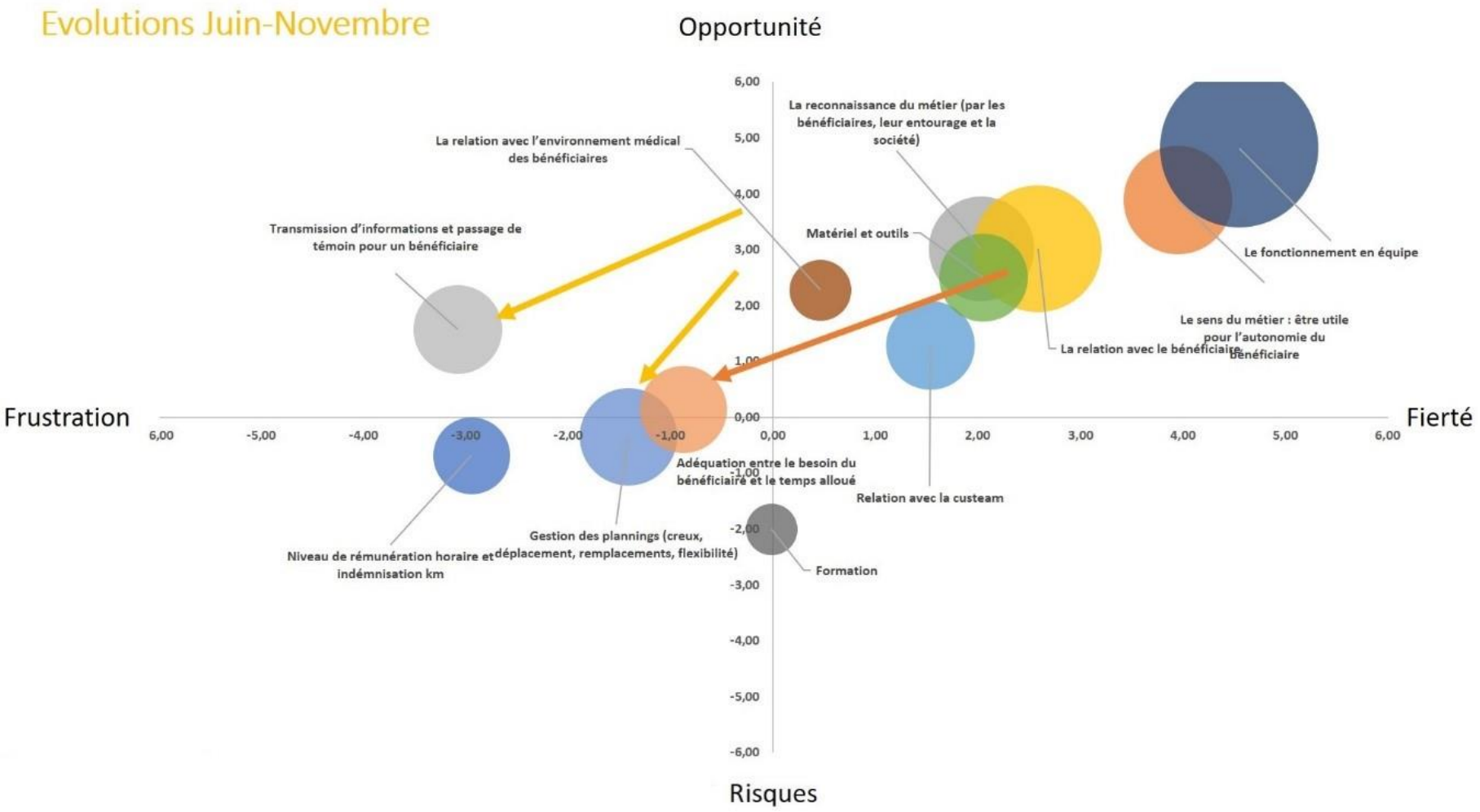
Annexe N°2 Reproduction de la figure n°5



Annexe N°3 Reproduction de la figure n°6



Annexe N°4 Reproduction de la figure n°7



Annexe N°5 Accord d'observation des professionnels

Dans le cadre de sa mission de prévention des risques professionnels, l'INRS conduit une étude sur : **la dynamique du processus de transformation organisationnelle vers un modèle d'équipe autonome.**

L'étude a pour objectifs de comprendre les mécanismes psycho sociaux qui gravitent autour de la transformation organisationnelle vers un modèle d'équipe autonome et comment ces mécanismes évoluent sur la durée.

La participation consiste en :

- **Plusieurs entretiens individuels**, d'une durée d'environ 1 heure
- **Plusieurs observations** au domicile des bénéficiaires ainsi qu'en réunion d'équipe
- **Plusieurs entretiens collectifs,** sur des thématiques psycho-sociales

Les données recueillies seront utilisées à des fins de recherche dans le cadre de l'étude conduite par l'INRS, et dans les conditions précisées dans le flyer qui vous a été remis.

Si vous êtes d'accord pour participer : merci de renseigner les informations dans les champs ci-dessous afin que nous puissions vous contacter pour les prochains rendez-vous (via l'encadrement de votre entreprise) et traiter vos données

En laissant vos coordonnées, vous reconnaissez être d'accord pour participer à l'étude dont l'objectif est mentionné ci-dessus et :

-avoir été informé du projet de l'INRS d'utiliser les données issues de cet entretien à des fins de recherche ;

- avoir été informé des conditions dans lesquelles vos données à caractère personnel seront traitées et de vos droits d'accès à ces données ;

- autoriser l'INRS à utiliser ces données de façon anonyme et globalisée, pour présenter les résultats de l'étude, les diffuser, y compris sur son site internet, lors de colloques ou congrès, ou à l'occasion de formations à la santé/sécurité au travail.

Merci de votre participation !

Corinne Van De Weerdt & Raphaël Haller

Vous êtes :

Homme ou **Femme**

Nom :……

Prénom : ……

Age : ……

Poste occupé : ……

Ancienneté dans l'entreprise (en mois ou années) : ……

Ancienneté dans le poste actuel (en mois ou années): ……

Lieu d'activité (secteur) **:** ……

Déclare avoir reçu le flyer de présentation de l'INRS et des objectifs de l'étude : oui non

Accepte que l'INRS prenne des notes manuscrites lors de ma participation : oui non

Accepte que l'INRS enregistre l'audio lors de ma participation : oui non

Accepte que l'INRS enregistre la vidéo lors de ma participation : oui non

Date et signature : ……

Merci de votre participation !

Corinne Van De Weerdt & Raphaël Haller

Annexe N°6 Flyer informatif

INRS : qui sommes nous ? et pourquoi nous intervenons ?

- l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)
  - **Association loi 1901 (sans but lucratif)**
- L'INRS est géré par un conseil d'administration paritaire (représentants des employeurs et des organisations syndicales de salariés)
- **L'INRS**
  - **Indépendance** scientifique et technique
  - Absence de conflit d'intérêt
  - **Impartialité** et crédibilité
  - Respect total de la **confidentialité**

- **Notre mission** : comprendre ce qui se passe du point de vue des agents sur la question de la transformation organisationnelle vers un modèle d'équipe autonome et comment cette transformation évolue sur la durée (avantages, inconvénients du dispositif, …)
- **Comment cela va se passer ?**
  - Séances (au moins) d'1h d'entretien (INRS et Agent) – Prise de notes (INRS)
  - Observations de l'activité chez les bénéficiaires et en réunion d'équipe autonome (INRS et Agents) – Enregistrements (INRS)
  - Entretiens collectifs (INRS et Agents) – Prise de notes (INRS)
  - Résultats seront **restitués** dans le respect de l'anonymat et de façon globalisée

1

L'ensemble des données recueillies est couvert par le secret professionnel et rendu anonyme par un codage. Toutes les analyses et publications de résultats ne s'appuieront que sur les données anonymisées.

Dans le cadre de cette recherche, un traitement de vos données personnelles (nom, prénom, sexe, âge, poste occupé, lieu d'activité) va être mis en œuvre dans le seul but d'organiser avec vous les sessions d'entretiens pour l'étude.

Ce traitement de données est effectué dans le respect de la Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, ainsi que du Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016.

Si vous acceptez, l'INRS s'engage à ne pas transmettre ni vendre ces données à un tiers. Les données à caractère personnel recueillies seront également totalement anonymisées et conservées de manière sécurisée durant 5 ans à compter de juillet 2020. Passé ce délai, elles seront détruites. Vous disposez, à tout moment, d'un droit d'accès, de rectification et de suppression et de portabilité de vos données. À ce titre, vous pouvez exercer ces droits en vous adressant au responsable de la protection des données personnelles, Madame Anne Le Roy (données.personnelles@inrs.fr).

Pour plus d'information, consultez notre politique de confidentialité et d'utilisation des données personnelles (https://www.inrs.fr/footer/politique-confidentialite.html)

Pour nous contacter : corinne.vandeweerdt@inrs.fr ; raphael.haller@inrs.fr

Corinne Van de Weerdt

Raphael Haller

20/01/2023

2

Annexe N°7 Accord d'observation des bénéficiaires

Institut National de Recherche et de Sécurité
Centre de Lorraine Rue du Morvan, CS 60027, 54519 Vandœuvre Cedex
Téléphone : 03.83.50.87.90

1) Pourquoi l'INRS est-il là ?

Dans le cadre de sa mission d'amélioration de la qualité de vie au travail, l'INRS suit les intervenants à domicile, pour analyser leur activité de travail.

Pour cela, nous sommes amenés à suivre les intervenants à votre domicile. Si notre venue arrive à un moment qui vous dérange, n'hésitez pas à le dire.

2) Il est important de savoir que :

- Le but n'est pas de vous observer, mais de « mieux comprendre » le travail des intervenantes afin d'apporter des mesures utiles à l'activité.
- Les résultats de cette intervention restent confidentiels.

3) Votre accord :

Différents supports pourront être utilisés. Merci de cocher les cases indiquant votre accord pour l'emploi de chacun d'eux :

☐ prise de notes sur papier
☐ enregistrement vidéo

Votre nom : _____ **Date :** _____ **Signature :** _____

07/04/2022 inrs 1

L'ensemble des données recueillies est couvert par le secret professionnel et rendu anonyme par un codage. Toutes les analyses et publications de résultats ne s'appuieront que sur les données anonymisées.

Dans le cadre de cette recherche, un traitement de vos données personnelles (nom, prénom, sexe, âge, poste occupé, lieu d'activité) va être mis en œuvre dans le seul but d'organiser avec vous les sessions d'entretiens pour l'étude.

Ce traitement de données est effectué dans le respect de la Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, ainsi que du Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016.

Si vous acceptez, l'INRS s'engage à ne pas transmettre ni vendre ces données à un tiers. Les données à caractère personnel recueillies seront également totalement anonymisées et conservées de manière sécurisée durant 5 ans. Passé ce délai, elles seront détruites. Vous disposez, à tout moment, d'un droit d'accès, de rectification et de suppression et de portabilité de vos données. À ce titre, vous pouvez exercer ces droits en vous adressant au responsable de la protection des données personnelles, Madame Anne Le Roy (données.personnelles@inrs.fr).

Pour plus d'information, consultez notre politique de confidentialité et d'utilisation des données personnelles(https://www.inrs.fr/footer/politique-confidentialite.html)

Pour nous contacter : corinne.vandeweerdt@inrs.fr ; raphael.haller@inrs.fr

Corinne Van de Weerdt

Raphael Haller

07/04/2022 inrs 2

Annexe N°8 Guide d'entretien ciblé

Dimensions	**Sous-thèmes**	**Questions**	**Points à interroger**
Organisationnelle	Général	*Pouvez-vous me parler de votre travail ?* *Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?* - *Que faisiez-vous avant ?* - *Qu'est-ce qui vous a motivé à venir travailler ici ?*	Parcours pro
	Tâches	*Pouvez-vous me parler de votre travail auprès des bénéficiaires ?* *Comment se fait la coordination en équipe ?*	Représentation du travail
		Est-ce qu'il y a des qualités qui vous semblent utiles dans ce travail ? *Selon vous, à quoi doit faire attention un nouvel employé pour sa santé et sa sécurité ?* *Avez-vous des moyens mis à votre disposition pour préserver votre santé et votre sécurité ?*	Compétences Conscience des risques
	Organisation	*Que pensez-vous du rythme de votre travail ?*	Rythme court moyen et long terme
		Quelles sont les possibilités que vous avez pour vous organiser ? - *Dans le temps ?* - *Avec vos différentes missions ?* *Est-ce qu'il vous arrive de dépasser de vos horaires officiels ?* - *A quelle fréquence ?* - *A quelles occasions ?* - *Qu'est-ce que cela implique pour vous, le bénéficiaire, vos collègues, votre vie privée ?* *Pensez-vous avoir les moyens suffisants pour faire face aux situations difficiles ?* *Quand vous êtes face à une difficulté, comment ça se passe de votre côté ?*	Possibilité de s'organiser Contraintes temporelles Nombre & variété des missions Débordements Résolution de problèmes
Sociale	Relations	*Que pensez-vous de l'ambiance au travail ?* - *Au sein de l'entreprise ?* - *Dans votre équipe ?*	Ambiance relationnelle
		Vous sentez-vous soutenue ? - *Au sein de l'entreprise ?* - *Par votre coach ?* - *Au sein de votre équipe ?*	Soutien perçu
	Communication	*Comment se font les échanges d'informations en équipe ?* - *Avec votre coach ?* - *Avec les autres équipes ?* *Dans une réunion de coordination, est-ce que les points qui doivent être abordés le sont facilement ?* *S'il y a un désaccord, comment faîtes-vous ?* *Quand vous aimeriez dire quelque chose, pouvez-vous le dire librement ?* - *Pensez-vous que les autres peuvent le faire librement ?*	Fluidité communicationnelle Fréquence de communication Liberté de parole du groupe / de la personne Gestion des conflits
Emotionnelle	Général	*Qu'est-ce qui est plaisant dans votre travail ?* *Est-ce qu'il y a des choses que vous n'aimez pas dans votre travail ?* *Que ressentez-vous, de manière générale, par rapport à votre travail ?*	Ressenti global

	Activité	*Que ressentez-vous par rapport au métier d'aide à domicile en général ?* *Que ressentez-vous par rapport à votre entreprise ?* *Que ressentez-vous par rapport à vos conditions de travail ?*	Vécu émotionnel
	Collègues	*Que ressentez-vous par rapport à votre coach ?* *Que ressentez-vous par rapport à votre équipe ?* *Est-ce que vous partagez les mêmes idées, ressentis que votre équipe ?* - *Que votre coach ?* *Est-ce que vous partagez les mêmes idées, ressentis que votre équipe ?* - *Que votre coach ?* *Est-ce que vous aimeriez pouvoir davantage partager vos ressentis au travail ?* - *A quelles occasions ?*	Charge émotionnelle Expression des émotions Gestion des désaccords Convergence émotionnelle
	Bénéficiaires	*Que ressentez-vous par rapport aux bénéficiaires ?* *Est-ce qu'il vous arrive de penser au travail quand vous êtes chez vous, le soir ou en week-end ?* - *Que ressentez-vous dans ces moments ?* *Comment ressentez-vous l'équilibre entre vos vies privée et professionnelle ?* *Avez-vous vécu des événements marquants dont vous voudriez me parler ici ?*	Ressenti in situ Barrière émotionnelle Evénements significatifs
Idéologique	Général	*Qu'est-ce que vous trouvez le plus intéressant dans votre travail ?* - *Pourquoi ?* *Qu'est-ce que serait une bonne journée pour vous ?* - *Et une mauvaise ?*	Sens au travail Motivation intra
	Rôles	*Avez-vous un rôle défini dans votre l'équipe ?* - *Est-ce qu'il semble clair pour vous ? Pour les autres ?* *Est-ce que les autres personnes ont un rôle défini dans l'équipe ?* - *Est-ce que la répartition des rôles dans l'équipe est claire pour vous ?* - *Pensez-vous qu'elle soit claire pour les autres ?* - *Que pensez-vous de la répartition des rôles dans votre équipe ?* *Est-ce que le rôle du responsable de secteur est clair pour vous ?* - *Pensez-vous qu'elle soit claire pour les autres ?* *Est-ce qu'il y a des écarts entre ce que l'entreprise attend de vous et que vous pouvez donner ?* *Est-ce que vous pensez qu'il y a des personnes qui font plus que ce que leur rôle demande ?*	Rôles prescrit et réel Perception des rôles par les autres Co-construction de l'identité de groupe Symbolique des rôles Perception des rôles des autres Perception des attentes envers le personnel
	Identité	*Que pensez-vous de l'image que la société se fait de l'aide à domicile en général ?* *Pensez-vous que l'entreprise a une image particulière à l'extérieur ?* *Pensez-vous faire le même métier que vos collègues ?* - *De votre équipe ?* - *Des autres équipes ?* - *Des autres entreprises d'aide à domicile ?* *Selon vous, est-ce que votre équipe a une particularité qui la différencie des autres ?*	Symbolique identitaire de groupe Représentations sociales Symbolique identitaire de l'entreprise

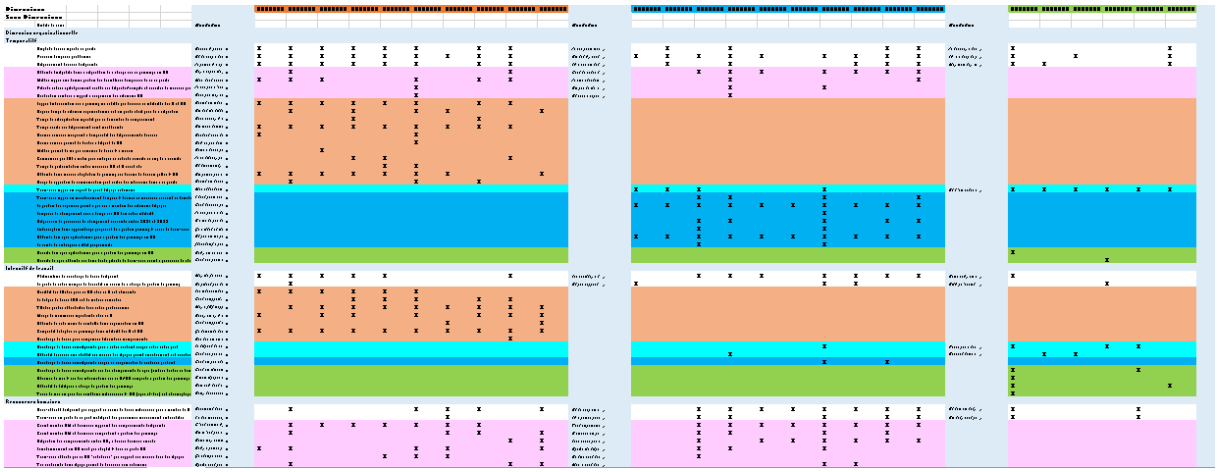
		Est-ce qu'il y a des valeurs qui sont spécialement importantes pour vous ? *Est-ce qu'il y a des valeurs qui sont totalement partagées dans l'entreprise ?* *Est-ce qu'il y a des valeurs qui sont peuvent être conflictuelles dans l'entreprise ?*	Congruence des valeurs collectives / personnelles
Cognitive	Evaluation du projet	*Pourriez-vous me dire ce qu'est, selon vous, une équipe autonome ?* - *Selon vous, qu'est-ce que cela implique dans votre quotidien ?* - *Selon vous, y a-t-il des avantages de l'équipe autonome ?* - *Selon vous, y a-t-il des risques l'équipe autonome ?* - *Avec qui et/ou à quelles occasions pouvez-vous en parler ?* *Quand et comment avez-vous entendu parler du projet d'équipe autonome ?* - *Par qui et comment ?* - *Qu'en pensiez-vous à ce moment précis ?* - *Qu'en pensez-vous maintenant ?* - *Est-ce que votre avis sur l'équipe autonome a évolué ?* - *Si oui, qu'est-ce qui en a été à l'origine ?* *En avez-vous parlé à d'autres personnes de l'entreprise ?* *Quels sont les points qui reviennent le plus souvent ?* *Avez-vous pu exprimer tout ce que vous en pensiez ?*	Représentation de l'EA Acculturation de l'EA Informations Partage d'informations
	Evaluation des apprentissages	*Que pensez-vous des moyens que l'entreprise a mis en œuvre dans la transformation ?* *Pourriez-vous me parler des organismes extérieurs à l'entreprise qui sont en lien avec le projet de transformation ?* - *Quels sont pour vous leurs rôles respectifs ?* - *Que pensez-vous de leurs interventions respectives ?* *Est-ce que pour le projet d'EA, vous pensez que vous aurez de nouvelles compétences à acquérir ?* *Est-ce que vous pensez qu'il y aura des écarts entre ce que l'entreprise attendra de vous et ce que vous pourrez donner ?*	Perception des intervenants extérieurs Formations Compétences Perception des attentes
	Projections sur l'avenir	*Que pensez-vous que le travail en équipe autonome va changer ?* - *Par rapport aux conditions de travail ?* - *Par rapport au bénéficiaire ?* - *Par rapport à vos relations entre professionnels ?* *Si vous pouviez changer quelque chose au modèle de travail en équipe autonome, que feriez-vous ?*	Perception des implications de l'EA Possibilités d'amélioration

Y aurait-il un point de cet entretien sur lequel vous souhaitez revenir ? ***Avez-vous envie d'aborder un point que nous n'avons pas évoqué ensemble ?*** ***Avez-vous des questions ?***	Explicitations Non-dits Explications

Annexe N°9 Guide d'entretien ouvert

Annexe N°10 Grille de recueil des données

Vue des trois premières sous-dimensions sur les trois années



Légende des codes couleurs :

Couleur(s) par Année(s)
2021
2021-2022
2021-2022-2023
2022
2022-2023
2023

Vue de la sous-dimension temporelle en 2021

Dimension organisationnelle Temporalité	***Verbatims***							
Amplitude horaire impacte vie privée	*Arriver à pouvoir*	x	X	X	X	X	X	X	
Pression temporelle quotidienne	*Et du coup je trou*	x	X	X	X	X	X	X	X
Dépassement horaires fréquents	*Je pense à la rigu*	x	X	X	X	X	X	X	
Attente d'inégalités dans la répartition de la charge sur les plannings en EA	*Oui, le risque ça ,*	x		X					
Métier implique une bonne gestion des frontières temporelles de sa vie privée	*Mais il faut savoi*	x	X	X	X			X	
Période estivale spécifiquement sujette aux départs/congés et arrivées de nouveau person	*Je sais que c'est r*	x						X	
Restriction sanitaire a impliqué la suspension des réunions EA	*Alors que moi, av*	x						X	
Logique d'intervention sur le planning ne reflète pas toujours les intérêts des B et AD	*Quand on intervi*	x	X	X	X	X	X	X	
Espace temps de réunion organisationnel est en partie utilisé pour de la régulation	*En fait ça débora*	x		X		X		X	X
Temps de récupération impacté par les demandes de remplacement	*Vous voyez, là on*	x				X			
Temps alloués aux déplacement sont insuffisants	*On nous donne u*	x	X	X	X	X	X	X	X
Alarmes sonores marquent la temporalité des dépassements horaires	*Surtout avec de c*	x	X					X	
Alarme sonore permet de faciliter le départ de l'AD	*Voilà ce que bon*	x						X	
Métier permet de ne pas ramener de travail à la maison	*Dans le travail q*	x			X				
Commencer plus tôt le matin pour anticiper les retards cumulés au long de la journée	*Je les décale, que*	x				X	X		
Temps de présentation entre nouveaux AD et B serait utile	*Et finalement, on*	x					X	X	
Attente d'une meilleure adaptation du planning aux besoins du terrain grâce à l'EA	*On pense que le s*	x	X	X	X	X	X	X	X

Annexe N°11 Entretien avec le guide ciblé

[..]

Chercheur (C): [00:02:23] J'ai une liste de questions que je vais vous poser. Si une question vous gêne ou si vous voulez que je reformule, n'hésitez pas. Si un moment vous avez besoin de vous arrêter ou de quoi qu'est-ce, vous me le dites, il n'y a pas de problème. C'est à votre convenance. Donc, si vous voulez bien, j'aimerais qu'on commence si vous voulez bien me parler de votre travail de façon générale. Brièvement, les points principaux à dire selon vous.

Interviewé (I): [00:02:48] Je trouve que. Ce que je trouve. Alors c'est un travail qui est intéressant, d'une part, que ça permet de mettre en relation avec un public âgé. La plupart du temps et moi, c'est ce que je recherchais. Je trouve que. Du coup, comment dire? Les bénéfices viennent. Le côté positif vient des bénéficiaires qui nous renvoient des choses positives. Ce qui est intéressant aussi, c'est de sentir utile envers eux. C'est quelque chose qui me porte dans mon boulot. Ce qui peut être compliqué, je trouve que dans le travail, c'est le fait d'être assez isolé et assez seul. Et puis d'avoir aussi des interventions, des fois assez serrées au niveau du temps. Et je trouve qu'il n'y a pas suffisamment de temps à consacrer. Ce qui est important, c'est vraiment pour moi le coeur du travail c'est la relation qu'on noue avec les personnes. Et du coup je trouve que le temps imparti est très … très juste quoi. On a pas mal de contraintes horaires. Ça peut s'enchaîner, et il y a pas mal de choses. Donc il y a ça que je trouve compliqué, il y a le fait que on soit amenées à intervenir aussi sur une amplitude horaire aussi, qui peuvent être très large et diverse. On peut commencer à 7h du matin et terminer à 21 heures ou des choses comme ça. Ça peut être voilà.

C: [00:04:47] Je comprends tout à fait.

I: [00:04:48] Et puis le fait aussi que ce n'est pas un boulot qui est forcément valorisé, à la fois financièrement, et à la fois au niveau de la société. Je sais pas comment dire ça.

Quand on est auxiliaire de vie, on a l'impression qu'on est un petit … Et je vais utiliser une expression qui est exprès, provocatrice. Mais on a l'impression qu'on torche les petits vieux. Alors que c'est pas ça, oui.

[..]

C: [00:05:22] D'accord, est-ce que je peux vous demander depuis combien de temps vous travaillez à Louvéa ?

I: [00:05:27] Moi, j'ai été embauché en juillet de l'année dernière. Donc ça ne fait pas encore … ça ne fait pas un an.

C: [00:05:34] D'accord. Est-ce que vous pourriez me parler un peu plus de votre travail ? Comment ça se passe en règle générale?

I: [00:05:56] Alors, vraiment, au niveau de ce qu'on nous demande de faire, ça peut être très diversifié. Ça peut être de l'aide à la toilette, de l'aide au levé. Enfin vraiment de l'aide à la personne. Voilà après comment ça se passe au niveau des personnes, généralement moi je trouve qu'on est plutôt bien accueilli. On voit que les gens sont plutôt contents de vous voir. Il y a quelques personnes qui sont un peu réfractaires à votre venue parce que du coup, c'est pas eux qui demande à ce qu'on vient de chez eux. Mais souvent, l a famille impose notre venue parce qu'il y a des pertes d'autonomie, etc. Ça, c'est compliqué pour les personnes vieillissantes. Déjà que quelqu'un s'introduit, s'introduisent chez eux sans que eux le veulent. Voilà, il y a pas mal d'aide à la personne. Il y a pas mal de, alors ils appellent ça entretien du cadre de vie, de ménage aussi. On a beaucoup de ça. Donc c'est pas forcément non plus, hyper-valorisant. Parce que des fois, je trouve que ce qui est intéressant dans ce qu'on fait en général, enfin dans tout travail, c'est de mettre un sens dans ce qu'on fait si on perd ce qu'on fait c'est voilà … et des fois, de faire le ménage chez quelqu'un. Du coup, on comprend pas trop le pourquoi on le fait quoi voilà. C'est un peu, donc, mais sinon, les interventions, sont vraiment diverses et variées, je vous dis c'est pas de être derrière la personne. Des fois, c'est de l'aide administrative, ça peut être accompagner pour des courses. Faire des courses, un peu cuisiner … Donc c'est très varié et ça, le fait que ce soit très varié, je trouve que c'est aussi très intéressant parce que du coup, on ne s'enferme pas dans un rôle, un truc et voilà, mais bon.

C: [00:08:02] Bon, d'accord, parfait. Et que pensez-vous de l'ambiance de travail ? Dans votre équipe ? Comment ça se passe ?

I: [00:08:15] Bah moi je trouve que ya pas beaucoup de coordination en équipe, justement, qu'il n'y en a pas. Alors ça a commencé un peu à venir parce que on commence à avoir des réunions depuis que ya la volonté de faire en sorte qu'il y ait du travail d'équipe autonome là où on a maintenant une réunion tous les mois où au moins on se voit, etc. On peut échanger. Donc pour le moment c'est des réunions, un peu … C'est un peu les réunions sur les références de personnes, sur heu les documents un peu officiels à compléter avec les bénéficiaires. Heu, la dernière fois on a vu les plannings, etc. Mais pour l'instant, c'est vrai on n'a pas trop de coordination entre nos actions. Donc voilà. Alors moi, je peux rencontrer à titre officieux, des fois, certains de mes collègues quand on travaille l'un à côté de l'autre. Donc pour une raison X ou Y, c'est souvent des trucs, par exemple. Pour rentrer chez une personne, des fois, on a besoin d'un badge qu'on s'échange. Et au moment où on s'échange le badge, on se refile des informations. Du coup, c'est moments je les trouve hyper intéressants, mais il n'y a pas pour l'instant vraiment de truc officiel je trouve de coordination. J'ai vraiment espoir et je sais que ça se fera parce que c'est aussi ça du travail d'équipe autonome.

C: [00:10:03] Ok alors, et selon vous, il y a-t-il des qualités qui semblent utiles pour faire ce travail d'équipe autonome?

I: [00:10:11] Bah il y a les qualités déjà humaines d'empathie, les qualités aussi je trouve de patience, d'écoute. Des qualités d'adaptation aussi de s'adapter aux différents domiciles. Des fois on doit faire la toilette avec un pauvre savon tout sec … Adaptation… Ouais. Et puis, à un moment donné aussi, il y a quand même une prise de …. Comment dire ? Ouh, je n'arrive pas. Je n'arrive pas à trouver. De savoir prendre des décisions aussi. Quand on intervient chez quelqu'un, on a des fois où on vient pour faire un truc et puis en fait, le besoin, n'est pas celui là. Et du coup, il faut savoir savoir un peu comme tout boulot, prendre des décisions, savoir prendre des décisions. Est-ce que je m'exprime ? Est-ce que vous me comprenez ?

C: [00:11:35] Oui, je comprends tout à fait ce que vous me dites. Si moi, par exemple, à un moment, j'ai du mal à voir où vous voulez en venir, je vous demanderai de reformuler ou quelque chose comme ça. Mais, c'est super clair, je vois parfaitement où vous allez. Ensuite, voilà ce qui m'intéressait. C'est donc pour vous à quoi devrait faire attention un nouvel employé qui arrive à ENTREPRISE pour préserver sa santé et sa sécurité?

I: [00:12:29] Alors heu, pour préserver sa santé. Alors dans le boulot, je suis particulièrement grand de taille, je fais plus de deux mètres. Et du coup, il y a un truc qui est récurrent dans l'aide à la personne, du coup, surtout, l'aide à la personne dépendante, donc il faut vraiment faire attention d'adopter les bons gestes, de vraiment poser les genoux par terre quand on intervient, il y a ça qui est important. Préserver sa santé, il y a la santé et aussi la santé, je trouve, il y a aussi la santé morale ou mentale ou je sais pas quoi. A un moment donné, il ne faut pas non plus être trop dans le ... Il faut savoir garder aussi ses distances professionnelles, ne pas être trop affecté par la situation de certaines personnes. Faut savoir un peu à un moment donné, quand on rentre chez soi, fermer la porte sur ce qu'on a vécu. Fin voilà. Pouvoir souffler et continuer heu … Arriver à pouvoir vivre aussi, une vie personnelle. Je trouve que ça peut être compliqué aussi, sachant que c'est difficile aussi avec les horaires qu'on a tous. Moi des fois, mais je me pose la question. Moi, je suis célibataire, sans famille et sans personne. Des fois, je me dis mais comment font les autres qui ont une famille. Enfin c'est un boulot, qui est quand même au niveau des amplitudes horaires, enfin voilà. Tout ça. Mais il faut savoir se préserver, préserver aussi sa vie personnelle. C'est peut-être pas évident, justement. Et qu'est-ce que une personne qui serait, qui viendrait à Louvéa. Qu'est-ce qui serait important pour qu'elle préserve sa santé? Heu ouais non, je … ouais.

C: [00:15:01] D'accord. Est-ce que vous avez des moyens à disposition, enfin mis à disposition par l'entreprise pour préserver votre santé?

I: [00:15:18] Quels sont les moyens pour préserver la santé. Je suis en train de … vous me posez un peu une colle, je suis en train de réfléchir. Quels sont les moyens mis à disposition par. Alors il y a des …. On va avoir une

formation par exemple, à laquelle je vais participer. Qui va être menée par une ergothérapeute, extérieure, pour nous apprendre à utiliser les appareillages de levage, etc. Mais le truc, c'est que c'est vrai que dans l'aide à domicile, il n'y a pas beaucoup de l'appareillage de personnes, lève-personne, etc. Les gens qui sont à domicile, généralement ils n'acceptent pas trop facilement ce type d'appareillage. Alors les rendez-vous aussi avec la médecine du travail. L'employeur aussi. On peut demander aussi. Moi, je sais que oui, on peut demander à rencontrer le médecin du travail. J'ai rencontré récemment. Et là je ne vois pas trop ...

C: [00:16:54] C'est très bien. C'est très bien. Maintenant, si vous voulez bien, on va parler un peu plus de l'organisation du travail. Par exemple, si vous pouvez m'expliquer comment vous pouvez vous organiser dans le temps et puis aussi avec vos différentes missions.

I: [00:17:15] Alors comment on peut s'organiser dans le temps. Donc l'organisation, la planification, de toute façon, c'est déjà établi par le responsable de secteur, quoi. Donc, si vous parlez d'organisation en tant que planification, comme si, du coup, c'est le chef de secteur qui décide comment intervenir chez telle ou telle personne, de telle à telle heure etc. **[..]**

C: [00:17:48] Mais donc, une fois que vous êtes sur les lieux d'intervention. Quelle est votre marge de manœuvre?

I: [00:18:27] Du coup, quelle est la marge de manœuvre nous ? L'organisation ? J'ai du mal, enfin je comprends votre question-là. Après, il faut que je réponde au truc. Voilà comment, comment ? Nous, on a, à l'intérieur de ce créneau-là, on a aussi toute liberté de nous organiser un peu comme on veut. Enfin il n'y a pas de contraintes spécifiques. On a. On a une mission par exemple qui va être réalisée la toilette de telle personne ou encore un objectif qui est un objectif général. Il y a un truc et à l'intérieur de cet objectif et de ce temps, à nous de nous organiser. Mais on s'organise en toute liberté. Après, on peut même de notre propre ressort. Du coup, on va pouvoir aussi si on veut travailler à un autre objectif que celui demandé. Si, vraiment, si la personne a un autre de besoin. À ce moment-là, il n'y a pas de … Bah je trouve qu'on a une forte liberté. Si la question c'est par rapport à ça, nous on a une assez forte liberté d'intervention au sein du cadre qui nous a donné cadre à la fois horaire et cadre à la fois de l'objectif du truc. Voilà, c'est à nous est justement ce qui est justement bien, ce qui est intéressant. Du coup, ça se fait aussi naturellement, mais on n'a pas, moi je sens pas une contrainte, contrainte spécifique, contenu imposé. Voilà, ouais. Il y a aussi pour moi, ce qui est important, c'est qu'il y ait pour moi une relation de confiance que je sens par exemple au niveau des responsables de ce secteur par rapport au…. Alors je parle pour moi, je ne sais pas, mais par rapport aussi par exemple à mon travail, je sais qu'il a une confiance et que du coup ça me laisse la liberté. Enfin voilà, s'il y a un point, un truc, un bidule. Tu dois faire tes trucs et tu vois. Voilà, on me laisse libre, voilà.

C: [00:21:09] D'accord, OK. Tout à l'heure, vous parliez donc de contrainte horaire. J'aimerais en savoir comment ça vous arrive, donc vous m'avez dit que ça vous arrive de dépasser un peu des horaires prescrits. Comment ça se passe?

I: [00:21:27] Moi, ça m'arrive assez souvent.

C: [00:21:34] D'accord et si vous deviez donner un ordre de grandeur ? Ça se traduirait comment ?

I: [00:21:38] Je pense à la rigueur 50% des interventions.

C: [00:21:46] D'accord, d'accord. Et alors, du coup, pour vous, dans quel genre d'occasions ça arrive?

I: [00:21:55] Il n'y a pas vraiment de alors c'est, ça peut être heu … C'est souvent quand il y a un truc à gérer en plus, quelque chose par rapport à la prestation habituelle ? Comment alors comment vous expliquer, par exemple, je vais chez telle personne pour heu, voilà un truc qui me revient en la mémoire, je vais chez telle personne pour faire l'aide à la toilette, etc. Et puis, donc c'est une personne, il faut la lever etc. et l'amener jusqu'à la salle de demain pour faire sa toilette, au lavabo ou à la douche. Selon. Selon. Selon son envie et sa demande. Et puis, pendant que je suis arrivé, je regarde et elle s'est mis à saigner du nez. Il a fallu gérer l'hémorragie du nez et machin. Oui, je crois que du coup, il y a souvent des trucs comme ça qui qui arrive, il y a souvent des choses qui arrivent, des imprévus. Donc OK, mais moi, j'ai l'impression qu'on doit réagir et du coup, enfin ouais.

C: [00:23:18] OK je comprends, donc quand un imprévu survient comme vous le décrivez. Qu'est-ce que ça implique pour vous?

I: [00:23:27] Alors du coup, ça implique aussi. C'est donc il va y avoir un dépassement de temps par rapport aux prestations et ça va impliquer une espèce de stress, une espèce d'angoisse de machin. Parce que du coup, quand on arrive chez une personne, du coup, on a un badge avec un téléphone professionnel. On doit badger à notre arrivée et donc à partir de là il y a un chronomètre qui se met en route. Du coup on a par exemple une intervention d'une demi-heure et 5 minutes avant la fin de l'intervention, du coup, il y a une sonnette qui se met en route « bing bing bing » pour nous rappeler qu'il faut terminer truc et il faut écrire dans le cahier et puis partir parce qu'il y a une autre prestation qui va venir là-dessus. Et je trouve ça hyper stressant quand, justement, il y a des dépassements d'horaires. Parce qu'on sait qu'en plus, alors, surtout quand on sait que c'est les dépassements en début de journée. Parce que du coup, on sait que tout va être décalé, il y a des bénéficiaires chez qui quand on arrive avec du retard, etc. Alors ils s'en foutent parce que quand c'est des Alzheimer qui n'ont pas la notion du temps « hahaha », on

pourrait arriver à 20h qu'arriver à 8 heures du matin. Je rigole hein, mais ils ne verraient pas la différence. Il y a des gens qui sont très à cheval par exemple sur les horaires, qui ont besoin de repères, machin de trucs.

I: [00:24:42] Et du coup, en arrivant, on arrive avec du retard et on sent que. On sent que ça ne convient pas quoi. Et du coup, ça aussi, ça décale tout le planning. Et ça, je trouve que c'est une source de stress, surtout que, il peut y avoir aussi des retards aussi par rapport au temps de déplacement, entre deux interventions. Par exemple, on nous donne un quart d'heure pour aller de là à là, mais un quart d'heure, c'est un quart d'heure, il est mesuré, c'est à partir de, alors je crois que chez LOGICIEL DE CALCUL DE TRAJET, je ne sais pas quoi, LOGICIEL DE CALCUL DE TRAJET ou je ne sais pas quel truc donc voilà. Bref, qui dit que sur VILLE pour aller de tel endroit à tel endroit, il faut un quart d'heure. Alors il y a des fois que vous avez des embouteillages quoi. Et puis des fois, c'est la voiture, il faut la mettre, on ne peut pas garer à côté, du coup, on la gare à perpète. Et puis, il faut aller de la voiture jusqu'au jusqu'à l'immeuble, puis après, il faut monter tous les étages. Puis après, c'est seulement quand on arrive au niveau du badge qu'on badge vraiment et que le temps, l'intervention commence. Vous voyez ce que je veux dire, eh bah ça aussi c'est chiant. Et le fait qu'il y ait des décalages comme ça dans mon planning, c'est des trucs que j'ai du mal à accepter.

[..]

C: [00:26:31] Oui, je comprends tout à fait. Je comprends tout à fait. OK, vous disiez que les décalages vous génèrent un stress, c'est ça.

I: [00:26:37] Oui voilà, tout à fait. Surtout avec de cette fameuse sonnette qui se met à sonner. Des fois, ça sonne, du coup cinq minutes, cinq minutes avant la fin de l'intervention, ça sonne dix minutes après la première sonnerie. Nous, c'est déjà arrivé que ça sonne une fois, deux fois, trois fois et là « hahaha ». Je me dis je suis hyper en retard, machin et j'ai aussi la volonté …. Après moi, j'ai un petit souci personnel, un petit truc. J'ai la volonté de bien faire mon boulot et d'apporter beaucoup de satisfaction personnelle. Du coup, j'ai dû mettre des fois de dire Ah bah, tant pis le truc là, il n'est pas fait, je me casse, c'est fini tant pis. Non, moi, j'ai besoin que la personne elle soit contente du boulot que je fais. Et du coup, c'est ça aussi qu'il … Il y a une réponse à votre question précédente. Du coup, moi, voilà. Il y a des personnes qui, à la rigueur elles, ça va pas les gêner de partir alors que tout ne sera pas fait ou pas bien fait. Ou alors que moi, j'ai besoin que le bénéficiaire soit satisfait. Et du coup ouais.

[..]

C: [00:28:10] D'accord, alors petite question. Donc le cas de figure où vous sentez qu'il va y avoir une difficulté, par exemple avec une tache qui se rajoute comme vous disiez ou quelque chose qui ne se passe pas comme prévu. Quels moyens vous avez pour faire face à ce genre de situation ?

I: [00:28:38] Bah, je pense, mais il n'y a jamais eu de situation ingérable, quoi. Ou si c'est vraiment trop difficile, on peut faire appel, on peut appeler ENTREPRISE ou on peut appeler aussi les collègues. On a un téléphone professionnel avec les contacts. Moi, ça m'est déjà arrivé d'appeler un collègue. En plus, je suis sur l'équipe de

SECTEUR, donc je fais partie l'équipe de SECTEUR. Donc une équipe de 5 personnes. Mais je suis actuellement en formation. Je fais une formation d'aide à domicile pour être diplômé AES. Et du coup, c'est une formation qui dure pendant un an avec un contrat pro machin c'est ENTREPRISE qui paye ma formation. Moi quand je suis en formation, du coup, j'ai un statut un peu particulier au sein de l'entreprise libérée. C'est à dire que on m'a demandé si moi, ça me gênait pas de faire des remplacements. L'ensemble du territoire d'intervention de Louvéa. Je peux être amené à me déplacer sur AUTRE SECTEUR ou voilà donc chez les bénéficiaires. Chez lesquels aussi j'arrive pour la première fois. Que je ne connais pas forcément. Et du coup, et du coup, quand il y a des personnes que je connais pas ou que je vois que je suis en difficulté. Moi, moi, ça me dérange pas par exemple d'appeler un collègue, ou le responsable, enfin voilà.

C: [00:30:23] D'accord, OK, super. Alors du coup, ça tombe bien. Dans vos relations avec vos collègues, ou vos responsables. Dans vos communications. Donc, qu'est-ce que vous pensez de l'ambiance?

I: [00:30:36] Alors moi je trouve qu'il y a une bonne ambiance apparemment. Je suis content d'être dans cette entreprise. Je trouve que c'est une société bienveillante. En particulier. Alors que ce soit au niveau de la directrice et que ce soit au niveau des responsables de secteur, je trouve que vraiment, pour moi, leur but, c'est vraiment … Leur but premier c'est vraiment que nous, on soit bien au boulot, d'essayer de voilà. Mais ils ont des contraintes qui font que c'est compliqué aussi pour eux. Alors vous parlez des plannings, des machins voilà ça s'impose aussi. Si on nous donne une heure, ce n'est pas eux qui décide qu'on a qu'une demi heure. C'est parce qu'il y a un plan d'aide et machin, des financements. Derrière il y a des contraintes qui font que voilà. Je sais plus quelle était votre question.

C: [00:31:34] On parlait de l'ambiance.

I: [00:31:38] Oui, voilà et aussi au niveau de l'équipe aussi, à la fois au niveau des hiérarchies, l'ambiance aussi au niveau des équipes dans lesquelles je suis.

C: [00:31:49] C'est super du coup, question, dans ces relations, est ce que vous vous sentez soutenu?

I: [00:31:56] Oui, tout à fait.

C: [00:31:58] Donc, par qui, l'entreprise, le responsable de secteur, au sein de votre équipe ?

I: [00:32:05] Et au sein de l'équipe, oui tout à fait

C: [00:32:07] D'accord, on va parler un peu de comment se font les échanges d'informations en équipe? Vous avez déjà un peu répondu tout à l'heure, mais là j'axe la question vraiment là-dessus.

I: [00:32:20] Il y avait aussi les échanges formels, réunions et trucs un peu, rencontres un peu informelles dont je parlais. Il y a aussi un heu. Et possibilité aussi de prendre le téléphone professionnel et d'appeler, on a la possibilité d'utiliser, on a un système de messagerie aussi sur un téléphone professionnel. On a un réseau aussi qui a été mis en place au sein d'équipes avec APPLICATION DE COMMUNICATION machin. Et puis, on a des cahiers de liaison chez bénéficiaires ou à chaque fois, on doit noter ce qu'on a fait etc. et à chaque fois on intervient chez quelqu'un, on regarde le cahier, ce qu'a fait le collègue et machin. Ça nous renseigne aussi quand on intervient les première fois sur ce qu'il faut faire.

C: [00:33:16] D'accord, OK, c'est parfait. Est ce que vous avez l'occasion d'échanger avec les autres équipes?

I: [00:33:34] Heu assez peu.

C: [00:33:36] Donc, par rapport à vos collègues ?

I: [00:33:39] Alors moi, je pense plus que les autres, du fait que j'interviens sur tous les secteurs, mais quand même assez peu.

C: [00:33:49] Assez peu quand même. D'accord, ok, alors et avec le responsable de secteur, comment se font les échanges que vous avez avec?

I: [00:34:09] Beaucoup par mail. Mais ça peut être aussi par téléphone, où on peut aussi sans problème aller les voir dans leur bureau. Alors c'est sûr que s'ils sont en réunion voilà, mais si on veut les rencontrer, y'a pas de soucis, ils sont très ouverts, fin voilà.

[..]

C: [00:34:28] C'est super. Vous avez parlé tout à l'heure, vous faisiez. Donc vous faites une réunion par mois avec votre équipe, donc dans ces réunions, est-ce que les points qui doivent être abordés sont abordés facilement?

I: [00:34:45] Pour l'instant, oui, je trouve. Il y a du coup avant une réunion, comme on appelle ça ... Il y a un sujet qui … Y a des sujets qui se posent. On appelle ça un mot. On définit de quoi on doit parler en réunion pour que ça ne parte pas dans tous les sens. Sinon, pour l'instant. Oui, je suis d'accord. Oui, et c'était alors votre question. Enfin, j'ai encore oublié votre question, désolé.

C: [00:35:27] Ah vous avez répondu, c'est pas grave. Maintenant, j'aimerais vous demander, en cas de désaccord, s'il y a désaccord. Comment ça se passe?

I: [00:35:38] Pour l'instant, je n'ai pas eu affaire à ça.

C: [00:35:42] D'accord.

I: [00:35:45] On n'a pas eu ça à gérer, mais du coup, alors ça fait partie justement de la formation de l'équipe autonome, on va nous former à la communication aussi. Voilà comment on appelle ça, la communication non violente ou parce qu'on devra nous-même gérer nos … enfin pouvoir dire à nos collègues aussi des choses qui ne sont pas forcément agréables à entendre. Et du coup, c'est comment échanger sans froisser l'autre. Donc ça on va nous former par rapport à ça. Mais pour l'instant, on n'a jamais eu de truc particulièrement, au sein de l'équipe de SECTEUR, toutes les réunions où j'ai participé, on a pas eu de truc, voilà.

C: [00:36:38] Et donc, quand vous avez envie de dire quelque chose dans ce genre de réunion, est ce que vous avez l'impression de pouvoir le faire facilement, librement?

I: [00:36:46] Oui, tout à fait. On a des … on a mis au point aussi un ... Dans les premières réunions, on a mis au point des thèmes, des valeurs aussi au sein de l'équipe de SECTEUR. Et une des valeurs c'est justement de ne pas juger l'autre lors des réunions. Ça fait partie de nous. Donc nos valeurs, c'est pouvoir s'exprimer librement et de ne pas être jugé.

C: [00:37:15] Alors là, je vais vous demander de m'en dire un peu plus. Donc vous me dites, en fait, au sein de votre équipe, vous avez mis en place des thèmes et des valeurs. Alors à quelle occasion ? A l'initiative de qui ? Comment vous avez décidé de mettre en place, de dire nous, l'équipe de SECTEUR, on a cette valeur particulièrement.

I: [00:37:36] Donc nous, on nous a demandé de définir des valeurs au sein d'une équipe, au sein de chaque équipe, propre à chaque équipe. Et du coup, c'était. C'était la coach mais ça fait partie de la formation quand on a été en formation sur les équipes autonome, on a dit quand il y a des équipes autonomes, il faut mettre en place des valeurs. Du coup, c'est des trucs qui ont été soulignés, au sein de notre équipe. Lors des réunions on s'interdit aussi, qu'on ne froisse pas l'autre, mais qu'on puisse aussi s'exprimer librement. Pour libérer au maximum la parole voilà.

C: [00:38:36] Donc quand vous dites, on nous a demandé de définir des valeurs, donc c'était dans le cadre de la formation à l'extérieur de l'entreprise ?

I: [00:38:40] Oui, oui, tout à fait, chez ORGANISME DE FORMATION.

C: [00:38:42] Ok, OK,

I: [00:38:43] Oui c'est ORGANISME DE FORMATION. Voilà la toute première réunion de l'équipe autonome qu'on a eu. Ça a été axé sur ça, sur définissez vos propres valeurs.

C: [00:39:02] OK. Donc, et vous personnellement, si vous voulez bien. Quelles sont vos valeurs?

I: [00:39:16] Bref, je vous ai dit le fait d'apporter de l'aide aux autres, et en particulier à une personne âgée.

C: [00:39:26] D'accord oui comme vous l'avez dit.

I: [00:39:29] De ... Oui, d'avoir aussi une certaine liberté lors des interventions. Le fait de, enfin moi ce qui me plait aussi, de travailler au sein de ce secteur. J'ai du coup, moi, j'ai choisi ENTREPRISE parce que je savais que ce projet d'équipe autonome allait se mettre en place. C'est pour cela que j'ai voulu travailler chez eux quoi. Alors, ce projet-là, moi, j'adhère à 200%. Du coup, le fait de travailler, je, j'ai ... Rencontré lors d'une formation, justement la directrice J'ai apprécié aussi ses valeurs de bienveillance. On a discuté un peu de tout ça, nous, les interventions, oui voilà.

[..]

C: [00:40:34] OK. Donc si on parlait des choses que vous n'aimez pas. Mise à part, ce que vous m'avez déjà dit bien sûr.

I: [00:40:47] Une chose que je n'aime pas. Oui, les contraintes comme je vous dit un peu horaire, enfin de temps quoi. Mwouais des fois le fait de oui, des fois de se sentir quand même des fois seul. Moi, j'ai travaillé, j'ai un passé de [PRESERVATION DE L'ANONYMAT] du coup dans lesquels il y avait un travail d'équipe. Travailler, en équipe, c'est un truc qui, pour moi, est essentiel. Mais du coup, travailler à domicile, c'est vrai que je me trouve un peu isolé quoi seul. Voilà, ce n'est pas toujours évident, je me sens. C'est pas toujours des ressentis agréables.

C: [00:41:46] Je comprends tout à fait. Donc en restant dans les ressentis. Qu'est ce que vous ressentez par rapport à votre coach, par rapport à votre responsable de secteur?

I: [00:41:57] Ben je le dis, il y a plutôt de la bienveillance. De l'empathie. De … je voudrais pas être à sa place. Je sais que par rapport à moi, je sens également de sa part, bienveillance et machin, mais je trouve aussi enfin voilà, mais je ne sais pas. Voilà c'est des postes qui sont vraiment hyper compliqué d'organiser le planning de machin. Dans lequel il n'y a pas beaucoup de retours positifs, à la fois des bénéficiaires et à la fois des salariés.

C: [00:42:41] D'accord. Et donc, par rapport aux bénéficiaires, qu'est-ce que vous ressentez?

I: [00:42:53] Qu'est-ce que je ressens ? Ben ouais heu … moi, j'aime bien, j'apprécie souvent d'aller chez eux. Assez peu souvent où ça se passe mal. Quand ça se passe mal, pour moi, je sais aussi me détacher facilement. Je me dis que c'est pas moi dans l'affaire qui est visé quoi. Ou ce n'est pas moi qu'ils acceptent, qu'ils ne vont pas accepter par exemple mais c'est le fait qu'on interviennent chez eux, comme je le disais tout à l'heure. Voilà des sentiments plutôt positifs envers eux, plutôt de bienveillance, de souci, d'empathie, mais pas non plus, pas non plus de sentiment de pitié ou truc comme ça. Moi je ne suis pas dans la pitié, dans le machin, dans le jugement de trucs comme ça.

C: [00:44:07] D'accord, d'accord. Alors quand est ce qu'il vous arrive de penser au travail quand vous êtes chez vous le soir ou en weekend, par exemple?

I: [00:44:22] J'évite. Assez un peu. Enfin non, non, non, justement parce que je trouve que c'est un boulot qui permet justement de voilà, on n'a pas à se prendre la tête, c'est bien

C: [00:44:34] D'accord.

I: [00:44:38] Mais. C'était important pour moi de pouvoir, dans le travail que j'avais précédemment, je n'arrivais pas à faire la part des choses. J'en ai amené du boulot à la maison du machin, des tris à faire de trucs. Mais là, bah du coup, pour l'instant, non. J'arrive, une fois que la journée est terminée, elle est terminée quoi.

C: [00:45:02] D'accord. Ok, alors, est ce que vous partagez les mêmes ressentis que votre équipe, selon vous?

I: [00:45:12] Je pense dans l'ensemble, je pense que ces équipes, qui sont, des personnes qui sont là aussi pas par hasard. Elles sont venues parce qu'elles ont vraiment besoin d'aide. Elles sont là aussi parce qu'il y a vraiment une empathie avec les gens dont on s'occupe. Il y a la volonté de faire aussi, de bien faire les choses. Je pense qu'il y a beaucoup de points communs entre nous. Enfin vraiment. Mais on en parle pas forcément.

C: [00:45:50] Ok, d'accord, est ce que vous aimeriez avoir davantage d'occasions de partager vos ressentis dans le cadre du travail?

I: [00:46:04] Ou éventuellement, peut-être. Mwouais, peut-être.

C: [00:46:15] Okay, d'accord, peut-être. Est-ce que vous avez déjà ressenti des émotions spécialement vives dans votre travail.

I: [00:46:27] Des émotions un peu extrêmes, quoi du genre des colères importantes ou …

C: [00:46:34] Oui, ou d'autres, mais suffisamment fortes pour que ce soit significatif pour vous. Sans forcément être totalement dans l'extrême, mais quelque chose d'intense, on va dire.

I: [00:46:47] Du tac au tac, je dirais non.

C: [00:46:55] Okay, d'accord, donc. Qu'est-ce que vous trouvez le plus intéressant de tous les aspects de votre travail?

I: [00:47:05] La relation avec les bénéficiaires.

C: [00:47:12] Je m'en doutais un peu, mais fallait que je pose la question quand même, pour suivre mon tableau. Pour vous, qu'est-ce que serait une bonne journée au travail?

I: [00:47:22] Une bonne journée, c'est la satisfaction du bien fait et que du coup, les gens chez qui on va sont contents du boulot réalisé

C: [00:47:39] D'accord, et une mauvaise journée. Qu'est-ce que ce serait?

I: [00:47:42] Une mauvaise journée? Ce serait une journée, un peu inverse ou du fait des contraintes horaires, on est stressé machin, on n'arrive pas à tout faire, on ne satisfait pas complètement les personnes. C'est une journée de merde. Voilà ouais.

C: [00:48:06] Voilà d'accord. Merci beaucoup. Donc maintenant, on va parler un peu des rôles qu'on peut avoir. Si vous voulez bien, donc est-ce que vous avez un rôle défini dans votre équipe ?

I: [00:48:22] Non, non, pour l'instant, non.

C: [00:48:25] D'accord. Est-ce que les autres personnes de votre équipe ont un rôle défini ?

I: [00:48:31] Il y a actuellement une personne qui a eu un rôle de… Alors il bénéficie de ... Il est un peu notre représentant, représentant de l'équipe au niveau de la formation équipes autonomes. Du coup, il est amené à réfléchir avec des représentants et représentants des autres équipes de ENTREPRISE. Du coup, certains thèmes et du coup qui partage par la suite. Mais sinon, il n'y a pas encore d'autres rôles ou d'autres fonctions particulières.

C: [00:49:21] D'accord, donc, mise à part ça. Donc, à votre avis, quel est le rôle des responsables de secteur ?

I: [00:49:33] Bah pour l'instant le rôle des responsables de gérer les difficultés. C'est aussi, ils sont aussi pour le moment, référents un peu des projets des bénéficiaires. Un rôle aussi de oui, de gestion de difficultés, de rôle multi ... Multifactoriel, je ne sais pas quoi.

[..]

C: [00:50:09] OK. Ça marche. Alors, est ce que vous vous pensez qu'il y a des écarts entre ce que l'entreprise attend de vous et ce que vous pouvez donner au travail ?

I: [00:50:25] Alors est-ce que l'entreprise … Attends de nous

C: [00:50:29] Dans le sens où est ce que, par exemple, l'entreprise attend de vous des choses, sachant que c'est loin de ce que vous êtes en mesure de donner ou voir peut-être l'inverse. Est-ce que l'entreprise n'attend pas assez de vous par rapport à ce que vous serez capable de donner dans un sens comme dans un autre?

I: [00:50:52] Moi, je pense. Hmm Oui, je pense que non. Je crois que non. Je ne ressens pas d'écart, non.

C: [00:51:02] D'accord de votre point de vue, est ce qu'il y a des personnes qui dépassent les attentes de l'entreprise ?

I: [00:51:17] Non. Non.

C: [00:51:21] D'accord, d'accord, OK, maintenant, j'aimerais vous avez plus ou moins répondu, mais je vais vous demander que pensez vous ? Tout à l'heure vous m'avez donné votre point de vue, là c'est un peu différent. On va parler de l'image qu'on a en société de l'entreprise ENTREPRISE. Quelle image elle donne, selon vous, à la société à l'extérieur en fait ?

I: [00:51:49] Alors moi, je pense que c'est une entreprise qui est plutôt … qui a un bon … favorablement, je sais pas comment exprimer ça …. Bouche à oreille et tout. J'ai l'impression positive, même si moi je peux, on peut. Moi, je peux avoir … Il y a certaines personnes qui peuvent me sortir. ENTREPRISE par exemple c'est très cher, c'est cher par rapport aux prestations qui peuvent être réalisées ou …. C'est assez rare. Donc je pense que c'est une bonne entreprise qui est bien. Il y a le service rendu qui me semble plutôt de qualité. Les bénéficiaires perçoivent que le service rendu est plutôt de qualité par rapport ….

C: [00:53:11] D'accord. D'accord, donc, est ce que vous avez l'impression de faire le même métier que vos collègues?

I: [00:53:24] Alors que mes collègues d'équipe ?

C: [00:53:28] Par exemple, vos collègues d'Équipe

I: [00:53:29] Alors, il y a quand même une différence parce qu'il y a des, chez nous, des auxiliaires de vie, bah je les nomme auxiliaires de vie, mais on nomme ça comme on veut. Du coup, on intervient sur tous les domaines toilette, entretien du cadre de vie voilà. Et puis il y a des aides ménagères. Ils ne font que du ménage et qui font pas le reste. Donc oui, il y a une différence par rapport. Moi, je dis ça il y a. Il peut y avoir des … Moi j'ai eu affaire à des personnes que j'ai accompagnées pour des stages et des machins qui me disaient par exemple moi je me sens pas de faire la toilette, etc. Ou le responsable de secteur donne des tâches de ménage de bidule enfin voilà et pas d'aide à la personne qui peuvent être effectivement où vous avez un contact physique, un truc qui se sentent pas et qui n'ont pas envie de faire.

C: [00:54:46] Donc si je comprends bien ce que vous me dites, ça peut arriver que le responsable de secteur donne des attributions plus spécifiques à des personnes en fonction de ce qu'ils sont prêts à faire ou pas

I: [00:54:59] Voilà tout à fait. En partant de leur propre, comment dire, leur propre volonté. Voyez, c'est eux qui disent moi, je ne me sens pas de faire la toilette. C'est vrai que ce n'est pas donné à tout le monde de. Mais du coup, ils le disent, ils sont entendus et du coup, dans les missions qu'après on leur donne à faire, on ne va pas leur mettre de la toilette.

C: [00:55:32] Donc, une autre question, donc, vous m'avez un peu parlé tout à l'heure, donc, du fait que votre équipe de SECTEUR avait certaines valeurs spécifiques, donc mises à part ce dont on a parlé, est-ce que votre équipe a une particularité qui la différencie des autres?

I: [00:55:50] Je pense pas non. Je pense que c'est encore trop. Alors déjà, je. Je dirais non, mais ce qu'il y a, c'est que c'est encore trop frais. Le truc de l'équipe autonome, ça vient seulement de se mettre en place. Donc je ne peux pas. Vous voyez, je ne connais pas non plus les autres équipes pour le moment, je ne connais pas du tout leur système d'organisation, mais ça pourrait être complètement différent. Ils pourraient avoir des valeurs totalement différentes et une organisation totalement différente, ça ne serait pas non plus gênant. A chacun le but de son équipe, même si chacun et chacun pouvait avoir ses propos règles, ses propres machins. Ce n'est pas. Du moment que les objectifs sont réalisés c'est pas grave. Mais du coup, vous voyez pas, il n'y a pas de … Pour l'instant, moi, je ne sens pas de rôles différents, mais je ne sais pas, je peux pas vous. J'ai pas la connaissance des autres équipes, des machins voilà.

C: [00:56:52] Mais je comprends. Et comme vous l'avez dit, c'est un peu frais. Et oui, je comprends tout à fait.

I: [00:56:57] Je dirais peut être une bêtise, mais ça fait peut être 3 mois seulement qu'on a vraiment ce truc de l'équipe autonome. Concrètement, qu'on se voit. Voyez ce que je veux dire ? Et c'est pas du tout ... Ca va mettre un an à se faire, si on peut faire, si on peut être totalement autonome.

C: [00:57:31] Maintenant, j'aimerais savoir quelles sont les choses. Puisqu'on parle de de la mise en place du projet, des choses qui sont spécialement importantes pour vous?

I: [00:57:43] Oui, bienveillant. Le non jugement. Ah le fait aussi des valeurs, un peu pour moi, c'est le fait qu'il y ait un… Au niveau aussi de l'ambiance de travail. Qu'il y ait une bonne ambiance de travail. Je ne pouvais pas moi le supporter. Je ne pouvais pas supporter de travailler qu'il y ait plein de conflits, plein de problèmes, plein de machins. De savoir par exemple, qu'il y a des réactions. Des valeurs sont aussi de bienveillance, à la fois au niveau des bénéficiaires et des salariés. Ce serait hyper-compliqué pour moi de travailler dans une ambiance qui serait pas sereine.

C: [00:58:44] D'accord, c'est noté. Je me rends compte que ça fait à peu près une heure. Il reste encore des questions, est-ce que ça vous gêne de continuer ou est-ce que … ?

I: [00:58:56] On peut continuer encore un peu si vous voulez, mais après je dois partir.

C: [00:58:59] Ah moi ça va, c'est mon travail, mais je ne veux surtout pas vous déranger, en fait. Je sais que le temps est précieux. J'essaie de faire vite. Est-ce que, selon vous, il y a des valeurs qui sont totalement partagées dans l'entreprise par l'ensemble du personnel ?

I: [00:59:19] Par l'ensemble du personnel, peut-être pas forcément oui, peut être pas forcément. Lors des formations que j'ai eu ou je ne sais pas, il y a des trucs qui me surprennent un peu. Des jugements, qu'on juge, par exemple, qu'il y ait des jugements qui soient portés sur nos supérieurs hiérarchiques ou des machines comme ça. Du style en gros des fois, ils nous font chier, ils nous font. Moi, je trouve que c'est pas … Pour moi, tout le monde est dans le même bateau. Tout le monde est dans le même bateau. Du coup, le but de la responsable de secteur, c'est pas du tout. Mais ils ont des contraintes. Et il y a certains salariés qui n'ont pas la notion de contraintes. Ou qui n'ont jamais fait de planning. Sauf qu'ils n'ont jamais, jamais mis la main et qui, du coup, pense que ce qui est fait des fois, c'est un peu pour les emmerder ou machin? Pas du tout. Et quand j'entends ce discours-là, y'a des fois que je me dis, mais qu'est-ce qu'ils s'imaginent.

[..]

C: [01:01:39] D'accord, d'accord, maintenant, c'est ma dernière batterie de questions. On s'est surtout centré sur ce qui est la transformation en équipes autonomes. Donc, dans un premier temps, est ce que vous pourriez me définir globalement ce que c'est pour vous, une équipe autonome?

I: [01:01:59] Bah le fait de faire en sorte qu'il y ait plus vraiment de hiérarchie à proprement parler quand on est ici, qu'on travaille au sein d'un cadre qui est défini par la direction, enfin voilà, il y a toujours un cadre. A l'intérieur, en tant qu'équipe, on a toute liberté et du coup, on nous demande d'atteindre des objectifs. Quand je parle d'objectifs par exemple que la toilette de monsieur untel soit faite, de telle sorte que l'objectif des projets individuels soit réalisé, mais ensuite, à nous de les organiser. Du coup, ça permet de mieux répondre aux attentes des bénéficiaires. Ça nous permet de nous mieux valoriser notre travail, mais davantage aussi responsable … et que l'information circule aussi beaucoup plus facilement. Parce que plutôt que de passer par une personne du terrain, après le supérieur hiérarchique, le responsable de secteur, après la direction, et puis ça, ça redescend. Du coup, c'est partagé directement entre nous. Et puis, le fait qu'on ait, qu'après on aura un peu des fonctions. Donc, il y aura une personne qui aura des rôles, mais aussi au sein de l'équipe, avec des personnes qui géreront un peu plus nos plannings ; des personnes qui géreront les temps de réunion ; des personnes qui participeront, par exemple au recrutement des nouveaux venus au sein de l'équipe. Mais il y a vraiment une autonomie qui existe pas du tout actuellement.

C: [01:04:25] D'accord, donc vous m'expliquer des avantages de passer à un fonctionnement autonome. OK. Selon vous, est ce qu'il y a des risques à passer à ce genre de fonctionnement?

I: [01:04:40] Je pense qu'il y a des risques. Déjà, le risque qu'on se planter complètement et qu'on … qu'on doit revenir en arrière. Du coup. Certains ou certaines, certains salariés, par exemple, ou que je sais pourquoi ou certaines personnes ont. N'adhèrent pas au truc, qu'il y ait trop de tension, parce que c'est une nouveauté. C'est un truc qui voilà que du coup, on ne puisse pas. Ça nous convienne pas et que du coup, les personnes qui s'en aillent de l'entreprise et que du coup, l'équipe qui est formée actuellement eh bien éclate, machin et qu'il faille de nouveau recruter d'autres personnes, machin, remonter une équipe. Il y a actuellement, je me disais je. Pour moi, il y a vraiment une équipe qui est créée, c'est celle de SECTEUR, mais si du coup, trois personnes sur les cinq se barrent, tout est à recommencer. On trouvera des peut être. On fera aussi. Il y aura des personnes qui sont recrutées, qui seront peut-être néfastes. Je ne sais pas comment dire. Et du coup donc il y a ce risque par exemple là.

C: [01:06:26] Bon, d'accord, donc en fait tout ce que vous me dites là. Est ce que vous avez des occasions d'en parler avec d'autres personnes ?

I: [01:06:39] Alors, on a déjà ouais, on a déjà dialogué entre nous, par exemple dire est-ce qu'on arrivera à faire le planning, alors moi, mon grosse angoisse c'est les plannings. J'aimerais ne pas avoir à gérer le planning. Si quelqu'un pouvait faire ça. Il y a eu des volontaires qu'on levé la main. Moi, je n'ai pas levé la main. Donc tant mieux. Mais parce que je sais qu'on attrape des cheveux blancs, j'ai eu l'expérience de gérer les plannings d'une équipe. Je sais ce que c'est. Et du coup. Du coup, oui, on a déjà échangé par exemple là-dessus, on a déjà échangé en disant ouais, mais alors du coup on a, on va nous demander d'avoir des responsabilités, mais tout en gardant le même salaire, il y a aussi, ça. Du coup, on aura plusieurs responsabilités, trucs, mais même salaire machin. Un peu, oui. On a pu un peu en parler de façon informelle. Un peu entre certains. Certains salariés de l'équipe. Enfin moi avec deux autres personnes, de l'équipe de SECTEUR.

C: [01:08:02] Vous diriez à travers ces échanges, est ce que votre avis sur le concept d'équipe autonome a changé?

I: [01:08:11] Alors moi, je pense qu'on a eu les et qu'on a eu plutôt une assurance par rapport à ça. On a été rassurés dans notre formation, nos craintes ont été plutôt qu'on voit plutôt dans l'ensemble, le côté positif du truc. Je pense que, honnêtement, je pense qu'au niveau de mon équipe de SECTEUR, on accueille maintenant, moi, j'ai toujours adhéré au truc, enfin je vous l'ai dit. Et j'ai l'impression que au fur et à mesure des formations aussi, il y a des personnes qui sont allées en formation à VILLE DE FORMATION, pour rencontrer aussi d'autres équipes qui étaient passées en autonomie. Je ne sais pas comment dire ça et ils ont vu un côté positif. Ils sont venus, ils étaient vraiment emballés. C'était vraiment du positif. Voilà les deux qui sont partis et du coup, ça a engendré un sentiment aussi positif aussi au sein de l'équipe de SECTEUR. Ça a contribué à ce que les angoisses précédentes diminuent quoi. Mais si arrive, on va un peu aussi dans l'inconnu, on ne sait pas si on arrivera, on ne sait pas, comme tout, il y a un changement, on sait pas ce qui va se passer. Mais bon.

C: [01:09:48] D'accord, d'accord. Maintenant, je vais vous demander est ce que vous pourriez me parler des entreprises, des organismes extérieurs à ENTREPRISE qui sont en lien avec ce projet de transformation d'équipe autonome?

I: [01:10:04] Des organismes? Du coup. J'ai eu affaire à deux organismes mais je ne pourrais pas vous citer, ça c'est plutôt embêtant.

C: [01:10:25] C'est pas grave, est ce que vous pouvez me parler de leur rôle et de ce qu'ils font?

I: [01:10:29] Leur rôle, c'est vraiment nous accompagnant dans ce processus afin de nous faire réfléchir aussi sur comment on peut s'organiser. Nous rassurer, nous rassurer aussi sur … apporter leur propre expérience aussi par rapport aux équipes autonomes, ils sont passés par cette étape là. Donc, voilà. Ouais, ouais. Et puis oui, nous aider

à définir un peu plus, nous aider à comprendre un peu plus que ce qu'on entend par équipes autonomes. On a dit, ce que je vous parlais avec les différents rôles. C'est eux qui nous ont dit voilà l'équipe autonome, vous aurez chacun un petit rôle au sein de l'équipe. Peut être que ça va couper brusquement dans les minutes à venir, mais je pense pas. Mais bon, je pense que là, on a encore quelques minutes devant nous.

C: [01:11:25] D'accord, d'accord. Je vais essayer de faire vite. Donc, par rapport à cette transformation d'équipes autonomes? Est-ce que vous pensez que ça va changer quelque chose par rapport aux bénéficiaires?

I: [01:11:55] Une amélioration de la qualité. Oui, on va encore plus pouvoir répondre. On va mieux répondre à leurs propres attentes.

C: [01:12:06] D'accord, d'accord, et par rapport à vos conditions de travail ?

I: [01:12:09] Également. Oui, je suis d'accord.

C: [01:12:12] Ok d'accord, et par rapport à vos relations avec vos collègues ?

I: [01:12:17] Ouais, aussi. Il y aura vraiment le sentiment d'équipe de machin.

C: [01:12:24] Ok, OK, je vais sauter la plupart des questions parce qu'il y a d'autres choses qui m'intéressent. Si vous pouviez changer quelque chose au modèle de l'équipe autonome, est ce que vous auriez envie de changer quelque chose? Un truc qui vous dérange dedans?

I: [01:12:45] Un truc qui me dérange dedans, pour le moment, non, je ne pense pas, non.

C: [01:12:55] D'accord, d'accord, OK, alors maintenant, j'aimerais,

[..]

I: [01:13:18] Du coup, je suis désolé, on est pressé par le temps. J'aimerais vraiment continuer. Mais du coup, vous avez d'autres questions par rapport à cet entretien.

C: [01:13:25] Non, ça ira. Merci, c'est très bien.

I: [01:13:27] J'espère que ça vous a apporté des choses.

C: [01:13:29] Ah oui, oui, oui, oui, c'était très riche.

I: [01:13:31] Moi, j'avais l'impression d'avoir toujours un peu les mêmes réponses aux questions.

C: [01:13:34] Moi, je vous remercie vraiment beaucoup, Monsieur. C'était très instructif pour moi et j'ai bien noté.

I: [01:13:36] Pas de souci. Merci encore.

C: [01:13:37] Je vous souhaite une excellente soirée.

I: [01:13:39] Et à vous aussi.

C: [01:13:41] Merci à la prochaine fois, monsieur.

Annexe N°12 Entretien avec le guide ouvert

Chercheur (C): [00:00:00] Ok, c'est bon, j'ai lancé l'enregistrement. Bon, alors merci d'accepter cet entretien. Donc, si vous voulez bien me parler de votre travail, comment vous le vivez?

Interviewé (I): [00:00:22] Alors ben moi, ça fait déjà 2 ans et demi bientôt que je suis dans la structure ENTREPRISE, comment je le vis? Au début, ça a été super dur. C'est pas un métier au niveau des horaires qui est comme les autres. On a pas des horaires de bureau, c'est jamais, jamais fixe chaque jour est différent au niveau des horaires. Et chaque semaine, c'est jamais trop la même chose. Même si on a des horaires chaque jour, chaque semaine, qui sont un peu les mêmes, mais les horaires sont jamais (constants) et l'amplitude 7 heures à 20 heures. Et je prends un exemple. Par exemple, vendredi, je vais faire 7 heures midi et 14 30 19 heures passées. En fait, le travail en lui-même n'est pas fatigant, mais le planning de la journée ou de la semaine, ça, je pense que ça, c'est une des raisons pour lesquelles les gens ne restent pas. L'emploi du temps. Moi, ça a été tellement dur que j'ai baissé mon contrat d'heures à 24 heures semaine. Et encore, je fais toujours plus.

C: [00:01:44] Et ça vous fait de déborder de vos horaires?

I: [00:01:47] Oui, oui, oui, ça arrive. Oui, je suis à 50 heures, d'heures supplémentaires depuis le mois de janvier sur le compteur.

C: [00:01:58] Quand même. Oui, mais alors, par exemple, quand vous débordez de vos horaires, c'est pour quel genre de cause vous diriez ?

I: [00:02:10] C'est une bonne question. Je pense qu'on n'est pas assez nombreux, donc en fait, je pense que c'est ça. On n'est pas assez nombreux. Se rajoute à ça s'il y a un arrêt de dernière minute, on le sent, ça nous alourdi le planning parce que l'agence est petite. On serait des centaines, quelques absents on les sentirait pas, mais à ENTREPRISE, on doit être je sais pas 40, enfin on va dire 50 avec le bureau tout ça. Sur des secteurs comme SECTEURS. Donc impossible à. Je pense que c'est ça. Moi, je leur ai déjà demandé et c'est impossible que je sois à mes 25 heures semaine, on va dire en gros.

C: [00:03:06] D'accord. D'accord, je reprends, tout à l'heure, vous me disiez que ça fait deux ans que vous êtes à ENTREPRISE, et vous étiez où avant, vous faisiez quoi ?

I: [00:03:22] Bah je faisais. En fait, j'ai fait une reconversion [PRESERVATION DE L'ANONYMAT]

C: [00:03:55] Et, alors, qu'est ce qui vous a motivé à aller vers l'aide à domicile ?

I: [00:04:01] En fait, à la base, j'en avais assez de [PRESERVATION DE L'ANONYMAT] Et je voulais faire un métier qui avait du sens, qui était un peu plus dans prendre soin des autres. Et le seul truc que j'ai trouvé que je pouvais faire sans diplôme, je ne pouvais pas faire aide soignante, j'ai pas la formation, etc. C'était assistante de vie et je pensais, après, faire le diplôme, avoir la formation d'aide soignante, mais dans une structure comme ENTREPRISE, eh bah ils n'embauchent pas les aides-soignantes. Je l'ai appris après, ils ne peuvent pas embaucher les aides-soignants, déjà la rémunération n'est pas la même. Et pourtant, on fait le même métier, mais en fait, on fait exactement la même chose. Je fais des toilettes et les aides soignantes dans un SSIAD, vous voyez ce que c'est un SSIAD ?

C: [00:05:05] Oui tout à fait.

I: [00:05:08] Ou un TAD. Les aides soignantes ne font que des toilettes, des lever et des coucher. Et pourtant, il faut avoir la formation là pour entrer dans un SSIAD. Et là-bas, il y avait l'occasion de faire un VAE par exemple d'aide soignante. Je ne peux faire que AMP fin aide médico psychologique. Ça donne rien. Ça me donnera un diplôme, mais je pourrais faire que ce que je fais là actuellement. Bien que je m'y prends à la base, je voulais faire, moi, j'aime bien ce que je fais. C'est juste que j'aime ça, mais c'est juste moi. Je ne peux pas faire six heures d'affilée, par exemple de 7 heures à 13 heures. Après, je peux plus. Je ressors quand même le soir. Et ça, ça, ça me fatigue, ça me. Ça me donne plus envie de continuer. Mais par exemple, par exemple, on travaille un week end sur deux. Eh ben, on va faire lundi mon jour de repos, c'est le jeudi. Donc quand je travaille pas un week end, j'ai le jeudi et le samedi dimanche. Très bien. Et il faut placer 20 heures dans ces 4 jours. Et quand je travaille le week end, je vais faire du lundi au mercredi après midi, juste et jeudi repos. Oui, et c'est lourd là. C'est ce que j'ai fait là. J'ai travaillé depuis vendredi non-stop jusqu'à demain. Ça va planer. Demain aussi. Mais moi, j'aurais fait part que déjà, je préférais faire les soins. Oui, et je ne pas parti avant parce que j'aime bien ma structure, mais à un moment donné, voilà. En ce moment, il y a pas mal de gens qui partent et moi, je pense que je vais, je vais partir. Je leur ai dit d'accord. Mais voilà,

C: [00:07:22] Vous dites que vous aimez bien la structure. Qu'est ce qui fait que vous l'aimez bien?

I: [00:07:29] Déjà dirigées par des femmes, elles sont vraiment à l'écoute, elles sont sympathiques. Elle essaie quand même quand on quand on leur dit vraiment, là, j'en peux plus. Allons quand même faire en sorte d'essayer de vous alléger. Elles comprennent. Elles sont vraiment dans le respect et dans la gentillesse. Ça, c'est agréable. On ne sent pas que c'est une usine à l'envers. C'est ça. Je ne m'y attendais pas. En travaillant dans ce secteur là, je savais quel turnover il y a sur des centres d'appels, des trucs pas dans ce secteur là. Je ne savais pas, mais je comprends parce que c'est vraiment dur.

[..]

C: [00:08:27] Donc vous me disiez que globalement, il y a une bonne ambiance.

I: [00:08:35] Et par le bureau

C: [00:08:37] Et par le bureau

I: [00:08:38] Aussi. Il y a une bonne ambiance. Et depuis avant, on se connaissait même pas. Et depuis que depuis début 2021. Depuis que DIRECTION nous lance dans les équipes autonomes, on s'est rencontré, on a mis des visages sur les noms et plus on avance dans le projet. Maintenant, on commence même à se lancer là-dedans. On utilise par exemple APPLICATION DE COMMUNICATION entre nous dans notre équipe. Et du coup, on peut communiquer alors qu'avant non. Avant moi, ça ne me plaisait pas, mais c'est bien aussi. Aujourd'hui, chacun. J'ai mis du temps à connaître les gens et on s'est rencontrés dans le cadre de la création des équipes autonomes. Sinon, je ne les connaissais pas. Je les aurais rencontrés dehors. Je ne savais pas qui c'était.

C: [00:09:40] D'accord.

I: [00:09:42] Si on posait des questions sur les gens, je ne sais même pas comment il était. Je. On n'avait pas de lien entre nous, en fait.

[..]

I: [00:10:20] Moi, j'habite à VILLE et la plupart de mes collègues habitent pas mal VILLES PROCHES. Donc, on fait la tournée avec les mêmes personnes. En fait, on est sur le secteur. Du coup, elles connaissent. Elles connaissent bien et si on a une difficulté. Je peux demander comment faire. Parce que là, le suis, par exemple, chez quelqu'un qui a un délire. Je ne sais pas ce que je dois faire. Ce que je ne dois pas faire. Je préviens quelqu'un, alors c'est bien pour les nouveaux qui arrivent et pour les nouvelles qui intègrent l'équipe. Donc s'ils ont un truc anormal, ils demandent par APPLICTION DE COMMUNICATION.

I: [00:11:07] Bah, avant, au bout d'un moment, on prenait les numéros des gens quand même. Avant on faisait par téléphone. Là maintenant j'envoie à tout le monde, tout le monde peut répondre, même celles qui sont chez elles. En fait, je peux appeler aussi. Mais comme je sais ce qu'il faut faire maintenant parce que je connais tout. Je les connais, moi, je connais bien mes bénéficiaires, donc je n'ai pas ce souci-là. Mais ça peut aider, par exemple, la nouvelle qui vient d'arriver dans notre équipe. C'est déjà arrivé qu'elle m'appelle parce qu'un monsieur, il est un peu sénile et il est perdu dans l'espace et dans le temps. Et il ne sait plus se repérer. C'est plus ce qu'il fait et il peut être agressif. Et heureusement qu'elle m'a appelé.

I: [00:11:53] Parce que oui, je lui dis quoi? Il est comme ça, il faut pas insister, sinon il tape, en fait. Et moi, il m'avait déjà fait. Et voilà, ça permet de se dire les choses. Alors, là APPLICATION DE COMMUNICATION, ça fait pas longtemps, ça va faire, ça date de la dernière réunion qu'on a mis l'application en place.

C: [00:12:11] D'accord, c'était quand votre dernière réunion ?

I: [00:12:14] Et une fois par mois, oui, une fois là.

C: [00:12:19] Dans ces réunions comment ça se passe entre vous?

I: [00:12:25] Oh, il y a déjà eu des accrochages parce qu'il y a beaucoup de femmes, mais en général, ça se résout bien malgré tout. Elles sont un peu réticentes à ce qu'on soit autonome parce que je les comprends aussi. Moi, ça me fait un peu peur, mais je me dis peut-être ça sera plus à notre avantage. De nous autogérer. En fait, que de dépendre toujours de la responsable CADRE. Là, je commence même à le faire moi-même, c'est à dire à mettre des horaires, mais parce que je sais pourquoi je les met comme ça, alors je sais que je peux aller à telle heure, à telle heure, regrouper, par exemple, alors que là, ils vont nous faire des trous. Parce que pour eux, ils sont dans leurs trucs. Mais nous, on sait très bien qu'au lieu de 10 heures 45, ce qui me laisse un trou de trois quarts d'heure, ce qui les arrange aussi parce qu'au delà d'une demi heure, on n'est pas payé pour l'inter prestation.

I: [00:13:33] Mais pour nous, c'est pas qu'une question d'être payé. Mais pour entrer, c'est aussi pour que tout le monde ait finit avant. Pas la notion là, au bureau, alors que nous, on le sait qu'on peut faire comme ça. Il y en a qui ont peur dans mon équipe. Là, ça commence à aller un peu mieux. Parce qu'elles ont peur principalement que ça nous fasse une surcharge de travail. Moi, je suis l'ambassadrice. J'ai une réunion avec un cabinet qui s'appelle CABINET CONSULTANT. Je dois préparer des choses pour mon équipe, pour les réunions. Moi, ça m'embête. Si j'ai deux heures de réunion, je veux être payée.

I: [00:14:13] Si je travaille, je vais être payée. Moi, j'aurais dit ça me dérangeait pas spécialement. Mais qui va faire? Qui va aider au recrutement? Qui va faire le planning? Chacune a une mission propre et dans leur tête, j'ai

l'impression qu'elle n'arrivent pas à comprendre que ça sera prit dans leur contrat, chaque semaine. En plus, en fait. Mais bon, là, vous comprenez, si je suis à 25 heures, ça va être. On peut dépasser 27, 28 heures. On peut dépasser un peu, mais ça sera compris dans mon contrat. Je ne sais pas comment je vais faire.

C: [00:14:54] Faire pour ?

I: [00:15:00] Je pense que c'est une surcharge de travail. Voilà que chacune voit en rouge. Il y en a, elles sont vraiment vraiment réticentes. On en a une, elle fera pas l'affaire mais c'est tout ou rien, mais on la force pas. Parce qu'elle a un certain âge déjà. Et puis. Pas du tout envie. Ça va aller avec nous dans l'équipe quand même, mais elle fera fera rien de plus que de venir.

C: [00:15:30] D'accord, tout à l'heure, on parlait de ces réunions. Potentiellement, il y a parfois des échanges un peu conflictuels. Et donc, quand je vous demande un peu pourquoi vous m'avez surtout parlé du projet de l'équipe autonome qui était perçu comme une surcharge. Mais il y a peut-être d'autres choses qui peuvent alimenter ces conflits ?

I: [00:15:51] Non, c'était par rapport à ça. C'est vraiment le point central des conflits. C'était vraiment le problème de. De l'équipe autonome qui a créé tout ça.

C: [00:16:04] Mais alors, quand vous êtes en réunion et que vous discutez de ce genre de sujet, est ce que vous avez l'impression que tout le monde peut s'exprimer librement par rapport à ce qu'il pense?

I: [00:16:33] Franchement, oui, ils sont même pas tendre avec CADRE, parce qu'elle vient avec. Bon, la prochaine fois que je vais animer la réunion parce que justement, on va parler sur ENREPRISE donc pour pas être influencée. Mais non, non, pas non. Franchement, si vous les Interrogez, les autres, je pense qu'ils vous diront la même chose, c'est qu'elles se sentent libres de s'exprimer. Elles ont pas peur de dire ce qu'elle pense de moi. Je veux pas ou oui, mais ça a crié au début parce que maintenant, ce n'est pas du tout. Mais au début, ça a vraiment été violent. Il y en a même qui sont partis en cours de route.

I: [00:17:31] Je peux comprendre parce que c'est vrai que ça fait juste le bureau qui fait le planning et qui se charge donc. Je comprends, mais je ne sais pas trop ce qu'on voit. Pour l'instant, moi, je trouve pas que ça soit si compliqué, mais il faut voir dans les mois à venir.

C: [00:17:54] D'accord, voilà donc si je résume, mais vous me dites que beaucoup de vos collègues qui perçoivent l'équipe autonome comme potentiellement une surcharge de travail. Ça peut créer beaucoup de craintes, parfois même que des conflits. Mais alors du coup, je vois qu'il y a ça. Mais de votre point de vue, qu'est ce que vous espérez de l'équipe autonome?

I: [00:18:26] Mais moi, je suis l'une des personnes qui croient vraiment que pendant que ça va nous permettre de mieux nous organiser. En fait, parce que si on met en équipe, en petits groupes. Qu'on gère nous-mêmes, c'est à dire les personnes qu'on va recruter, si on peut participer, les choisir. On va faciliter leur intégration parce on va pouvoir la mettre en binôme avec elle, parce que elle sait faire les toilettes et les lève malades, etc. Donc, on sera plus au niveau du planning. On va. On connait en fait les gens. On connait leurs horaires, on s'est lassé. C'est n'importe quoi. Moi, j'ai déjà un planning et je fais jamais comme c'est marqué sur mon planning, quasiment parce

que ça, ça n'a pas de sens. Mais voilà, le seul sens, ça passe par la trame et par exemple. La dame a demandé que ça soit à cette heure. Et ben pour eux, ils vont l'enregistrer. Même pas leur faute, c'est leur logiciel de planning. Personne va être mise à cette heure. Alors après l'autre soir à huit heures et demie, etc. Et du coup, on fait n'importe quoi. On va nous envoyer dans. Ils vont m'envoyer, je ne sais pas. Je dis n'importe quoi. Ils vont m'envoyer VILLE1 à 7h pour revenir à VILLE2 à 7h45 pour me refaire repartir vers VILLE1. Après ça, c'est alors que quand on discute avec des personnes âgées, on leur dit vous voyez? Et eux même, ils comprennent, ils se disent c'est n'importe quoi. En fait les pires que j'ai fait. Je vais faire une heure de ménage chez quelqu'un de à 10h45 et après il faut aller de midi à 13 heures chez une dame pour lui donner à manger. Il faut que je revienne chez la personne chez qui j'ai fait le ménage. En fait, je le faisais dans la foulée, par exemple, c'est des trucs tout bête et le logiciel n'enregistre pas. Comme nous, on sait qu'à force, le planning c'est vraiment le gros point noir dans toutes les structures d'aide.

C: [00:20:52] D'accord, d'accord, et donc l'équipe autonome, comme vous le disiez, ça permettra d'avoir une meilleure organisation là-dessus. Vous avez parlé du recrutement. Recruter des personnes, vous pouvez m'en dire plus ?

I: [00:21:10] D'accord, ça commence. Mais on a un collègue qui est en recrutement avec CADRE a pu nous faire un retour sur APPLICATION DE COMMUNICATION. Ça serait bien pour ça. A terme, on va choisir un grand mot, mais les bénéficiaires, on pourra aller avec CHARGEE CLIENTELE qui, elle, s'occupe justement du contrat, etc. Et on pourra choisir ou pas. On peut dire non à un bénéficiaire si on se dit on a plus de place. Nous, on ne peut pas le faire. Ou alors oui, mais pas de suite, dans une période peut être un peu plus tard parce qu'on a pas grand monde. Il n'y a pas grand monde qui vient faire ce métier là. Mais moi, je ne savais même pas qu'il existait avant en fait.

[SEQUENCE INEXPLOITABLE]

C: [00:23:39] Alors vous, comment avez-vous entendu parler des équipes autonomes ?

I: [00:23:44] Quand DIRECTION a fait intervenir Mr X de AUTRE ENTREPRISE AIDE A DOMICILE. Et lui, il était tellement motivé que moi, au départ, je me suis dit mais c'est génial et tout après. Depuis, il y en a qui sont partis à une espèce de formation sur deux jours pour nous expliquer le concept d'équipe autonome. D'ailleurs, on nous a donné un livre là-dessus. Et je crois que je l'ai là. Je ne sais pas, je pense qu'on en a envoyé l'équipe en autogestion. En fait, un livre qui nous explique concrètement comment c'est une équipe qui se gère toute seule. Et on a rencontré des structures qui, eux, étaient plus avancées dans leurs équipes autonomes, il y en a, elle était complètement en place et du coup, elle pouvait nous dire Bah, nous, les équipes, ça marche super bien et il y en a d'autres. Il faut être encore derrière eux parce que voilà. Je ne sais pas comment ça va se dérouler chez nous, mais on y va lentement, mais on y va sûrement. Ça dépend des équipes.

[..]

C: [00:26:20] Ok, super. Bon, toujours dans l'esprit de cette transformation en l'équipe autonome. De quel soutien vous disposez pour faire cette transformation ?

I: [00:26:38] Franchement là, j'ai rien à dire parce que DIRECTION, elle, a fait tout pour trouver des moyens qui nous ont été accordés par le conseil. Ça pour pouvoir qu'on se forme, qu'on prenne le temps, par exemple, de louer

une salle pour qu'on se retrouve là. On est quand même. Et non, franchement, on a fait une formation depuis le début d'année. Donc, on avait quatre formations de quatre heures, je crois, pour qu'on appréhende vraiment l'équipe autonome et comme on dit vraiment tout ce qu'on ressent. Donc voilà. Franchement, il y a peut être deux, trois réticents. Le reste, on a été tellement préparés que on y croit. Et les équipes autonomes ça va nous changer. Voilà. On se connaissait même pas. C'est un truc de fou, ça. C'est pire que les centres d'appels. On se connaissait même pas. Moi, je trouve qu'il il y a du bon. Et non, on a été vraiment soutenus. La structure nous soutient. Et ça force personne, d'ailleurs. Il y en a qui sont partis parce qu'ils avaient peur, car il y en a d'autres qui restent, mais qui ne veulent pas trop participer. Bon, ben voilà, on va faire avec.

C: [00:28:23] Vous vous sentez très soutenu d'un point de vue organisationnel, des formations mises en place, etc. Mais d'un point de vue humain, plus relationnel.

I: [00:28:33] Je pense qu'ils sont un peu perdus eux-mêmes au niveau du bureau, mais je ne pense pas que. Même ils n'ont pas une vision claire de comment ça va être fait. On y va un petit peu à l'aveugle, c'est à dire que je ne sais pas, je prends mon équipe. Nous, on a avancé sur le recrutement, sur l'animation de l'équipe. Il y en a d'autres. C'est sur la gestion du planning, donc on n'est même pas tous au même niveau. En fait, on n'avance pas pareil chaque équipe, donc là dessus, non. Là dessus, non, pas du tout. Parce que même eux-mêmes savent pas trop où. Il faut attendre un an pour vraiment. Là, pour l'instant, on va pas, on ne va pas être lâché comme ça. CADRE et CADRE sont les responsables de secteurs qui font les plannings. Elles vont pas nous. Elles le disent même, mais elles ne vont pas nous laisser ça de suite. C'est pas possible. Faut apprendre pour celle qui fait le planning. On en a un qui est déjà parti pour voir comment ça fonctionne. Il faut connaitre le logiciel, etc. Voyez ça va prendre du temps. Tout ça, je comprends. Mais là, on ne peux pas trop savoir parce que pour moi, eux-mêmes, ils sont un peu comme nous. Mais bon, de manière globale, ils pensent que ça va être bien, ils sont contents. Ça va soulager les responsables de secteur et parce que CADRE, elle, n'en pouvait plus parce que elle passe son temps à faire des plannings. Parce qu'il y a des arrêts maladie nombreux dans ce secteur, parce que les gens craquent. Voilà.

C: [00:30:25] Je comprends. Et donc, si on part juste de votre vision à vous-même, vous verriez quelque-chose à faire évoluer par rapport à la mise en place des équipes autonomes, est ce que vous changeriez des choses à ce modèle?

I: [00:30:58] Ben non, moi, je pense qu'il est bien. Moi, je pense qu'il est bien. Non, franchement, non, parce que ça remet en perspective les choses. D'abord, le bénéficiaire qui est au cœur de notre part, de notre travail, de notre but. Et là, le but, c'est de remettre le bénéficiaire en place au premier plan. En fait, on passe en dernier, eux, en fait, du fait qu'il y a un manque d'effectifs, du fait qu'il y a des arrêts, du fait que ça ne paie pas assez, etc. C'est eux qui en pâtissent. Même pour moi, je pense que pour l'avenir, les personnes monoparentales, parents, les baby boomers, ils vont, ils vont vivre encore plus longtemps que ceux dont on s'occupe, qui sont d'avant guerre et qui arrivent dans les 90 ans.,

I: [00:31:55] La plupart de nos parents j'imagine même pas. Si on veut réussir, il faut, il faut, il faut arrêter cette. Pour moi, il faut qu'on arrête cette méthode qu'on a à prendre des gens pour aller s'occuper d'autres gens avec un plan comme si c'était un travail normal, en fait. Alors que pas du tout. Il faudrait que soit réformé 7 heures 20 heures, c'est n'importe quoi aussi. On ne peut pas mettre tout le monde pour un repas de 17h30 à 19h30. C'est pas

possible. En fait, il bénéficie. Le patient est mis. Et c'est pas vraiment ce qu'il a besoin. Moi, j'aime bien ce modèle là, ça sera mieux pour tout le monde.

[..]

C: [00:32:41] Vous ne m'avez parlé de différentes entreprises, intervenants qui vous accompagnent. Est-ce que vous pourriez m'en parler un peu plus? Qu'est-ce que vous en pensez?

I: [00:33:50] D'abord, on a CABINET CONSULTANT, qui est c'est quoi? Déjà assez? Ah, j'oubliais, c'est un cabinet qui aide les entreprises à passer des caps, en fait, comme celui que l'on vit. Donc eux, on les voit tous les deux, trois mois, je crois, pour travailler justement sur place, sur l'équipe autonome en elle-même, à savoir là, on crée, par exemple, on va dire ce qui nous, ce qui nous pèse dans le métier et ce qu'on attend avec cette structure d'équipe autonome. Est ce qu'on pense que ça va être une opportunité? Que ça sera mieux. Ou est-ce que ça sera au contraire? Parce que ça sera pire, car on travaille là-dessus, par exemple avec l'expression du groupe de l'équipe par rapport à l'équipe autonome sur un graphique.

I: [00:34:47] En fait, on a opportunité, risque et fierté. Pas de fierté. Je ne sais plus, mais je l'ai fait. Bref, c'est un graphique qui nous permet de jauger. On a déjà fait un et là on va refaire un deuxième pour voir l'évolution, en fait. Mais eux ils ont pris tous les graphiques des équipes, ils en ont fait ça et on a tous les mêmes problèmes. On a dit les mêmes, les mêmes soucis, qu'on avait tous les mêmes, les mêmes choses positives. Voilà la fierté du travail. C'est un métier d'amour, mais on a un gros problème avec le planning, etc. On a tous les mêmes soucis dans l'équipe, dans chaque équipe. Ça révèle des choses quand même.

I: [00:35:52] Donc CABINET CONSULTANT. Il y avait alors je crois que ça, ça a changé de nom, c'était ORGANISME DE FORMATION. Mais je crois que maintenant, attendez, je vérifie sur mon téléphone, mais je crois que ça a changé. Ça s'appelle. Ah ben non, c'est toujours qu'on a fait une application qui s'appelle ORGANISME DE FORMATION et ça permet en fait un outil pédagogique pour nous former sur de l'accompagnement en fin de vie, etc. Avoir un peu un peu de soutien via l'application et via cette structure-là. On a eu FORMATRICE, qui est venu deux fois depuis le début d'année. On a eu quatre sessions de quatre heures et elles, c'était principalement nous dire ce qui allait se passer quand on serait en équipe autonome et qu'on serait autonomes, qu'on soit lancé totalement. Et c'est là que tout le monde a un petit peu pris peur parce que

I: [00:36:55] Même moi, je n'avais pas compris. En fait, c'est ça. Ça fait un peu peur quand même parce qu'on a pas habitués de se gérer nous-mêmes. Hélas, même si c'était le seul point que j'aimais bien dans ce travail là parce que avant j'étais toute seule dans mon boulot, en fait. Donc ça fait peur au début, mais après, quand ils ont confiance, qu'ils savent qu'on va fare du bon boulot, on est tout seul dans son travail là toute la journée et c'était bien. Mais là, avec les équipes autonomes, bah, on va être obligés de s'entendre déjà. Et ça, ça va être dur. J'ai vu que c'était un peu dur et il va devoir gérer pas mal de points. Tout ça, non, mais si on a besoin d'aide, on peut toujours compter sur CADRE et CADRE au bureau, mais à terme, ça fait un peu peur.

C: [00:37:59] D'accord, donc, pour vous, cette peur est venue pendant l'une des formations qu'il y a eu ?

I: [00:38:07] Moi, personnellement, c'était pendant la formation avec FORMATEUR. Mais en fait c'est pas la formation qui a fait que. C'est parce qu'au moment là je me suis dit aïe, il faut qu'on jongle entre l'équilibre économique. Bah, pour que ça soit rentable. Déjà, il faut qu'on ait assez de monde, il faut qu'on gère les plannings de façon efficace. C'est pas le plus gros point, mais il faut qu'on recrute.

I: [00:38:28] Il va falloir qu'on gère les congés de chacune. Vous voyez, là, je me suis rendu compte que ça peut être bien, mais bon. CADRE, va pas nous laisser faire tout seul et de toute façon, elle nous accompagne. Quoiqu'il en soit, c'est elle qui, au final, quand même décide. Non, c'est nous qui décidons, mais elle est là pour si. Par exemple, si on ne veut pas quelqu'un ici, on a trouvé que l'entretien, qu'on la sent pas, on aura le droit de dire non par exemple.

C: [00:39:24] D'accord. Vous parlez justement tout à l'heure du fait que vous travaillez seul et maintenant, devoir travailler avec les autres, vous parliez tout à l'heure d'une forme de conflictualité en groupe qui survient parfois. Mais alors, comment ça se passe, en fait? Comment vous gérez un désaccord en général?

I: [00:39:57] On va, on ne vote pas, mais on fait un consensus. On fait que tout le monde soit ok, mais c'est compliqué quand on a vraiment un problème. J'espère que ça va aller mieux parce qu'on a un gros souci de communication. Et justement l'entreprise va mettre en place une formation sur la communication non violente parce que je sais pas, mais il y a beaucoup trop de tensions je pense dans ce travail, donc quand on est ensemble en réunion alors tout sort.

I: [00:40:28] En fait, ça déborde. Au lieu d'aller parler rapidement sur les sujets simples, on va déborder. On va parler de plein de choses parce que au final, c'est bien d'être seul, mais en même temps, voilà, on prend beaucoup trop sur nous. Alors que depuis que l'équipe qui APPLICATION DE COMMUNICATION, on peut se décharger un peu, en fait. Émotionnellement, oui, c'est difficile, vraiment difficile. Physiquement, moralement, c'est c'est pas mieux, tu passes 15 minutes à quelqu'un et ça y est, c'est fini. Nous, on passe au minimum une demi heure et on peut les voir jusqu'à 3 fois par jour, quatre fois. Et des fois, c'est lourd dans notre équipe. Le problème, c'est la communication. Pour l'instant, c'est pas encore ça.

I: [00:41:44] E fait, on va se disputer. Je me mets dedans aussi parce que j'ai déjà eu un souci avec mon collègue. On a, on s'est bien. Bon ça s'est bien fini, vraiment, mais on va se disputer sur des détails chez des patients alors qu'en fait, à la base, on ne vient pas pour ça. C'est là que j'ai dit à CADRE et DIRECTION ça serait bien d'avoir un temps dans le mois pour que l'équipe se retrouve et parle une demi-heure, une heure. Je ne sais pas, mais faut qu'ils dégagent tout ce qu'ils ont parce que ça on en a tellement. Mais moi, je me suis rendu compte que j'étais sous tension alors que je m'énerve jamais, jamais, jamais, jamais. Là, j'ai fait une réflexion. Je suis parti au quart de tour, mais ça n'avait rien à voir avec COLLEGUE. Il y a trop de tensions. En fait, on est, on est, on aime bien être seul. Mais le fait d'être seul, ça, on emmagasine tout seul tous les soucis des gens. Et voilà, ce n'est pas comme dans un hôpital. Vous allez ou pas, vous allez être en binôme, non? Je ne sais pas et je ne sais pas si vous êtes en binôme ou pas. Non, vraiment, on était vraiment tout seul, chacun dans sa tournée. Pas entre nous. J'en peux plus, je ne vais pas, je ne vais pas réussir à tenir. C'est trop dur entre les gens qui décèdent, même si on ne s'attache pas qu'on apprend à prendre du recul. Ou de voir des horreurs, des maladies improbables, des gens aveugles sourds, alités tout le temps, des difficultés, c'est la vie mais au bout d'un moment on sature. Saturant la première année,

ça a été super dur. En plus, j'ai pas de vacances. Là, ça a été très dur. Moi, je ne suis pas les autres, mais moi, j'ai. Je suis sensible aussi, peut être, mais je suis sensible.
[..]

I: [00:44:35] Bah, depuis qu'on communique via l'application, on a plus de tension. En fait, ça a explosé et maintenant, ça va mieux. En fait, tout le monde y a trop de stress et du coup, ça et il y a des gens qui étaient pour, il y en a d'autres qui étaient contre. Et du coup, c'est comme s'ils se battaient. Il y en a qui sont partis. Et depuis, pas. Déjà depuis qu'on est. En fait, ça doit bien faire la troisième ou quatrième fois. On a mis APPLICATION DE COMMUNICATION en place, le nom d'équipe. Je pense que là, on commence un peu à voir, à sentir plus à l'aise. Ah oui, ça commence à être un peu mieux quand même. C'est mieux que au début, c'est sûr.

C: [00:45:27] D'accord oui, donc le soucis de communication était plus fort au début.

[..]

I: [00:45:58] Après, je dirais on à la chance dans l'équipe d'avoir des personnes expérimentées. Elles sont là depuis plus de dix ans, la plupart. Moi, je dois être l'une des dernières à être arrivée dans le groupe et donc après, c'est des personnes qui sont un peu plus âgées. D'ailleurs, la seule qui est la seule qui veut vraiment rien faire, hormis les réunions, c'est celle qui est là depuis le plus longtemps. Elle ne veut pas avoir de surcharge de travail, en plus, elle a réglé ça à son travail. Elle travaille tous les matins, jamais le week end.

I: [00:46:42] Et je pense qu'elle fait ça justement pour se préserver. Et on devrait tous faire ça parce que quand on arrive, on ne nous demande pas trop quel jour on veut. On ne demande pas comment, en fait, on ne se rend pas compte. C'est un travail de fou, vraiment. J'ai déjà fait douze heures dans une journée et c'est c'est c'est. Ce n'est pas ce n'est plus possible. Moi, je peux, plus. Donc là pour ça,

[..]

I: [00:49:31] On n'est pas des Bisounours, quoi. Faut arrêter à un moment donné, nous. Non, mais sérieusement, c'est les infirmières. Elles font leur tournée. C'est vrai que c'est chaud, mais elles restent cinq minutes avec les gens. 5 minutes. Je rigole pas. C'est 5 minutes, même pas 5 minutes pour certains. Les médecins embrayent, viennent de temps en temps. Ceux qui passent le plus de temps, ce n'est pas leurs enfants, c'est nous, c'est nous. On passe plus de temps avec eux et on est les moins bien payés. C'est comme si ce qu'on faisait, on est dépréciées, mal payé. Comment les gens vont venir dans ce secteur? En fait. On est franchement maltraité. Il n'y en a pas beaucoup, heureusement, mais ils nous prennent pour des, du petit personnel, des boniches. Moi, j'ai pas de problème d'ego. Ils peuvent lyncher mon travail. Je ne prends pas à coeur, mais c'est trop déprécié, ce travail, il n'y a pas de, on lui donne pas de valeur, mais on le connaît même pas sérieusement. Moi, je ne le connaissais pas, ce travail là. Je ne connaissais pas avant. Il y a trois ans, je ne connaissais pas.

C: [00:51:28] Je comprends tout à fait votre ressenti. Du coup, là, on arrive sur la fin, mais il y a une chose qui m'intrigue quand même. Vous m'avez dit que vous ne pensiez pas réussir à tenir, que le travail vous épuise. On a parlé de tout ce qui est équipe autonome, vous m'avez expliqué tous les avantages liés à cette transformation. Le fait que ça peut combler beaucoup de problématiques. Donc j'ai l'impression qu'en même temps, vous comptez arrêter et en temps, vous voulez voir ce qui va s'améliorer.

I: [00:52:34] Oui, c'est tout à fait ça. Non, c'est tout à fait ça, je pense. Moi, j'y crois. J'ai pas envie d'arrêter en vrai. J'ai pas envie d'arrêter parce que c'est maintenant que ça va devenir intéressant. Mais le truc, c'est que en faite, plus j'avance tant dans les informations de temps en temps. Tout ce que je sais sur les structures d'aide à domicile, je vous fais rapidement le topo, c'est ENTREPRISE, ce n'est pas une association qui est historique comme la ENTREPRISE AIDE A DOMICILE, ou comme la AUTRE ENTREPRISE AIDE A DOMICILE. Eux, c'est des historiques. Ils ont une grande maison, une plus grande enveloppe. Donc les gens, forcément, quand ils veulent, quand ils vont chez eux, ils ont, ils ont, ils ont rien à donner en plus, mais nous ils doivent rajouter on va dire 2 euros. Et du coup les gens vont préférer par exemple la ENTREPRISE AIDE A DOMICILE ou quelqu'un d'autre. Et je me rends compte en fait que même le système n'était pas de notre côté. Et pour faire simple, j'ai appris tellement de choses. Je me dis ça sert à rien par rapport au système qui est là actuellement. Ça sert à rien de se battre. On y arrivera pas. Enfin, pour moi, peut être dans le futur, dans une cinquantaine d'années, peut être. Ça changera, j'en suis sûr, mais j'ai pas envie de rester. En fait, je suis dégoûté. J'ai pas envie de partir non plus, mais plus j'en apprends sur comment ça fonctionne …

I: [00:54:20] Sincèrement, je vous le dis, je préfère arrêter pour faire une formation d'aide soignante et gagner mieux ma vie. Parce que vous êtes soignante minimum, ce sera plus de 1500 euros net. Et de laisser tomber parce que je me dis, on est les dindons. Je me sens comme le dindon de la farce. Moralement, je me sens comme comme. Avant jeudi, c'était abusé, c'était abusé. Je vois pas. J'ai plus envie moi et aussi pour d'autres raisons personnelles, mais principalement, c'est juste parce que je vois pas, même si on change. Je comprends parce que je suis l'une de celles qui est le plus motivé pour la création des autonome et je me lance dans plein de choses. J'ai fait plein de choses, mais à. A un moment donné, franchement, faut pas trop, non, mais non, je ne peux pas. Tant qu'on sera mal payé, j'ai décidé de laisser tomber parce que même les manifestations, même tout ça, ça changera pas demain. Donc, je préfère faire trimer et gagner un peu mieux que de vraiment trimer dans ce travail et de gagner des kopecks. J'en peux plus. Ce n'est pas possible. Entre le travail fourni et le salaire, mais c'est un truc de malade, ce n'est pas normal. Ce n'est pas, tout le monde vous le dira, ce n'est pas normal. Je préfère encore. J'aurais dû être dans un EHPAD. Au moins, je faisais mes heures matinée ou l'après-midi. Et là, je ne peux même pas faire 35h tellement c'est dur pour moi.

I: [00:56:23] Le monde vous le dira vraiment et je ne baisse pas les bras facilement. Je suis venu pour avoir un métier qui a du sens, qui est dans le cadre de s'occuper de son prochain. Je voyais vraiment que des choses positives. Mais en fait, moi, j'ai eu un choc. Je ne pensais pas que je tiendrai aussi longtemps parce que même eux n'y croyaient pas que je tiendrais déjà. Je suis un peu sensible. Mais du coup, pour les personnes comme moi, c'était dur parce que j'ai eu des petits chocs en fait, et je pense que ce n'est pas bon pour psychologiquement.

I: [00:56:45] Moi le plus dur, ça a été les gens, les gens qui avaient Alzheimer, assez violents. Ça, c'était dur. Je me suis fait poursuivre par un monsieur qui avait, qui n'avait plus sa tête, mais qui avait un couteau. Il a abîmé ma voiture. Un malade mental schizophrène qui ne voulait pas que je parte. Qui a tapé avec ses pieds sur ma portière. Franchement, j'ai eu peur, je m'attendais pas que ce soit aussi dingo. J'ai un autre Alzheimer qu'on a plus. D'ailleurs, on travaillait avec lui parce qu'il a voulu balancer sa femme par la fenêtre devant moi. C'était un bonhomme en plus qui à de l'âge. Je vois trop de choses dures.
Le problème, c'est que j'aime bien, j'aime bien maintenant parce que je le dis avant, je disais pas non, moi, je fais comme ça, comme ça, comme ça, et du coup, j'ai ma petite routine. J'aime bien mes petits vieux, mes petites

mamies chez qui je vais. En plus je n'ai plus beaucoup de malades mentaux parce que ça, c'était le plus dur ceux qui avaient des problèmes mentaux, schizophrénie, les handicapés. Donc des fois, je me disais tous les jours je vais arrêter, mais j'ai pas envie d'arrêter.

I: [00:57:50] Franchement, ce n'est pas du tout ce qu'on croit et ce n'est pas vraiment les personnes âgées. Bah, la plupart, la plupart sont vraiment sympathiques, mais hélas, on en a quelques uns qui sont très difficiles, des fois à cause de la maladie, la sénilité. Des fois, ils sont tout simplement con. Et ils ont toujours été comme ça et ça ne changera pas. Mais si je pars, les gens vont me manquer. Les bénéficiaires et l'entreprise aussi. C'est le côté humain qui me retient. Et puis les équipes autonomes quand même, ça change.

I: [00:58:22] Mais moi, je suis une bonne poire aussi. Mais faut que j'arrête et que je pense à moi et parce qu'on peut pas continuer comme ça, on gagne pas assez pour ce qu'on fait. Donc je veux quand même être dans le secteur du soin parce que j'aime bien. Puis bon, j'ai réussi à dépasser mes peurs de la mort. Mes peurs, mes craintes. Maintenant, voilà. Je suis fier de moi. Parce qu'au départ, j'avais peur de me faire aide soignante ou infirmière à cause de voir des gens mourir. Bon, après maintenant, j'en ai vu tellement que c'est bon. Voilà, on se dit en fait. Bon bah, il faut bien que ça s'arrête un moment donné. Comment ils vivre aussi. Ce n'est pas une vie quand on est malade et âgé. Sont même très contents de partir. Ils n'attendent que ça pour certains.

I: [00:59:06] Maintenant, il faut que je coupe ça. C'est pas très sain, vraiment, pour moi, ce n'est pas bon. Je regrettais peut être que je reviendrai. Je sais pas, mais là, j'ai besoin d'arrêter. Je vais faire une formation. Aller dans un SSIAD par exemple, déjà, on nous paie mieux. Là, j'aurai une voiture de fonction pour aller travailler. Mais moi, je gagne moins de 1.000 euros à moins de 1.000 euros. Je dois gagner 120 50 euros net par mois sur une base de 24 heures semaine en sachant que toutes mes heures supplémentaires seront payées. Parce qu'ici il y a trop de trucs qui vont pas. Moi, j'ai remarqué, ils font en sorte que ben, ils veulent gagner. Comment expliquer, par exemple, le dernier bénéficiaire chez qui je vais va être le plus loin. Parce que le dernier, en fait, quand je rentre chez moi, le trajet est pas payé. Et à chaque fois, le dernier c'est pour m'envoyer super loin. C'est plein de petites choses, alors c'est bien. Je comprends pour eux, mais moi, à un moment donné. Non, l'impression d'être un ...

[..]

C: [00:59:48] D'accord. Ok, donc, on arrive au bout de l'heure prévue pour l'entretien.

I: [00:59:50] Et puis moi je dois partir parce que je suis déjà en retard.

C: [00:59:53] Oui je comprends, je vous souhaite du bon pour la suite.

I: [00:59:57] En tout cas, merci de m'avoir écouté.

C: [01:00:01] Alors oui avec plaisir. Merci beaucoup pour votre temps, c'était très instructif. J'arrête la vidéo là ?

I: [01:00:06] Oui, vous pouvez. Au revoir.

C: [01:00:07] Au revoir.