



**HAL**  
open science

## Des méfaits d'une approche a-temporelle des activités dans le travail social

Gayet-Viaud Carole

► **To cite this version:**

Gayet-Viaud Carole. Des méfaits d'une approche a-temporelle des activités dans le travail social : Discussion. Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Jun 2009, Nice, France. hal-03424549

**HAL Id: hal-03424549**

**<https://hal.science/hal-03424549>**

Submitted on 10 Nov 2021

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

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

## Discussion

Des méfaits d'une approche a-temporelle des activités dans le travail social

Carole Gayet-Viaud

Sociologue, chercheur associé au Centre d'Etude des Mouvements Sociaux, EHESS-CEMS (Institut Marcel Mauss) et maître-assistant associé Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette (ENSAPLV)

Malgré quelques acquis récents dans la reconnaissance institutionnelle des qualifications requises pour exercer leur métier, les aides à domicile peinent à voir leur activité reconnue dans l'intégralité et la spécificité des compétences qu'exige leur travail. Les deux textes qui suivent, issus d'enquêtes empiriques menées auprès de professionnels en activité, reviennent sur la définition des exigences intrinsèques à l'exercice de telles activités, en alertant, l'un et l'autre, sur les effets contreproductifs des mesures du plan Borloo de 2005 relatives au « développement des services à la personne ». Les deux textes proposent une analyse de la nature du travail réel mené à bien par les aides à domicile, et nous alertent sur les transformations en cours, dans la régulation et l'évaluation de ces formes de travail, depuis la mise en concurrence du secteur associatif avec le marché privé. Ces mesures menacent de dissoudre la spécificité d'une activité professionnelle délicate, dans l'échange de « services », où le prix s'impose comme garant ultime de la satisfaction mutuelle de ce qui est échangé. L'écart entre travail prescrit et travail réel se creuse ainsi dans ces professions, comme dans bien d'autres où l'imposition de critères d'évaluation extrinsèques, sous prétexte de rationalisation et d'objectivation des tâches, se fait au mépris des conditions élémentaires d'exercice des activités, faisant violence à leurs exigences endogènes, en termes de temps comme de qualité des relations.

Les enquêtes de G. Doniol-Shaw et E. Lada, et d'A. Dussuet, pointent toutes deux comme centrale, dans la définition du travail d'aide à domicile, la compréhension située du déroulement des activités, et l'inscription des tâches les plus élémentaires dans un rythme et un cadre relationnel singulier. En effet, les interventions des AAD se déroulent au domicile des personnes aidées, dans le cadre d'une aide qui vise à soutenir et maintenir le plus longtemps possible leur autonomie : ces deux éléments font de l'appréciation des dimensions singulières des situations le cœur continuellement mouvant de l'activité. Dans de telles configurations, il semble évident que « le travail s'élabore et se co-défini[sse] quotidiennement avec la personne aidée » (D et L p.1), de sorte que « la définition du service ne préexiste pas à l'intervention » (Dussuet, p. 3). La nature même du travail tient au réajustement permanent des priorités, à l'opposé donc, de ce que serait une prestation de service standardisée. Et pourtant, comme le montrent les deux contributions, cette évidence de bon sens est aujourd'hui malmenée.

La réduction croissante du travail à réaliser, à l'inventaire de *tâches échues*, n'est pas seulement infidèle au travail réellement accompli, il représente un déni complet des qualités requises pour les effectuer dans le respect des personnes et le souci du travail bien fait. Car la possibilité même de réalisation des tâches passe par la relation mise en place entre l'aidant et l'aidé ; elle n'en est pas le contexte dispensable, mais la matière même : c'est cette relation, avec son inscription dans le temps, qui est le lieu de définition des besoins et des possibilités pratiques de réalisation des soins. C'est en elle et par elle que peut se définir, le plus souvent en temps réel, ce qu'il faut faire et comment (faire maintenant ou plus tard, aider à faire, ou faire-faire, insister ou non). Ces choses dans lesquelles compte davantage la texture que l'inventaire, impossible à faire, s'apprécient et s'éprouvent au fil des relations, et au sein de chacune d'elle, au gré des situations, selon l'état physique et moral de la personne, la présence

de son entourage, la dégradation de son état de santé, etc. Les formes d'objectivation et de « rationalisation » du travail, qui prétendent définir les actes à exécuter en les arrachant au contexte temporel et relationnel de leur mise en œuvre, négligent et oblitérent les compétences et la qualité temporelle requises pour s'en acquitter convenablement. Ce qu'il faut de patience et d'écoute, ou d'autorité, pour persuader une personne déprimée de continuer à s'alimenter, ou pour motiver une autre à se lever et faire un petit peu de marche. Ce qu'il faut concéder ou préserver, dans la perspective de rythmes différents et parfois concurrents, quotidien, hebdomadaire, ou inscrits dans la plus longue durée. Une autonomie minimale, dans laquelle la gestion du temps est cruciale, est la condition *sine qua non* pour que cette *responsabilité* puisse être assumée correctement, avec tact et attention, c'est-à-dire de manière viable et digne pour l'ensemble des parties concernées. Car les épreuves de la « soutenabilité » indissociablement pratique et morale, des façons de faire (conciliant la « lettre » des choses à faire, et les possibilités pratiques de leur réalisation) se jouent dans le vis-à-vis quotidien avec les personnes, qui sont à la fois les « objets » et les *destinataires* de l'aide apportée. Les aides à domicile sont ainsi les premières à refuser de réduire les personnes aidées à de simples objets *sur* lesquels exécuter des actes définis en dehors d'eux.

Cela ne tient pas seulement à la hiérarchisation entre des tâches plus nobles ou gratifiantes et d'autres plus rebutantes. Les témoignages rapportés montrent qu'en réalité, le statut des tâches les plus ingrates elles-mêmes (le ménage par exemple) varie considérablement, selon qu'elles sont imposées comme le tout du travail (vis-à-vis duquel l'aide à domicile est réduite au rôle de simple exécutant, dans le déni de sa qualification spécifique, et de la dimension d'aide censée présider à sa fonction) ou qu'il s'inscrit dans un cadre d'une aide globale, où différents types de gestes doivent être coordonnés et hiérarchisés, alterner et se compléter, et dont la personne aidée est le centre, le vecteur, l'unité de sens. Dans ce dernier cas, la pondération et l'appréciation des choses à faire incombent à l'aide à domicile, qui trouve la clé (mesure et gratification) de son engagement physique et moral dans la mise en œuvre, exigeante, d'une responsabilité et d'un soutien donné à autrui, qui incorpore une série de « services » concrets et précis, mais sans jamais s'y réduire.

Or, la tendance actuelle est au découpage et à la fragmentation des interventions (dont on apprend ici qu'elles peuvent désormais « se voir définies à la demi-heure dans le cas de la toilette ou du repas, voire au quart d'heure pour un change, la pose de bas de contention ou pour la prise de médicaments »). Cette façon de considérer « le travail comme divisible en tâches spécialisées, dont chacune peut faire l'objet d'une prescription temporelle précise, indépendamment du contexte dans lequel elle s'exerce » (p. 7) entraîne le double sacrifice des prestataires et des bénéficiaires : rognant sur les conditions de travail et la santé des premières, bradant la qualité des soins reçus par les seconds. Redéfinis en « prestataires de service », les aides à domicile se voient dessaisis de la maîtrise des conditions d'accomplissement de leur mission. La « rationalisation » qui veut trancher là où les limites du travail effectué semblaient « floues » (et donc suspectes) se pare des attraits de la rigueur et de la clarté : on croit d'autant mieux définir ce que l'on quadrille avec netteté. En réalité, on saucissonne, tronque et détruit cela même qu'on prétendait cerner. Pour certaines, « de telles conditions d'exercice du travail s'apparentent à de la maltraitance », tant est patente la violence subie, de part et d'autre : « quand vous avez une demi-heure pour donner un repas à quelqu'un, c'est une horreur ! parce que vous êtes obligée de bousculer la personne. Moi j'ai l'impression d'être quelqu'un qui maltraite quelqu'un ». La pénibilité du travail à accomplir est méconnue, et se voit par là redoublée.

Les aides à domicile doivent ainsi faire face au dilemme suivant : il s'agit pour elles, soit de contribuer sur leur temps et leur énergie propres, à maintenir la temporalité requise pour garantir le sens et l'humanité des activités (ce que les personnes et la collectivité paient à terme, par des accidents et maladies du travail qui vont déjà croissant dans ces professions, et

qui ne sont que l'autre versant de cette rationalisation du travail insoucieuse de ses conditions d'exercice réel), soit se désengager, contraintes et forcées, des formes du travail constituant les sources mêmes de gratification de leur métier – se résoudre à faire de manière plus machinale, à bousculer puisqu'il le faut, et finalement, ironiquement, à rendre vraies les prémisses gestionnaires de ces organisations du travail : substituer l'« *avoir fait* » au « faire », composer l'action, tant bien que mal, depuis la perspective de la chose échue, de l'action faite : *dont on s'est débarrassé*. La temporalité fragile du faire professionnel, qui doit savoir se livrer au rythme endogène du présent de l'action, sans jamais perdre de vue ses limites temporelles, est ici brutalement écrasée, bornée et quadrillée de manière toujours plus rigide, enjoignant à se réduire à l'exécution univoque et ponctuelle (quoique réitérée) d'actes mécaniques à enchaîner.

La menace se trouve redoublée par un autre versant : la réduction des marges de manœuvre et des temps requis pour la *régulation interne du travail*, temps d'apparence improductif... A. Dussuet montre que c'est pourtant là un enjeu clé que la régulation de l'activité, nécessaire notamment pour éviter le huis clos entre les AAD et les personnes aidées (avec ses risques polairement opposés que sont la servitude et la tyrannie) et pour offrir aux premières des conditions de travail acceptables. L'intervention sur les emplois du temps peut déjà à elle seule être le lieu d'une assistance et d'un soutien donnés aux personnes : en jouant sur les rythmes, sur la difficulté des « cas » répartis entre intervenantes, sur la pondération des activités au sein des emplois du temps. C'est aussi ce travail élémentaire et pourtant indispensable que menace la pression accrue sur les coûts, qui requalifient toutes les formes qualitatives de temps intersticiel, en temps perdu et en variable d'ajustement négligemment sacrifiée.

Mais l'intervention institutionnelle pêche aussi et, surtout peut-être, par son absence ou son retrait dans la prise en charge collective des difficultés propres au déroulement ordinaire des activités, et tout particulièrement dans la compensation des formes isolées et dispersées de leur exercice. Or, de même que dans l'ensemble des métiers où la compétence relationnelle figure au premier plan, et où le fait de se trouver exposé à *titre personnel* à ce qu'engage la fonction est inhérent à l'activité, l'organisation employeuse est un tiers dont la présence et l'action régulatrice, fût-ce à l'arrière-plan des contextes d'activité, s'avèrent indispensables. Si son omniprésence autoritaire flétrit toute possibilité de déploiement d'un geste juste, son absence est également délétère. Car l'institution a la charge de donner et garantir des limites, en forme de seuil (exigences minimales) comme de plafond (limites de l'engagement) aux gestes prodigués par les personnes dans le cadre de leur activité. Mais aussi de compléter, compenser, soutenir et parfois réparer les conditions de travail dispersées, et les formes spécifiques de difficultés qui incombent à ce travail, pour que ces difficultés (disputes, situations pénibles, interrogations...) ne soient pas simplement renvoyées au seul colloque singulier, à la sphère privée des personnes, ou à leur état « psychologique », avec leurs capacités différenciées de les « gérer ». Le travail organisationnel est donc à la fois un travail de balisage et d'*accompagnement* régulier. Autant d'aspects auxquels les formations seules (*a fortiori* les formations initiales) ne peuvent suppléer.

La compréhension des conditions de travail réelles appelle ainsi au développement de lieux d'échanges et de retours réflexifs collectifs sur les pratiques, qui puissent accompagner et jalonner le cours des expériences et entrer en dialogue avec elles, au lieu de prétendre s'y substituer. Les entretiens rapportés montrent ainsi la place ambivalente qu'occupent les formations. Celles-ci sont appréciées pour la qualité inédite des échanges qu'elles permettent, mais sont estimées peu utiles, voire contreproductives, lorsqu'elles se durcissent en simple diffusion verticale de recueils formels de « bonnes pratiques », listant des obligations et interdits qui prétendent régler *ex ante* les questions difficiles de la juste distance, du registre du lien ou des limites de l'implication en personne. Les conditions organisationnelles de

maintien ou de développement des lieux d'échange, de discussion et de mise en œuvre collective d'une réflexivité sur les pratiques professionnelles, se voient menacées plutôt que favorisées par les transformations actuelles qui, en fragmentant toujours plus les activités, dispersent et désagrègent les lieux possibles de mise en commun, et soustraient, comme improductif et dispensable, le temps requis pour que de tels espaces puissent se déployer.

Ces deux contributions donnent à voir ce qu'est le paradoxe de la tendance actuelle, qui consiste à rogner sur l'autonomie des personnes là où elle est la condition indispensable de réalisation du travail bien fait, cependant que leur isolement au sein des contextes organisationnels, lui, se voit creusé, les laissant toujours plus démunies devant des situations de travail dont elles doivent endurer et relayer, à leur corps défendant, des exigences à la fois difficilement tenables, et profondément ingrates.