

L'« humanisation » comme tentative de requalification de l'aide à domicile

Enquête sur une « start-up sociale »

Xavier Monnier

DANS **TERRAINS & TRAVAUX** 2023/1 (N° 42), PAGES 73 À 97

ÉDITIONS **ENS PARIS-SACLAY**

ISSN 1627-9506

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2023-1-page-73.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ENS Paris-Saclay.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Xavier Monnier

L'« humanisation » comme tentative de requalification de l'aide à domicile

Enquête sur une « start-up sociale »

■■■ Résumé

À partir de l'étude de cas d'une start-up dans l'aide à domicile, l'article explore la manière dont certains nouveaux acteurs de ce champ de l'action sociale se saisissent des enjeux de la revalorisation des métiers du *care* pour construire leur stratégie de marché. Cette « entreprise sociale » travaille à requalifier l'activité d'aide à domicile à l'aune de son « humanisation ». Contre le référentiel industriel dominant, elle s'appuie sur une définition relationnelle et vocationnelle du travail pour repenser la professionnalité. Cela fournit à ses fondateurs un support pour développer une offre de formation professionnelle et promouvoir des innovations relatives à l'organisation du travail et l'évaluation des services d'aide à domicile (Saad). Ce projet entrepreneurial de transformation des représentations et pratiques du secteur s'avère ambivalent. Derrière les promesses d'autonomie et de revalorisation professionnelle, le modèle Humani semble davantage s'attacher à accroître la responsabilisation des auxiliaires au détriment de la question des conditions de travail.

Mots clés : aide à domicile, entrepreneuriat social, start-up, régulation, autonomie

■■■ Abstract

“Humanization” as an Attempt to Requalify Home Care Services: The Case Study of a “Social Start-Up”

Based on the case study of a home care start-up, the paper explores the way in which new players in this field of the social and solidarity economy take up the issue of revalorizing caring professions to build their market strategy. This “social enterprise” is working on redefining the activity of home care in terms of “humanization”. In opposition to the dominant industrial paradigm, the start-up uses a relational and vocational definition of work to rethink professionalism. This provides a support for its founder to develop a professional training

offer and to promote innovations related to work organization and the evaluation of senior care services. The entrepreneurial project of transforming the representations and practices of this sector appears deeply ambivalent. Behind the promises of autonomy and professional upgrading, the Humani model seems to be more concerned with increasing the responsibility of the care workers instead of improving their working conditions.

Keywords: Home Care, Social Entrepreneurship, Start-Up, Regulation, Autonomy

FACE AU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE, la faible attractivité des métiers du grand âge s'est imposée comme enjeu de politique publique. En 2019, le rapport El Khomri¹ s'alarmait des difficultés des services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) à recruter. L'engagement renouvelé des responsables politiques en faveur du renforcement du maintien à domicile² semble conduire à un consensus sur la reconnaissance du caractère essentiel du métier d'auxiliaire de vie. Les tentatives de revalorisation et d'amélioration des conditions de travail et d'emploi se sont toutefois heurtées aux impératifs de maîtrise budgétaire qui ont caractérisé les politiques gérontologiques des deux dernières décennies (Devetter, Dussuet et Puissant, 2021). L'aide à domicile (AD) reste ainsi marquée par une forte pénibilité, de faibles rémunérations ainsi qu'un déficit de reconnaissance sociale.

Pendant longtemps, l'AD était prise en charge de manière quasi exclusive par des acteurs associatifs. Ce monopole leur a permis de construire un modèle original de prestation de services d'aide caractérisé par une forte dimension relationnelle (Dussuet et Puissant, 2012). À partir des années 2000, l'AD connaît un véritable « changement de référentiel politique » (Le Roy et Puissant, 2016) qui remet en question le modèle associatif pour imposer une vision marchande et industrielle de cette activité. Le Plan Borloo de 2005 introduit la concurrence d'opérateurs privés lucratifs qui, depuis, se sont considérablement développés³. Une part importante de ces entreprises sont des franchises dépendant d'enseignes multiservices dont l'offre de prestations ne se limite pas forcément à l'assistance aux seniors et personnes dépendantes. Plus récemment, des acteurs se

1. El Khomri M., « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge », ministère des Solidarités et de la Santé, octobre 2019.

2. « Grand âge : le Gouvernement engagé en faveur du bien vieillir à domicile et en établissement », ministère chargé de l'Autonomie, mars 2022.

3. En 2018, les entreprises privées réalisaient 40,2 % des heures rémunérées en prestataire (en dehors des microentreprises qui en réalisaient 1,2 %), les associations 49,8 % et les organismes publics 8,8 %. Cette même année, 78 % des organismes de service à la personne étaient des entreprises privées (Source : Dares, 2020).

réclamant du modèle de la start-up ont également investi le champ de l'AD. Ces nouvelles entreprises, supposément porteuses d'innovation, sont attirées par le potentiel de croissance promis par la « *silver economy* »⁴ et n'hésitent pas à s'emparer de la problématique de la revalorisation des métiers du *care*.

Cet article propose de s'intéresser à un de ces nouveaux acteurs. Humani⁵ est une entreprise parisienne qui se définit comme une « start-up sociale »⁶. Elle est créée en 2016 par trois anciens diplômés d'une prestigieuse école de commerce, alors âgés de 35 ans. L'entreprise propose à la fois des prestations de services d'aide à domicile à destination des particuliers et une offre de formation professionnelle à destination des structures médico-sociales. Humani se singularise de la concurrence par son usage extensif des nouvelles technologies ainsi que par l'adoption et la promotion d'un modèle « innovant » d'organisation du travail reposant sur la mise en place d'équipes autonomes d'auxiliaires encadrées⁷ par des « coachs » (et non des managers). En 2020, elle devient « société à mission »⁸ et s'engage à « humaniser » l'aide à domicile par la revalorisation des professionnel·le·s du soin et la « réconciliation des enjeux humains et économiques » du secteur.

Les fondateurs d'Humani prétendent chercher à concilier « impact social » et performance économique. Ils s'inscrivent ainsi dans le mouvement de l'« entrepreneuriat social », qui promeut la création d'organisations mettant « l'efficacité économique au service de l'intérêt général » pour apporter des solutions innovantes à des besoins sociaux jugés mal satisfaits (Mouves, 2012). La stratégie discursive de la start-up, qui consiste à revendiquer une « voie médiane » entre le monde associatif et celui de l'entreprise lucrative classique, répond d'une démarche de légitimation et de différenciation vis-à-vis des autres structures de l'AD. D'un côté, Humani s'appuie sur

4. La « *silver economy* » renvoie à l'ensemble des marchés de produits et services à destination des personnes âgées. Le vieillissement de la population est perçu comme une occasion de développement d'opportunités économiques.

5. Le nom a été modifié.

6. Les statuts juridiques de l'entreprise sont ceux de la société par action simplifiée (Sas).

7. Le travail d'aide à domicile est également effectué à plus de 90 % par des femmes. Il en est de même concernant les auxiliaires de vie salariées chez Humani. Nous employons par conséquent le féminin pour référer aux travailleuses intervenant à domicile. Les fondateurs et les coachs d'Humani optent pour le masculin neutre comme moyen de visibiliser la présence des quelques hommes parmi les auxiliaires. Notre hypothèse est que cette préférence relève également d'une tentative pour mettre à distance le risque de déqualification qui frappe ordinairement les activités associées à des compétences considérées comme « féminines ».

8. La qualité de « société à mission » a été introduite par la loi Pacte de 2019. Elle permet aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une finalité sociale et/ou environnementale à laquelle elles s'engagent de contribuer par leur activité.

l'obtention de l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus) pour signaler son adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)⁹, tout en cherchant à se départir des soupçons d'amateurisme qui peuvent peser sur le secteur associatif. De l'autre, elle entend se distinguer d'autres opérateurs lucratifs du secteur des services à la personne, plus libres dans la fixation des tarifs de leurs prestations, en proposant un « tarif social » censé garantir une accessibilité de ses prestations d'aide à domicile aux personnes âgées : pour les clients bénéficiant de l'allocation personnalisée d'autonomie (Apa)¹⁰, l'entreprise applique une réduction du reste à charge (défini ici par l'entreprise comme la différence entre le prix du service et le tarif Apa) inversement proportionnelle à leur niveau de ressources ; elle applique également une réduction du prix en fonction des ressources pour les heures en dehors du plan Apa.

Dans cet article, nous proposons d'étudier la stratégie déployée par la start-up autour de son projet d'« humanisation » de l'AD. Au-delà de la recherche d'une meilleure performance opérationnelle, elle affiche une ambition de « révolutionner » ce secteur de l'action sociale en transformant ses pratiques et représentations. Nous verrons que le cas d'Humani témoigne d'une forme de récupération marchande des théories du *care* participant à la construction de discours et pratiques orientés vers la revalorisation des dimensions relationnelles et vocationnelles du travail d'aide à domicile, en opposition à la définition technique qui s'est progressivement imposée au secteur.

Cet article s'appuie sur une enquête réalisée en 2020. Nous avons réalisé une semaine d'observation dans les locaux de la start-up qui nous a permis d'assister à des réunions avec les équipes d'auxiliaires afin de mieux comprendre le fonctionnement du modèle des équipes autonomes. L'enquête s'appuie également sur la réalisation d'entretiens avec les trois fondateurs d'Humani, les manageurs (« coachs ») en charge de la gestion opérationnelle du Saad et des salarié·e·s travaillant à l'élaboration des formations et outils numériques¹¹. Nous mobilisons également des documents

9. L'ESS est caractérisée par des principes de lucrativité limitée et gouvernance participative. Les conditions d'obtention de l'agrément Esus incluent notamment la poursuite d'utilité sociale à titre d'objectif principal et un encadrement des rémunérations salariales.

10. L'Apa représente le principal dispositif de financement des prestations d'aide à domicile. Ce sont les départements qui ont la charge de son attribution. Une évaluation du niveau de perte d'autonomie de la personne permet de définir le montant maximal auquel elle peut avoir droit. C'est ensuite son niveau de revenus qui détermine le pourcentage qui sera effectivement versé.

11. L'enquête ethnographique, qui prévoyait initialement la réalisation d'entretiens avec les intervenantes à domicile employées par Humani, a été affectée par le confinement du printemps 2020. En raison du caractère exceptionnel de la situation, qui bouleversait profondément l'activité des auxiliaires de vie, il a été décidé de

détaillant le modèle économique et la stratégie d'Humani (présentations destinées aux investisseurs, notes internes, plaidoyer) ainsi que l'analyse de sa communication à partir de contenus promotionnels trouvés sur son site internet et diverses ressources en ligne (presse, vidéo, radio). Les outils de gestion élaborés par la start-up ont également fait l'objet d'une attention toute particulière.

La stratégie d'Humani autour de son projet « d'humanisation » s'avère protéiforme. Dans une première partie, nous verrons qu'elle s'appuie sur l'élaboration d'une définition de la professionnalité qui se veut opposée à la vision industrielle de l'AD. Nous nous intéresserons ensuite au modèle « innovant » d'organisation du travail promu par l'entreprise et qui est censé favoriser l'autonomie et la responsabilisation des auxiliaires de vie. Enfin, dans une dernière partie, nous étudierons la construction par la start-up d'un instrument de mesure visant à proposer une évaluation alternative des structures prestataires de services.

■ Contre la vision industrielle, revaloriser le travail relationnel

Depuis les années 2000, l'activité d'AD est caractérisée par une forte tendance à l'industrialisation qui a conduit à une détérioration des conditions de travail (Dussuet, Nirello et Puissant, 2017). Ce processus de rationalisation impulsé par les politiques publiques a profondément modifié la manière de concevoir le travail des auxiliaires de vie. Dans l'élaboration des plans d'aide, celui-ci se retrouve réduit à une succession de tâches standardisées devant être effectuées dans un temps prédéterminé. La prédominance de cette vision industrielle ne doit toutefois pas masquer la pluralité des registres de professionnalité mobilisés par les acteur·rice·s du champ de l'AD pour apprécier la qualité du service, du travail et des emplois (Ribault, 2008). Nous verrons dans cette partie comment Humani s'appuie sur la critique d'« un paradigme tayloriste réducteur, qui sous-estime la dimension humaine du métier »¹² pour élaborer une vision alternative qui insiste sur les dimensions relationnelles et vocationnelles du travail des auxiliaires de vie tout en servant de support au développement de son offre de formation professionnelle.

se concentrer sur le projet entrepreneurial et le rôle des fondateurs et managers.

12. Extrait d'un édito promotionnel rédigé par les dirigeants d'Humani.

Un métier d'empathie et une vocation

Si le travail d'aide à domicile comporte une grande part de gestes techniques et d'efforts physiques, il comprend également une dimension relationnelle inhérente, dont la discussion avec la personne aidée est sûrement la partie la plus visible. Ce travail relationnel (Demaillay, 2008) et émotionnel (Hochschild, 2017) demande des efforts spécifiques liés au grand âge des bénéficiaires (surdité ou troubles cognitifs). Cette dimension du travail s'avère généralement ambivalente pour les auxiliaires de vie : si elle peut constituer une forme de pénibilité, avec des contacts répétés qui peuvent devenir pesants ou envahissants, elle est également perçue comme un vecteur d'appréciation du « travail bien fait » (Avril, 2014).

L'évocation du travail relationnel occupe une place centrale dans le discours des dirigeants et coachs d'Humani. Il est présenté comme la composante fondamentale du métier ainsi que la principale source de gratification pour les intervenantes à domicile. Sa réaffirmation est quasiment toujours associée à la critique de la vision techniciste du modèle industriel.

Ce métier est un métier de relation, d'empathie, d'entraide. Mais il a été pensé, organisé comme un métier de production où il faut enchaîner des gestes et des actes techniques dans un temps court pour pouvoir optimiser son coût. Donc c'est comme si on avait, pour régler le problème du vieillissement de la population, pris des méthodes tayloristes industrielles de l'industrie automobile. Main-d'œuvre pas chère, actes courts, optimisés dans un planning.
(Fondateur)

Les durées d'interventions réduites sont considérées comme un obstacle important à la réalisation du travail relationnel. En tant que Saad, Humani s'applique, par conséquent, à planifier autant que possible des interventions « longues », d'une durée de 2 heures. Cette spécificité, agrémentée des promesses d'une rémunération légèrement supérieure aux minima conventionnels et d'une embauche en CDI avec une évolution rapide vers un temps plein, fait partie des arguments sur lesquels la start-up s'appuie pour revendiquer des conditions d'emploi et de travail « stables et épanouissantes ».

Humani mobilise également le registre vocationnel pour décrire l'engagement au travail des auxiliaires de vie. Il est communément admis par les dirigeants et salari e s que la capacité des intervenantes à domicile à délivrer un accompagnement « humain » et de qualité repose avant tout sur leur amour du métier. Loin de se retrouver à faire ce métier « par hasard », les auxiliaires l'exerceraient par choix et par passion.

J'en ai connu qui le font parce qu'elles ont besoin de travailler, parce qu'il faut. Mais elles ne tiennent pas en fait. Elles viennent, elles font six mois grand max. Mais si tu veux faire ça plusieurs années, il faut avoir la vocation, parce que sinon dans ces cas-là tu trouves d'autres boulots où tu auras des horaires plus stables. (Coach et responsable du développement de la formation, femme, 30 ans)

Comme l'illustrent les paroles de cette coach, l'amour du métier est aussi pensé comme une condition nécessaire pour rester dans l'AD. La vocation permettrait de contrebalancer les contraintes physiques et temporelles inhérentes à ce travail (pénibilité, horaires atypiques) ainsi que sa faible rémunération.

La dimension vocationnelle se retrouve également mise en scène. Les salariées sont régulièrement amenées à témoigner sur leur travail : le plus souvent dans de courtes vidéos conçues à destination des familles des bénéficiaires ou pour des usages marketing, et de manière plus exceptionnelle sur les plateaux TV et radio¹³. Ces témoignages, qui restent formatés pour répondre à des objectifs de communication, donnent à voir la vocation des auxiliaires ainsi que leur attitude compassionnelle vis-à-vis des bénéficiaires. Les qualités valorisées se révèlent être principalement des dispositions affectives tournées vers le souci de l'autre.

Ce qui me plaît dans le métier d'auxiliaire de vie c'est d'accompagner les personnes âgées, de m'occuper d'elles, d'être là pour elles quand il y a besoin. Je ne me verrais pas faire autre chose à part ce métier-là. [...] Si je devais recruter une auxiliaire de vie, j'aimerais qu'elle soit compréhensive, patiente, douce, aimante, et qu'elle puisse comprendre n'importe quoi en un seul regard. (Extrait d'une vidéo de présentation d'une auxiliaire d'aide à domicile)

Un support pour repenser la professionnalisation et la formation

Les processus de professionnalisation peuvent être vus comme des dynamiques sociales de conquête de territoires professionnels plus ou moins bien délimités (Abbott, 1988). La vision adoptée par Humani situe la spécificité du métier dans un travail relationnel fondé sur l'empathie et la sollicitude. Ce faisant, elle contribue à inscrire symboliquement l'AD dans un espace professionnel du « prendre soin » (ou *care*). Celui-ci regroupe les activités permettant d'assurer une continuité de la vie et le maintien à domicile,

13. Ces prises de parole télévisées ou radiophoniques restent l'apanage d'une poignée d'auxiliaires de vie, employées depuis les débuts d'Humani.

en complémentarité avec celles du soin, entendu comme réparation ou traitement de la maladie (le *cure*), tout en les distinguant des activités d'entretien et de nettoyage (le *clean*). Cette stratégie tente de situer le travail des auxiliaires de vie dans le prolongement de l'action sanitaire d'autres professionnelles (infirmières à domicile ou aides-soignantes en maison de retraite) tout en l'éloignant sur le plan symbolique du travail profane des aidant·e·s familiaux·ales ou celui des aides ménagères.

Nous, on réhumanise [l'aide à domicile] en partant du principe que les auxiliaires ne sont pas des professionnel·le·s de la toilette, ni des professionnel·le·s de la préparation du repas mais des professionnel·le·s de l'empathie. (Fondateur.
Extrait d'une vidéo promotionnelle)

Le registre de professionnalité développé par la start-up lui sert à faire valoir l'existence de « véritables » compétences relationnelles ou psychocognitives spécifiques à l'AD : savoir créer du lien avec la personne accompagnée, savoir s'adapter au bénéficiaire ou reconnaître les pathologies liées au grand âge. Alors que la naturalisation et la négation des compétences mobilisées par les intervenantes à domicile sont des mécanismes fréquents de déqualification de leur travail (Devetter et Puissant, 2018), le discours communément partagé au sein d'Humani suggère fortement que l'acquisition des aptitudes professionnelles nécessaires ne peut se faire sans apprentissage¹⁴.

La valorisation de ces compétences relationnelles s'accompagne d'une critique des formations pour les métiers d'aide à la personne, et plus spécifiquement de celles permettant de valider le diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social (DEAES) ou le titre professionnel d'assistant de vie aux familles (ADVf). Les fondateurs et coaches d'Humani considèrent que le contenu pédagogique de ces formations est trop centré sur la dimension strictement matérielle du travail, au détriment de la capacité à entrer en relation. En se concentrant uniquement sur la réalisation de tâches techniques qui, dans le sens commun, semblent pouvoir être effectuées par n'importe qui, les enseignements proposés participeraient à la « non-qualification » du métier. Aussi, la critique de formation initiale est également une critique en creux de l'absence de reconnaissance institutionnelle du travail relationnel.

14. Certaines coaches peuvent néanmoins considérer que le développement de plusieurs compétences est facilité par des dispositions individuelles, et notamment celles attribuées au sexe féminin.

Mon propos n'est pas de décrier ces formations initiales qui permettent d'acquérir un savoir-faire technique indispensable pour aider les personnes en perte d'autonomie. [...] Mais en réduisant l'accompagnement à des actes, on sous-estime fortement la dimension humaine. Dès lors, ne considérons pas que cette formation initiale suffit. (Fondateur. Extrait d'un article du blog d'Humani)

Alors que la communication des principales entreprises concurrentes insiste sur la sélection des intervenantes afin de garantir la meilleure qualité de prestations, ce discours de dévalorisation des titres professionnels permet à Humani de se démarquer et doit être réinscrit dans sa stratégie marketing. Avec la mise en scène des salariées, il représente une composante importante du travail effectué par la start-up pour diffuser sa vision de l'AD tout en construisant des débouchés pour son activité de formation à destination des structures médico-sociales¹⁵.

Raconter notre vision du métier, donner la parole aux auxiliaires de vie, ça, ça a du sens et même si ça ne touchera pas d'un point de vue marketing, commercial, ça diffusera une autre vision du métier, ce qui est en cohérence avec notre raison d'être. [...] Au début on l'a surtout fait pour le B2C¹⁶, pour l'aide à domicile, et finalement ça a surtout eu de l'impact sur la demande au niveau B2B pour la vente de formation. Aujourd'hui c'est finalement beaucoup de cette communication, ce relais de témoignages d'auxiliaires, qui participe à attirer les confrères pour consommer de la formation. (Fondateur)

Dès 2018, Humani lance sa propre offre de formation professionnelle. Elle se présente comme un complément visant à pallier les manques de la formation initiale¹⁷. Les intitulés des formations promettent d'aider les intervenantes à domicile à « savoir identifier [leurs] émotions pour mieux communiquer » ou « créer un lien avec une personne âgée ayant des troubles cognitifs ». Le premier type de formation entend fournir les outils d'une « écoute empathique » tout en invitant les auxiliaires à effectuer un « travail sur soi-même » pour mieux gérer leurs émotions et leur posture face aux bénéficiaires (garder son calme, manifester une attitude bienveillante). Le second type vise la transmission de repères pour mieux appréhender les pathologies des personnes âgées afin que les intervenantes adaptent leur

15. Sur la vingtaine de clients de l'offre de formation d'Humani, plus de la moitié sont des associations.

16. Le terme « *business to consumer* » (B2C) renvoie à la vente de produits ou services aux particuliers, tandis que le terme « *business to business* » (B2B) désigne les relations commerciales entre entreprises.

17. Les auxiliaires de vie travaillant chez Humani sont invitées à suivre les formations que la start-up propose.

pratique en conséquence. L'initiation aux troubles cognitifs liés à la maladie d'Alzheimer et aux maladies apparentées s'inscrit dans une tentative de lier travail du « prendre soin » et savoirs gérontologiques. Elle renvoie ainsi à la revendication d'une meilleure articulation entre *care* et *cure*.

■ L'autonomie pour réhumaniser le travail ?

Le travail relationnel repose sur des formes d'ajustement difficiles à standardiser et donc à prescrire. Pour cette raison, les dirigeants et coachs d'Humani conçoivent l'autonomie des intervenantes à domicile comme condition de l'efficacité et de la qualité des accompagnements réalisés. Le contrôle hiérarchique et centralisé du modèle industriel constitue à leurs yeux une négation de cette autonomie professionnelle, et ils proclament la nécessité de « faire confiance » aux salariées. Le projet de revalorisation du métier porté par la start-up a ainsi pour originalité de s'appuyer sur l'expérimentation et la promotion d'un modèle organisationnel plus horizontal, celui des « communautés autonomes d'auxiliaires ». Inspirée de l'entreprise néerlandaise Buurtzorg¹⁸, cette innovation managériale est supposée encourager la prise d'initiative et une vision collective du travail. Les fondateurs la présentent comme une solution au manque d'attractivité dont souffre l'AD. Ce modèle s'inscrit dans la mouvance des « entreprises libérées » (Carney et Getz, 2013), qui fait la promotion de nouvelles formes organisationnelles innovantes censées favoriser l'engagement et l'épanouissement au travail. Référence pour les dirigeants d'Humani, l'ouvrage de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations* (2015) fait partie des best-sellers qui, exemples à l'appui, louent les vertus de ces entreprises d'un genre nouveau qui auraient abandonné toute forme de contrôle hiérarchique pour être plus à même de répondre aux aspirations profondes des collaborateur·rices·s. À bien des égards, cette tendance apparaît comme une nouvelle déclinaison du management participatif des années 1990 et sa dénonciation des organisations pyramidales (Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017).

Derrière l'inventivité managériale, la libération proposée par ce type d'entreprise se révèle bien souvent être un « trompe-l'œil » conçu pour favoriser l'auto-motivation des salarié·e·s et exploiter le travail réel (Linhart, 2021). Dans le cas d'Humani, la responsabilisation des salariées apparaît

18. Buurtzorg est une entreprise à but non lucratif créé en 2006 par Jos de Block. Elle est régulièrement citée comme un exemple réussi d'organisation innovante dans la santé.

comme le revers de l'autonomie proclamée (Lallement et Zimmermann, 2019). Dans le modèle des communautés autonomes, les auxiliaires doivent *prendre en charge* des tâches extérieures à leur cœur de métier. Le travail des coachs consiste à les rendre *en capacité* de gérer les relations avec les bénéficiaires, leurs proches et le collectif de travail. Elles sont enfin amenées à *rendre des comptes* sur la bonne gestion de leur équipe, selon des indicateurs visant l'optimisation du temps de travail.

Une extension du travail hors intervention

Le modèle d'Humani repose sur le regroupement des auxiliaires de vie en « communautés autonomes et sectorisées ». Au moment de l'enquête, l'entreprise comptait 11 équipes, de 6 à 8 salariées, intervenant chacune sur une zone géographique préétablie. L'activité des équipes n'est pas placée sous le contrôle direct d'un responsable de secteur, comme c'est classiquement le cas dans la plupart des agences d'aide à domicile. Il est attendu que chaque équipe gère elle-même son planning d'interventions, les relations avec les bénéficiaires et leurs proches, une partie du recrutement et le développement d'un réseau de « partenaires prescripteurs » (associations d'aidant·e·s familiaux·ales et de professionnel·le·s du secteur médico-social) pourvoyeurs de nouveaux clients.

Le modèle des communautés autonomes demande ainsi aux auxiliaires d'assumer des tâches extérieures au travail d'accompagnement et habituellement prises en charge par les fonctions support des Saad. Les auxiliaires sont également tenues responsables de la bonne gestion de leur communauté, elle-même pensée comme une sorte de « *mini-business* ». Le modèle conçoit le travail d'AD selon une logique quasi entrepreneuriale tout en mobilisant des principes de justification rappelant ceux de la « cité par projet » identifiée par Boltanski et Chiappello (1999). L'AD est pensée comme une activité prenant place au sein de réseaux d'acteur·rice·s plus ou moins formels, constitués par les relations entre équipes d'intervenantes, mais aussi celles avec les autres professionnel·le·s du soin et les aidant·e·s familiaux·ales, et réalisée par des personnes dont on exige qu'elles soient autonomes. L'épanouissement personnel des salariées est relié à la valorisation de leur autonomie ainsi qu'à leur implication dans le projet global de l'entreprise.

Renouveau managérial et travail sur soi

Le modèle proposé par la start-up mise également sur un renouveau de la fonction managériale incarné par la figure du « coach ». Les coachs d'Humani sont majoritairement des femmes (on ne compte qu'un seul

homme) et ont entre 25 et 40 ans. La moitié d'entre elles, les plus âgées et celles présentes depuis les débuts de l'entreprise, ont auparavant occupé des postes de management au sein de structures médico-sociales « classiques ». Elles gardent de ces expériences professionnelles une attitude critique vis-à-vis des méthodes d'organisation du travail qui s'y appliquent. Les autres, plus jeunes, viennent de formation en management et ressources humaines. Il s'agit souvent de leur premier emploi en dehors des stages. Les coachs d'Humani se décrivent comme des « facilitatrices » dont le but est de développer le potentiel de chaque intervenante à domicile. Elles ont intériorisé l'idée que la résolution des tensions et conflits au travail et avec les client·e·s repose principalement sur des compétences individuelles de communication qu'elles s'attachent à transmettre aux auxiliaires de vie. Pour « *manager sans être contrôlant* », les coachs nous ont dit utiliser des méthodes comme la « communication non violente », le « *feedback* », l'usage des questions ouvertes, ou encore « *s'appuyer sur les faits plutôt que le jugement* ». Le recours à ces techniques laisse entendre que leur action suppose un travail de justification régulier. La démonstration d'une attitude bienveillante et compréhensive permet de légitimer une autorité qui ne doit jamais s'exprimer comme pouvoir hiérarchique. Le coaching consiste à ne pas trop interférer dans l'organisation et la prise de décision au sein des équipes (« *la décision est toujours celle de l'équipe* ») tout en les poussant à être plus efficaces. Quasiment toutes les coachs interrogées ont déclaré qu'une équipe « autonome » était une équipe qui ne les sollicitait pas. Être coach, c'est « *savoir lâcher prise* » et ne pas « *faire à la place* » des équipes.

Mon objectif en tant que coach, si je dois résumer, c'est que les auxiliaires me contactent le moins possible, qu'ils se débrouillent sans moi. Que je n'entende pas parler d'eux. Et là, j'ai réussi mon boulot. Si, en fait, ils sont toujours dépendants de moi, je n'ai pas fait mon travail. Donc ça c'est toujours une posture que je dois avoir avec les équipes. Où je dois toujours en permanence pas faire à leur place, mais faire avec eux. (Coach, homme, 29 ans)

De leur propre aveu, les coachs et fondateurs reconnaissent que le modèle d'Humani peut se montrer perfectible et ne convient pas à tou·te·s. Sa principale limite serait de parfois conduire à ce qu'ils et elles décrivent comme une forme de sur-engagement de certaines salariées. Cette « charge mentale » vient s'ajouter aux autres pénibilités du travail que ce modèle ne permet pas de résoudre et qui sont, bien souvent, euphémisées par les discours sur l'épanouissement personnel ou l'amour du métier.

Alors c'est extrêmement dur, le modèle il n'est clairement pas parfait. C'est-à-dire que je pense que le modèle des équipes autonomes il n'est pas fait pour toutes les auxiliaires. Il faut avoir envie d'aller dans une structure où tu as envie de comprendre comment ça marche. Où tu as envie de t'investir dans des missions. Parce qu'effectivement il y a une charge mentale qui est intense. (Coach et responsable du développement de la formation, femme, 30 ans)

Plusieurs coaches nous ont dit avoir assisté à des départs d'auxiliaires ayant le sentiment d'avoir « *trop donné* » sans contrepartie suffisante et pour une rémunération jugée trop faible. Pour expliquer ces départs, ces managers emploient une rhétorique de l'optimisation de soi qui est courante dans le coaching en entreprise (Salman, 2021) et qui reporte la faute sur une incapacité individuelle des salariées à partager le travail de gestion d'équipe ou à réaliser un travail émotionnel suffisant pour se protéger d'un surinvestissement pathologique.

Ce risque de défection conduit les coaches à mettre un terme aux périodes d'essai d'auxiliaires qu'elles jugent incapables de travailler en équipe. La coach en charge des recrutements nous expliquait que lorsqu'elle devait présélectionner des candidatures à présenter à une équipe, elle pouvait avoir tendance à minorer la détention de titres professionnels reconnus ou d'expérience préalable pour, au contraire, valoriser la démonstration de *soft skills*¹⁹ en adéquation avec le modèle des communautés autonomes. On comprend ainsi que le modèle d'Humani s'appuie sur des processus de sélection et d'exclusion des travailleuses en fonction de leur capacité à s'y adapter.

Autonomie et collaboration fabriquées

L'étude du modèle d'Humani suggère que l'autonomie promise ne repose pas tant sur la liberté des salariées à disposer de marges de manœuvre que sur une autonomie fabriquée, que les dirigeants et coaches s'efforcent de construire. La capacité des équipes à prévoir leur planning d'un mois sur l'autre tout en vérifiant à bien répartir les heures d'intervention entre leurs membres est un des principaux critères permettant aux coaches d'apprécier leur niveau d'autonomie. Il est attendu que les auxiliaires gèrent elles-mêmes la planification de leurs heures d'intervention en prenant en compte les préférences des bénéficiaires et de leur famille, ainsi que les temps de transport. Une référente planning est désignée au sein de chaque équipe

19. Les termes de *soft skills*, ou « savoir-être », renvoient aux compétences et qualités professionnelles non techniques liées à la manière de se comporter.

pour vérifier que celui-ci est rempli correctement et que chacune atteint la durée hebdomadaire prévue par son contrat de travail. Des réunions d'équipes sont prévues tous les quinze jours, avec la présence d'au moins une coach, afin de faire le point sur la gestion et le niveau d'activité de la communauté. En dehors de ces temps collectifs, les salariées communiquent quotidiennement avec leurs collègues par messagerie instantanée afin de se coordonner et de gérer les potentiels remplacements.

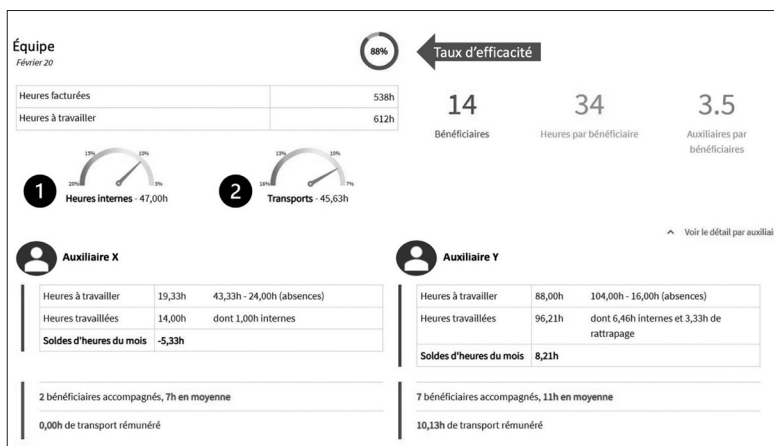
L'entreprise a également développé sa propre application, Ami, qui permet aux coaches et auxiliaires de consulter les plannings individuels et collectifs. Les salariées peuvent ainsi directement programmer et modifier des interventions depuis leur smartphone. Les temps d'intervention sont comptabilisés sous la dénomination d'« heures facturées ». Ils sont différenciés des « heures internes », qui correspondent au temps de travail que les auxiliaires consacrent à la gestion d'équipe et au développement de l'activité. Coaches et dirigeants estiment que les heures internes doivent représenter environ 20 % du temps de travail des intervenantes²⁰. Dans l'interface, le nombre d'heures travaillées par semaine est représenté à côté du nom de chaque intervenante. Un code couleur vient indiquer si ce nombre atteint ou non le quota hebdomadaire prévu. Ainsi, collègues et coaches peuvent voir en un seul coup d'œil quelle intervenante a travaillé moins d'heures que ce que stipule son contrat de travail.

Ami donne également accès à un « tableau de bord » (Figure 1) qui regroupe un ensemble d'indicateurs résumant l'activité mensuelle d'une communauté. Les coaches s'y réfèrent pour évaluer le niveau d'autonomie des équipes et leur fournir des objectifs à atteindre. Le « taux d'efficacité » correspond au ratio entre le nombre d'heures d'intervention facturées et le nombre d'heures travaillées (somme des heures facturées, heures internes et heures de transport). Une équipe est considérée « efficace » quand ce taux dépasse 75 %. Cet indicateur peut également être vu comme un indice, pour l'employeur, de la rentabilité d'une équipe exprimée par le rapport entre le temps de travail facturé et la totalité du temps qu'il rémunère. L'évaluation de l'efficacité s'appuie également sur la lecture de deux jauges : la première comptabilise le nombre d'heures internes (1) et la seconde comptabilise les heures de transport²¹ (2). Une jauge colorée (du rouge au vert) permet de signaler l'équilibre optimal à atteindre pour limiter la

20. Les heures internes sont rémunérées au même taux horaire que les heures d'intervention.

21. Les auxiliaires d'Humani utilisent les transports en commun pour se déplacer du domicile d'un bénéficiaire à un autre. L'adresse du domicile d'intervention est entrée à l'avance dans leur planning, ce qui permet au logiciel de calculer une estimation du temps de transport.

Figure 1 : Aperçu du tableau de bord dans Ami



Source : capture d'écran prise et annotée par l'auteur, 2020.

part relative des heures internes et des heures de transport par rapport au nombre total d'heures travaillées. Cette incitation à la réduction des heures non facturées à des seuils jugés acceptables apparaît contradictoire avec le modèle d'autogestion prôné par la start-up. Le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'« indicateurs prégnants » (Boussard, 2001) dans la mesure où ceux-ci occupent une place centrale dans l'appréciation de l'autonomie des auxiliaires tout en réduisant cette dernière à la « bonne gestion » individuelle et collective du temps de travail.

Un an avant l'enquête, Humani a signé un accord d'entreprise sur l'aménagement du temps de travail. Celui-ci prévoit son annualisation et les modalités de régularisation des compteurs d'heures des salariées. L'objectif revendiqué est de « favoriser des mécanismes de solidarité » et un meilleur partage des heures de travail en transformant l'objectif de limitation des soldes d'heures négatifs en « une responsabilité collective ». Concrètement, l'accord conditionne le paiement des heures supplémentaires et complémentaires à l'absence de solde d'heures négatif au sein de l'équipe²². Ce mécanisme illustre une instrumentalisation des rémunérations pour réguler le collectif de travail (Bernard, Béthoux et Penalva-Icher, 2019). Supposé

22. Les soldes d'heures des salariées nouvellement embauchées au cours du mois courant ou précédent et ceux des salariés absentes tout le mois ne sont pas pris en compte.

garantir une coopération entre collègues, il semble davantage instituer des formes d'autocontrôle au sein des équipes.

Ça va t'amener à avoir un comportement de partage. Tu n'as aucun intérêt à ce que ton collègue soit dans le négatif. Et ça c'est un système assez sympa qui permet d'éviter les comportements de passager clandestin qui peuvent arriver. En fait, il y a des gens qui savent qu'ils vont être payés 35 heures à la fin du mois et qui ne font que 20 heures Ce n'est pas moi, le coach, qui va foutre la pression sur ton collègue. C'est les collègues eux-mêmes : « Non mais attends, tu crois quoi ? T'es à -20 alors qu'on bosse tous comme des fous ! » Très rapidement, soit la personne elle s'en va soit elle rentre dans le rang, mais ça permet une autorégulation. (Coach, homme, 29 ans)

Ainsi, le tableau de bord et ses indicateurs, censés permettre un « pilotage transparent et décentralisé » du Saad, sont utilisés pour mettre les équipes « face à leur responsabilité ». Ils visent *in fine* une intériorisation d'objectifs de performance poursuivant une logique financière implicite. Les quelques enquêtes portant sur les entreprises dites « libérées » ont souligné comment la mise en prise directe des salarié·e·s avec les client·e·s ou le marché permettait à ces organisations de réguler la productivité sans recourir à la ligne hiérarchique (Linhart, 2021). Le cas d'Humani montre comment le contrôle peut également être transféré aux outils de gestion et au collectif.

■ La création d'un nouvel outil d'évaluation

L'AD n'a pas échappé au phénomène de la « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015) qui caractérise aujourd'hui de plus en plus de secteurs d'activités. L'imposition progressive du référentiel industriel dans les années 2000 s'est appuyée sur un recours croissant à la métrique évaluative et la diffusion d'instruments inspirés de la nouvelle gestion publique (Le Roy, Puissant et Vatan, 2022). Dans cette dernière partie, nous montrerons comment cette dynamique se retrouve dans la stratégie d'Humani et la manière dont elle propose de redéfinir l'évaluation des Saad à partir de l'adaptation de leur organisation à la dimension « humaine » de leur activité.

En 2019, ses dirigeants décident d'élaborer un nouvel instrument de mesure, l'Index d'Humanisation²³ (IH). Ce dernier est décrit comme

23. Le nom a été modifié.

« un outil de pilotage interne pour toute structure d'aide à domicile qui souhaite rentrer dans une démarche d'amélioration des conditions de travail »²⁴. L'objectif pour la start-up est d'initier un déplacement dans la façon d'apprécier la performance des Saad : ne plus seulement l'appréhender par une mesure de la qualité des prestations réalisées, ni par l'évaluation de la maîtrise budgétaire, mais par la capacité à fournir un cadre de travail « épanouissant » pour leurs salariées. La promotion de l'IH bénéficie du soutien d'un collectif de structures du médico-social, dont fait partie Humani et qui partage un intérêt commun pour le modèle de Buurtzorg. Nous verrons comment cet outil possède pour objectif implicite la valorisation du modèle défendu par la start-up.

La conception de l'IH

La création de l'IH est rendue possible grâce aux ressources fournies par un programme d'accompagnement pour start-up en phase de croissance. Si les trois fondateurs se sont impliqués dans la conception de l'outil, sa réalisation est confiée à une étudiante qui a travaillé sur le projet pendant un an, d'abord en tant que stagiaire puis en tant qu'auto-entrepreneuse en parallèle de ses études.

Du point de vue méthodologique, l'IH s'appuie sur un questionnaire à destination des auxiliaires de vie employées par les structures évaluées. Sa forme est librement inspirée du questionnaire de Karasek, outil bien connu pour évaluer les facteurs de risques psychosociaux au travail mais dont l'IH ne reprend finalement aucune question à l'identique. La construction de l'outil va davantage puiser dans le répertoire de la « qualité de vie au travail » (QVT), traduction gestionnaire des enjeux de pénibilité et souffrance au travail. Le flou du périmètre de la QVT, s'il permet d'expliquer le succès de la notion, s'accompagne du risque d'un traitement superficiel de ces mêmes enjeux par les entreprises et leurs directions (Ughetto, 2021). De fait, l'objectif de l'IH n'est pas d'établir un diagnostic sur les risques psychosociaux dans l'AD. L'inspiration théorique principale de l'indicateur se situe du côté de l'école des relations humaines et de la théorie de la pyramide de Maslow, qui met en avant l'existence d'aspirations immatérielles chez les individus à travers l'identification de cinq types de besoins hiérarchisés.

Trente-six questions doivent ainsi permettre de mesurer la satisfaction des auxiliaires de vie sur chaque dimension de la pyramide de Maslow

24. Extrait de la brochure de présentation de l'IH.

(Figure 2). Chaque question prend la forme d’une affirmation et demande aux répondantes de se positionner selon une échelle en quatre modalités de réponses (« Pas du tout d’accord », « Pas d’accord », « D’accord » et « Tout à fait d’accord »). Les réponses individuelles sont ensuite recodées et agrégées pour chacune des questions de manière à obtenir un score final retranscrit en base 100. Les questions correspondant au « besoin physiologique » visent à évaluer la satisfaction des salariées vis-à-vis du niveau de rémunération, de la durée de travail rémunéré et des possibilités d’ajustement dans la réalisation du travail. Celles relatives au « besoin de sécurité » ont pour optique d’appréhender le climat de confiance au sein de la structure (dans l’encadrement, la possibilité de s’exprimer et le soutien des collègues et des responsables). Les questions sur le « besoin d’appartenance » évaluent à la fois l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les relations au travail et la participation des salariées à l’organisation du travail dans la structure. Celles sur le « besoin de reconnaissance » apprécient le sentiment de reconnaissance au travail (reconnaissance d’une expertise professionnelle et reconnaissance de l’investissement au travail des salariées). Enfin, les questions sur le « besoin d’accomplissement » estiment si les auxiliaires considèrent que leur structure leur permet une réalisation de soi au travail (développer des compétences, gagner en confiance en soi, prendre des initiatives, etc.).

Figure 2 : Questionnaire de l’IH

N°	Intitulé	Besoin
1	Étant donné le travail que je fournis, mon salaire est satisfaisant	Physiologique
2	Je suis satisfait du nombres d’heures dans mon contrat de travail	
3	Globalement, j’ai suffisamment de temps par intervention pour réaliser correctement mon travail	
4	J’ai la possibilité d’ajuster la répétitivité de mes tâches	
5	Le fonctionnement de ma structure me permet de limiter mes temps de transport	
6	Le fonctionnement de ma structure me permet d’ajuster mes horaires	
7	Les outils digitaux dont je dispose dans ma structure me permettent de bien faire mon travail	

8	Je me sens encadré par la structure dans laquelle je travaille	
9	Je trouve que la parole est libérée dans la structure dans laquelle je travaille	
10	La structure dans laquelle je travaille est transparente	Sécurité
11	Mon cadre de travail favorise un climat de confiance	
12	Face aux difficultés dans mon travail, je me sens soutenu par mes collègues	
13	Face aux difficultés dans mon travail, je me sens soutenu par mes responsables	
14	L'environnement de travail dans ma structure favorise l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée	Appartenance
15	Je me sens entouré	
16	Je travaille bien avec mes collègues	
17	Les outils digitaux dont je dispose dans ma structure me permettent de bien collaborer avec mes collègues	
18	J'ai de bonnes relations avec mes bénéficiaires et les aidants familiaux	
19	Je fais plusieurs rencontres professionnelles agréables par moi	
20	Je participe à la vie de mon équipe et/ou de ma structure	
21	Je peux participer aux décisions de ma structure	
22	Je trouve que l'expertise de mon travail est reconnue par mes collègues	
23	Dans ma structure, le discours autour de mon métier me permet d'être reconnu à ma juste valeur auprès des aidants familiaux et bénéficiaires	
24	Le temps et l'énergie que je mets dans mon travail sont reconnus par mes collègues	Reconnaissance
25	Le temps et l'énergie que je mets dans mon travail sont reconnus par les aidants et les bénéficiaires	
26	Le temps et l'énergie que je mets dans mon travail sont reconnus par mes responsables	
27	Je trouve que l'utilité de mon travail est reconnue	
28	J'ai l'opportunité de suivre des formations qui m'apprennent de nouvelles choses et me permettent de développer mes compétences	Accomplissement
29	Mon environnement de travail me permet d'apprendre de nouvelles choses et de développer des compétences	
30	Mon environnement de travail m'ouvre de nouvelles perspectives	
31	J'ai gagné confiance en moi et mes compétences depuis que je travaille dans cette structure	
32	J'ai l'occasion de prendre des décisions	
33	Je suis encouragé par ma structure à prendre des initiatives	
34	Mon avis est suffisamment pris en compte	
35	J'ai l'occasion de partager et de transmettre mes connaissances et mes compétences	
36	Mon environnement de travail est aligné avec le sens que je souhaite donner à mon métier	

Source : Humani.

Le choix de privilégier les formulations positives dans le questionnaire ne permet pas de rendre explicitement compte des difficultés que peuvent rencontrer les auxiliaires de vie dans leur travail. L'élaboration de l'indicateur semble avoir été d'abord motivée par des considérations autour de l'impact du cadre de travail sur la motivation des salariées et tend à évacuer la problématique des contraintes matérielles et temporelles qui pèsent sur leur travail. Les résultats des rares questions qui abordent plus frontalement l'enjeu des conditions de travail et d'emploi – et notamment celle sur les rémunérations, qui enregistre le plus d'insatisfaction (toutes structures confondues et Humani y compris) – sont décrits comme des « réalités sectorielles » sur lesquelles les dirigeants des Saad ont peu de prise.

Mettre en chiffre pour comparer

L'IH a été conçu comme un outil en accès libre. Les structures intéressées doivent contacter un des fondateurs d'Humani par mail pour assister à une présentation de l'IH et recevoir un accès à la plateforme sur laquelle se trouvent le guide d'utilisation et le questionnaire à soumettre aux auxiliaires de vie. Les réponses sont recueillies par Humani qui les analyse et reporte les résultats dans un document en ligne que les structures utilisatrices peuvent ensuite consulter.

L'utilisation de l'IH est pensée dans une logique d'« amélioration continue » avec des mesures répétées dans le temps. Au moment de l'enquête, 13 structures avaient choisi de recourir à l'indicateur. Leurs scores d'humanisation sont partagés à toutes les structures utilisatrices selon une logique d'« amélioration collective ». Le questionnaire de l'IH a également été rempli par 400 auxiliaires de vie²⁵ dans le but de constituer un « échantillon sectoriel » pouvant servir de point de comparaison avec le reste du secteur de l'aide à domicile.

Les travaux de sociologie de la quantification ont attiré l'attention sur les effets des indicateurs chiffrés sur la cognition et les comportements des acteur·rice·s qui y ont recours et orientent leurs actions par rapport à eux (Espeland et Stevens, 1998 ; Henneguelle et Jatteau, 2021). Pour Alain Desrosières, « la quantification sert à outiller des comparaisons, à les coordonner en les standardisant, et à contrôler et stimuler les acteurs en situant leurs performances sur des échelles normatives » (Desrosières, 2008 : 127). Les chiffres construisent des espaces d'équivalence permettant la comparaison et sont également dotés d'un pouvoir normatif leur permettant d'imposer certaines représentations. L'IH entend résumer en un chiffre la capacité des Saad à proposer un cadre de travail « épanouissant » aux

25. Pour constituer cet échantillon, Humani a envoyé le questionnaire aux auxiliaires de vie ayant un jour postulé chez eux et l'a diffusé sur des pages Facebook spécialisées.

intervenantes à domicile. L'usage de l'IH relève également d'une logique d'émulation compétitive par la quantification emblématique du *benchmarking* (Bruno et Didier, 2013). Le but de l'outil est de pouvoir « se comparer pour progresser et s'inspirer des points forts de chaque structure »²⁶. Via la forme synthétique du nombre, il introduit de la commensurabilité entre les Saad et contribue à définir leur « humanisation » comme nouvel horizon de performance. La publication des scores des Saad participe ainsi à une mise en comparaison et à une objectivation de « bonnes pratiques » (Bruno, 2015). Humani est la structure qui affiche le score le plus élevé et apparaît donc comme le modèle à imiter.

Le collectif de structures qui soutient l'IH propose également des journées de sensibilisation et des programmes d'accompagnement à destination des structures médico-sociales désireuses de faire adopter le modèle des communautés autonomes. La diffusion de l'IH répond à une finalité implicite de promotion de cette innovation organisationnelle. De fait, la majorité des structures utilisatrices de l'IH déclarent se soumettre à l'évaluation dans le cadre de leur « transformation » organisationnelle. Rétrospectivement, il semble toutefois que l'IH ait échoué à devenir un « outil circulant » (Chiapello et Gilbert, 2013) à même de véhiculer de nouvelles règles et conventions dans le champ de l'AD. Si l'engouement était notable au moment de sa création, l'absence de communication depuis la publication des résultats des premières structures utilisatrices en 2019 suggère que celui-ci ne concernait vraisemblablement qu'un petit cercle d'acteur·rices·s partageant déjà, au moins en partie, la vision promue par Humani.

■ Conclusion

L'enquête sur Humani permet de mettre en évidence le caractère paradoxal de son projet de revalorisation des auxiliaires de vie. Derrière le vocable de l'« humanisation », la start-up renoue avec une vision vocationnelle et relationnelle du travail d'AD qui peut trouver écho auprès des acteur·rices·s les plus mobilisé·e·s pour la reconnaissance sociale de cette activité. Dans le même temps, ce travail de requalification est mis au service de la promotion d'un modèle organisationnel qui, sous promesse d'une plus grande autonomie, tend à renforcer la responsabilisation des salariées sans aborder frontalement la question des conditions de travail et d'emploi. Présenté comme une solution

26. Extrait de la brochure de présentation de l'IH.

à la faible attractivité des métiers du *care*, ce modèle ne paraît pourtant pas fournir à l'entreprise un avantage de recrutement. De l'aveu des coachs en charge du recrutement, il est très rare que des candidates postulent auprès de la start-up en étant explicitement motivées par sa vision du métier ou le cadre de travail qu'elle promet. Dès lors, à qui s'adresse véritablement le projet d'Humani ? Pas aux travailleuses, ni aux consommateur·rice·s du Saad. L'objectif semble plutôt de toucher des acteur·rice·s de l'AD qui se préoccupent de la question de la revalorisation de cette activité et potentiellement de les convertir en client·e·s de l'offre de formation.

De manière plus générale, il s'agit de gagner en légitimité et renforcer sa position auprès des acteur·rice·s les plus engagé·e·s dans le champ de l'AD. L'action des fondateurs d'Humani rappelle la démarche d'autres acteurs marchands promouvant un « capitalisme plus responsable » qui investissent la gestion des problèmes publics en s'appropriant des causes construites dans les espaces militants (Bereni et Dubuisson-Quellier, 2020). Ils décrivent ainsi volontiers leur travail comme une forme de plaidoyer. Pour diffuser leur vision de l'AD, ces derniers ont rédigé plusieurs notes à l'intention des responsables en charge des politiques de prise en charge du vieillissement et ont intégré différents réseaux professionnels. La start-up et son modèle « innovant » semblent parvenir à susciter l'intérêt des responsables politiques. Le rapport El Khomri, qui propose un plan d'action national pour l'attractivité des métiers du grand âge, cite explicitement l'entreprise quand il appelle à soutenir les innovations organisationnelles, tandis qu'Olivier Véran consacrait un de ses premiers déplacements en tant que ministre de la Solidarité et de la Santé à la visite des locaux de l'entreprise. La capacité d'Humani à puiser dans des sphères et registres différents afin d'être perçue simultanément comme une entreprise performante et un acteur poursuivant une mission d'utilité sociale contribue assurément à ce relatif succès.

■■■ références

- Abbott A.**, 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Avril C.**, 2014. *Les Aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.
- Bereni L., Dubuisson-Quellier S.**, 2020. Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes

- économiques, *Revue française de sociologie*, 61 (4), 505-529, <https://doi.org/10.3917/rfs.614.0505>.
- Bernard S., Béthoux E., Penalva-Icher E.**, 2019. Tout salaire mérite enquête, *terrains & travaux*, 35 (2), 5-21, <https://doi.org/10.3917/tt.035.0005>
- Boltanski L., Chiapello E.**, 1999. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boussard V.**, 2001. Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants, *Sociologie du travail*, 43 (4), 533-551, <https://doi.org/10.4000/sdt.35527>
- Bruno I.**, 2015. Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les « données probantes », *Revue française de socio-économie*, - (2), 213-227, <https://doi.org/10.3917/rfse.hs1.0213>
- Bruno I., Didier E.**, 2013. *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Carney B., Getz I.**, 2013. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.
- Chiapello E., Gilbert P.**, 2013. *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- Dares**, 2020. Les services à la personne en 2018. Légère baisse de l'activité, hausse du recours aux organismes prestataires, *Dares résultats*, 011. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-services-a-la-personne-en-2018>
- Demailly L.**, 2008. *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Desrosières A.**, 2008. *Gouverner par les nombres : l'argument statistique II*, Paris, Presses des Mines.
- 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, <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0090>
- Devetter F.-X., Puissant E.**, 2018. De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social, *La Revue de l'Ires*, 91-92 (1-2), 185-211, <https://doi.org/10.3917/rdli.091.0185>
- Dussuet A., Nirello L., Puissant E.**, 2017. De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social, *La Revue de l'Ires*, 91-92 (1-2), 185-211, <https://doi.org/10.3917/rdli.091.0185>

- Dussuet A., Puissant E.**, 2012. La « relation d'usage » : un mode associatif spécifique de production de services de care ?, *Économies et sociétés*, 46 (4), 767-790.
- Espeland W., Stevens M.**, 1998. Commensuration as a Social Process, *Annual Review of Sociology*, 24, 313-343.
- Gilbert P., Teglborg A., Raulet-Croset N.**, 2017. L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 127 (1), 38-49, <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>
- Henneguelle A., Jatteau A.**, 2021. *Sociologie de la quantification*, Paris, La Découverte.
- Hochschild A.**, 2017. *Le Prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte.
- Lallement M., Zimmermann B.**, 2019. Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité, *Sociologie du travail*, 61 (2), <https://doi.org/10.4000/sdt.17981>
- Laloux F.**, 2015. *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino.
- Le Roy A., Puissant E.**, 2016. Évolution des référentiels politiques dans l'aide à domicile, *RECMA*, 342 (4), 69-84, <https://doi.org/10.3917/recma.342.0069>
- Le Roy A., Puissant E., Vatan S.**, 2022. Quand la nouvelle gestion publique contribue à requalifier l'activité d'un secteur. Le cas de l'aide à domicile, *RECMA*, 365 (3), 100-115, <https://doi.org/10.3917/recma.365.0102>
- Linhart D.**, 2021. *L'Insoutenable Subordination des salariés*, Toulouse, Érès.
- Mouves**, 2012. *L'Efficacité économique au service de l'intérêt général*, Paris, Rue de l'échiquier.
- Ribault T.**, 2008. Aide à domicile : de l'idéologie de la professionnalisation à la pluralité des professionnalités, *Revue française de socio-économie*, 2 (2), 99-117, <https://doi.org/10.3917/rfse.002.0099>
- Salman S.**, 2021. *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Supiot A.**, 2015. *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.
- Ughetto P.**, 2021. La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process, in S. Le Garrec (dir.), *Les Servitudes du bien-être au travail : impacts sur la santé*, Toulouse, Érès, 169-188.

■■■
Xavier Monnier est doctorant en sociologie au laboratoire IRISSO (UMR CNRS-
INRA 7170-1427 ; Université Paris Dauphine – PSL Research University). Il
réalise actuellement une thèse sur l’entrepreneuriat social et écologique en France.
■ xavier.monnier@dauphine.eu
■■■