

Stratégies de gestion des paradoxes de la professionnalisation : le cas d'une association d'aide à domicile

NDIAYE Adama

Université de Tours – Vallorem (EA 6296)

adama.ndiaye@univ-tours.fr

Résumé :

Les premières associations d'aide à domicile ont été créées dans les années 1940 permettant de rendre visible l'activité domestique, de participer à la reconnaissance des salariés et des emplois du secteur (Puissant, 2012). La forte croissance de l'aide à domicile a toutefois créé de multiples paradoxes témoignant d'un passage de la qualification à la professionnalisation du secteur. Ce papier s'intéresse aux stratégies mobilisées par les acteurs d'une association d'aide à domicile pour gérer les paradoxes de la professionnalisation. À partir d'une étude de cas d'une association d'aide à domicile, nous mobilisons une méthodologie qualitative. Les résultats montrent que le passage d'une qualification à une professionnalisation crée des paradoxes. Les résultats mettent en exergue le rôle majeur joué par les stratégies mobilisées par les acteurs. Toutefois, la mobilisation des stratégies reste fragile puisque qu'au-delà de cette professionnalisation, les acteurs témoignent de contraintes temporelles, physiques et psychologiques. Les résultats permettent d'alimenter la littérature portant sur les paradoxes du social et du médico-social, sur la nature des stratégies développées par les acteurs et sur le rôle des espaces de discussion comme lieu de conversation stratégique.

Mots-clés : Social et médico-social – Paradoxes – Professionnalisation – Espaces de discussion

Stratégies de gestion des paradoxes de la professionnalisation : le cas d'une association d'aide à domicile

INTRODUCTION

L'organisation sociale et médico-sociale est apparue avec la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale¹. D'une part, elle se doit d'être efficace compte tenu des projets ambitieux qui sont les siens et, d'autre part, elle se doit d'être efficiente, vu la rareté de ses moyens eu égard à l'immensité des tâches à mener (Lefèvre et Mura, 2010). Elle est au carrefour de plusieurs logiques qui sont parfois complémentaires ou antagonistes, qui sont partagées par les acteurs et les équipes sur le terrain, plus ou moins perçues et intégrées par les environnements et les réseaux (Lefèvre et Mura, 2010). Parmi ces logiques, nous avons celle de l'aide à domicile. Sa mission s'articule autour de l'aide et de l'accompagnement des personnes fragiles, en situation de dépendance temporaire ou permanente. Les tâches restent nombreuses et variées : entretien du domicile et du linge, aide à la toilette et à l'habillage, aide à la préparation et à la prise des repas, maintien de l'autonomie et du développement du lien social (Gardin *et al.*, 2013). L'aide à domicile a fait l'objet de nombreux dispositifs visant à encadrer et à formaliser ce segment du marché du travail (Gaullier, 1986 ; Devetter *et al.*, 2008). Ainsi, les associations d'aide à domicile ont engagé depuis les années 2000, un processus de professionnalisation. Pour Aballea (2005, p. 55), la professionnalisation est une « *activité ayant un objet spécifique* » reposant sur une « *qualification* », mise en œuvre selon « *une déontologie* », « *dotant ceux qui la pratiquent d'un titre et d'un statut distinctifs* ». La professionnalisation de l'aide à domicile a fait l'objet

¹ « L'organisation sociale et médico-sociale est une structure ou un ensemble organisé ayant pour mission d'accueillir, d'éduquer, d'accompagner, de soigner, de former et d'insérer des personnes et des groupes fragilisés par la vie et les événements, confrontés à des handicaps ou à des pathologies nécessitant des dispositifs appropriés sociaux et (ou) médico-sociaux, agissant directement ou indirectement pour le compte de l'État ou des collectivités, ou sous la responsabilité d'associations ou de fondations, et exerçant une mission d'intérêt général et de service public »

de nombreux travaux mettant en évidence une meilleure organisation, une montée en compétences des salariés, une qualité d'emploi et une qualité de service (Jany-Catrice, 2011 ; Devetter *et al.*, 2012 ; Dussuet, 2005 ; Doniol-Shaw *et al.*, 2007 ; Bressé, 2003 ; Clergeau et Dussuet, 2004). Cependant, Devetter *et al.*, (2012) ont mis en évidence trois paradoxes relevant de la professionnalisation de l'aide à domicile. Tout d'abord, nous avons le paradoxe de l'identité. Alors que l'aide à domicile suppose la capacité à générer de l'autonomie chez les personnes, une attitude compassionnelle et des qualités vocationnelles et émotionnelles, la professionnalisation entraîne une déstabilisation identitaire et une perte de sens au travail (Lüscher et Lewis, 2008). Ensuite, le paradoxe de la pratique mettant en évidence une tension entre la logique sociétale et de l'engagement, relevant d'une éthique de l'action, et la logique de l'entreprise sociale voire de rationalisation gestionnaire (Smith et Lewis, 2011). Enfin, le dernier paradoxe est celui de l'organisant. Le secteur de l'aide à domicile renvoie à une volonté de typifier les cas et de formaliser les méthodes dans un objectif de gain d'efficacité au lieu de développer la proximité, la confiance, la simplicité et la réactivité auprès des bénéficiaires (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Smith et Tushman, 2005). Ces paradoxes entraînent des dysfonctionnements d'où la présence de stratégies développées par les acteurs. D'une part, les effets dysfonctionnants des paradoxes entraînent des réactions dites « défensives » (Jarzabkowski *et al.*, 2013). D'autre part, ces réactions défensives peuvent être complétées par des stratégies de gestion des paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989). Nous pensons que les réactions des acteurs peuvent jouer un rôle déterminant dans la gestion des paradoxes de la professionnalisation d'où la problématique suivante : comment gérer les paradoxes de la professionnalisation dans une organisation sociale et médico-sociale ? Cette problématique suscite quelques questionnements : quelle est la nature des paradoxes relevant de la professionnalisation de l'aide à domicile ? Quid des réactions des acteurs et des stratégies de gestion des paradoxes ? Comment l'installation d'une conversation stratégique peut-elle combler la fragilité des stratégies de gestion des paradoxes ? Les données de cette recherche ont été recueillies dans une association d'aide à domicile. Sur la base d'une étude de cas, nous avons réalisé trente-cinq récits de pratique auprès de différents acteurs relevant du service d'aide à domicile mandataire, du service d'aide à domicile prestataire et d'un service familles : Directeur, responsable de secteur, assistants techniques, techniciens de l'intervention sociale et familiale, aides à domicile, employés familiales, auxiliaires de vie

sociale, assistants de vie, responsable RH. Ces récits de pratique ont été complétés par des observations non participantes ainsi que des données secondaires.

Ce papier comprend cinq parties. Dans une première partie, nous présentons le secteur de l'aide à domicile et l'émergence des paradoxes de la professionnalisation. Dans une deuxième partie, nous présentons le cadre conceptuel de la recherche relatif aux paradoxes. Dans une troisième partie, nous exposons la méthodologie de recherche. La quatrième partie, quant à elle, met en exergue les résultats de l'étude. Enfin, la cinquième partie propose une discussion et une conclusion.

1. DE LA PROFESSIONNALISATION A LA GESTION DES PARADOXES DE L'AIDE A DOMICILE

Pour Bressé (2003, p.7), l'aide à domicile « *consiste en un accompagnement des personnes pour la réalisation de certains actes quotidiens, voire essentiels, et/ou à la réalisation d'un certain nombre de tâches domestiques à la place de la personne aidée* ». Cette aide peut être dispensée par trois types d'aidants. Tout d'abord, les aidants informels qui fournissent une aide gratuite et font partie de l'entourage de la personne aidée. On y retrouve principalement les enfants et les conjoints (Dutheil, 2001). Ensuite, les aidants familiaux, qui tout en étant proches de la personne aidée, reçoivent une rémunération par le biais d'allocations telles l'allocation personnalisée d'autonomie ou l'allocation compensatrice tierce personne. Enfin, les aidants professionnels qui sont rémunérés dans le cadre de leur métier. Les trois types d'aidants précités peuvent intervenir dans différents contextes et dans deux cadres juridiques. D'une part, les services prestataires qui fournissent une prestation d'aide à l'utilisateur. Disposant de leur propre personnel, l'aide dispensée est prise en charge pour tout ou partie par des organismes tels que les conseils généraux, les organismes de sécurité sociale, les mutuelles et les caisses de retraite. D'autre part, les services mandataires qui servent d'intermédiaires entre les professionnels et les utilisateurs. Il existe aujourd'hui quatre niveaux de qualification pour les intervenants à domicile exerçant dans les associations : le niveau A, « agent à domicile », le niveau B « employé à domicile », le niveau C, « auxiliaire de vie sociale » et le niveau D, « technicien d'intervention sociale et familiale ». Malgré une évolution relative lente, la loi du 02 janvier 2002 a permis de concevoir le premier diplôme

d'état² pour les services aux personnes âgées et de rattacher l'aide à domicile au social et médico-social. D'une part, le secteur fait face à une complexité et une exigence de la demande, et d'autre part, à un vieillissement de la population. Au regard de cette double conjoncture, la professionnalisation permet de structurer l'activité, d'apporter une reconnaissance du métier, de clarifier les tâches attribuées, de discerner les besoins afin d'apporter des réponses appropriées (Papermann, 2005). Cependant, cette professionnalisation se heurte à des obstacles entraînant des paradoxes (Devetter et *al.*, 2012 ; Dussuet, 2005 ; Doniol-Shaw et *al.*, 2007). Ils se définissent comme étant la rencontre simultanée et persistante d'éléments, qui pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Smith et Lewis, 2011 ; Lewis, 2000 ; Cameron et Quinn, 1988). Trois paradoxes de la professionnalisation peuvent être identifiés dans le secteur de l'aide à domicile. Tout d'abord, le paradoxe de l'identité. L'aide à domicile suppose la capacité à générer de l'autonomie chez les personnes, une attitude compassionnelle et des qualités vocationnelles et émotionnelles. Avec la professionnalisation, nous assistons à une déstabilisation identitaire et une perte de sens au travail (Lüscher et Lewis, 2008). La professionnalisation met en évidence le passage d'un travail collectif à des « tâches » individuelles. De fait, les espaces de travail collectifs organisés par les associations d'aide à domicile sont remis en cause (Dussuet, 2012). Ensuite, le paradoxe de la pratique met en exergue une tension entre la logique sociétale et de l'engagement, relevant d'une éthique de l'action, et la logique de l'entreprise sociale voire de rationalisation gestionnaire (Smith et Lewis, 2011). La professionnalisation s'inscrit dans une « volonté d'industrialisation » des activités de service à la personne. Dans cette perspective, nous assistons à une forte rationalisation des activités entraînant une intensification, une augmentation des cadences de travail, un accroissement de l'individualisation et de l'isolement. Enfin, le dernier paradoxe, celui de l'organisant. Le secteur de l'aide à domicile renvoie à une volonté de typifier le cas et de formaliser les méthodes dans une optique de gain d'efficacité au lieu de développer la proximité, la confiance, la simplicité et la réactivité auprès des bénéficiaires (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Smith et Tushman, 2005). De ce fait, les relations s'effacent au profit de la relation au client entraînant un remplacement du contrat salarial par un contrat de type commercial (Gadrey, 2003 ; Ughetto et *al.*, 2002 ; Castel, 1995). D'une part, cette

² Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale

professionnalisation entraîne des dysfonctionnements, des injonctions paradoxales, dégrade la performance des équipes (Jackson et Schuler, 1985). D'autre part, les acteurs mettent en exergue des « réactions » et des « stratégies » pour réguler les paradoxes (Jarzabkowski et *al.*, 2013).

2. LES REACTIONS DES ACTEURS PEUVENT-ELLES REGULER LES PARADOXES DE LA PROFESSIONNALISATION ?

De manière inconsciente, les acteurs peuvent développer certaines réactions afin d'échapper aux paradoxes (Bollecker et Noble, 2016). Plusieurs réactions peuvent être mises en évidence : la séparation, la projection, la répression, la régression, la hiérarchisation et le compromis (Poole et Van de Ven, 1989 ; Jarzabkowski et *al.*, 2013 ; Grimand et *al.*, 2015 ; Bollecker et Noble, 2016). Le tableau 1 présente les principes structurants des réactions et les facteurs limitatifs des paradoxes.

Tableau 1. Les réactions des acteurs face aux paradoxes

	Principes structurants	Facteurs limitatifs
L'acceptation	Elle consiste à séparer les deux pôles de la tension, de manière spatiale ou temporelle.	Il s'agit d'une forme d'évitement du paradoxe.
La projection	Elle consiste à trouver un bouc-émissaire relatif à la survenance du paradoxe.	L'inconfort du bouc-émissaire à résoudre le paradoxe. Possibilité de transfert du paradoxe.
La répression	Elle consiste à refuser l'existence du paradoxe.	Les comportements des acteurs restent tributaires de la nature des paradoxes.

La régression	Elle consiste à trouver refuge dans un contexte où le paradoxe n'existait pas.	Les acteurs s'enferment dans le paradoxe
La hiérarchisation	Elle consiste à se focaliser sur un pôle de la tension au détriment de l'autre.	Risque d'augmenter la pression de la tendance opposée et enfermement dans des cercles vicieux
Le compromis	Il consiste à trouver un équilibre entre les forces en présence.	Il ne dure pas et risque d'affaiblir les deux pôles d'où la non exploitation de la richesse des contradictions.

Source : Inspiré et adapté de Jarzabkowski et al., (2013)

Si les travaux portant sur les réactions des acteurs permettent d'améliorer notre compréhension des paradoxes, elles n'aident pas à gérer de manière durable les paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Lewis, 2000). De ce fait, plusieurs travaux plaident en faveur du paradoxe. Il devient un élément inhérent aux dynamiques organisationnelles, de sorte qu'il est vain de chercher à les nier ou à les dissoudre (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000). Nous relevons trois stratégies de gestion des paradoxes. Tout d'abord, l'ajustement qui permet de vivre avec le paradoxe. L'ajustement reconnaît la légitimité de chaque pôle et de leur interdépendance (Jarzabkowski et al., 2013). Ensuite, la confrontation consiste à promouvoir le débat dans l'optique d'une meilleure compréhension du paradoxe (Poole et Vans de Ven, 1989 ; Lewis, 2000). Il ne s'agit pas de s'enfermer dans le paradoxe car c'est dans la confrontation que jaillit la lumière. Il faut donc encourager les acteurs à penser de manière critique autour d'espaces de discussion (Ford et Ford, 1994). Enfin, la transcendance s'affronte au paradoxe et l'intègre dans un cadre de référence voire une forme de synthèse (concept tiers et médiateur) (Gibbs, 2009 ; Smith et al., 2010 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clegg et Pina e Cunha, 2017). Afin de mettre en évidence les stratégies mobilisés par les acteurs d'une association d'aide à domicile, un travail ethnographique de terrain reposant sur une étude de cas par récits de pratiques et observations *in situ* a été mis en place.

3. METHODOLOGIE

Notre recherche qualitative est fondée sur une étude de cas unique. Les données collectées sont issues de l'étude de cas d'Aidom. La présentation du cas d'Aidom, la méthodologie

qualitative et les outils de collecte et de traitement des données seront par la suite développés.

3.1. Le cas d'Aidom

Aidom est une association d'aide à domicile relevant de la loi 1901. L'association est composée de trois services. Le premier service, mandataire est représenté par un responsable de secteur et une assistante technique. Il apporte une aide administrative aux particuliers employeurs dans le cadre de la gestion administrative (recrutement, planification, bulletin de salaire) de leurs salariés. Il permet également une mise en relation de familles en recherche de salariés et de professionnels. Le deuxième service, prestataire emploie et gère une équipe de professionnels intervenant au domicile des personnes. Enfin, le troisième service familles regroupe des techniciens de l'intervention sociale et familiale. Les missions s'articulent autour de l'accompagnement des familles vers l'autonomie, du soutien à la parentalité et de la prévention. L'Association emploie 107 salariés dont des aides à domicile ou employés familiaux, des auxiliaires de vie sociale ou assistants de vie, des responsables de secteur, d'une assistante technique, d'une assistante de Direction, d'une Responsable des Ressources Humaines, d'une assistante technique. L'enjeu reste double pour une association d'aide à domicile : développer l'offre quantitativement, mais aussi l'améliorer qualitativement.

3.1. Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas

Permettant de comprendre l'objet étudié, la méthodologie qualitative ne recherche pas une quelconque régularité statistique, mais des significations, la compréhension des processus, dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées (Hlady-Rispal, 2002). Nous avons choisi l'étude de cas car elle permet de répondre à deux objectifs principaux (Charreire-Petit, 2005) : elle donne des descriptions et des explications riches des processus (Miles et Huberman, 2003) et elle contribue à la construction d'un champ théorique grâce à l'émergence de nouveaux concepts. La méthode des cas permet ainsi de bien comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation (Wacheux, 1996). L'ancrage dans un contexte donné permet de saisir en profondeur le phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002). Vu comme « *une stratégie d'accès au réel* » (Gombault, 2005), l'étude de cas reste privilégiée dans l'optique où le chercheur s'intéresse au « pourquoi » et au « comment » (Yin,

2003). Elle permet alors de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène complexe (Avenier, 1989). Pour mieux appréhender les paradoxes de la professionnalisation de l'aide à domicile, nous avons choisi la méthode des cas. Elle permet d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de se positionner dans des circonstances temporelles et sociales. Or, nous l'avons précité, l'aide à domicile s'est progressivement constitué par étapes successives à partir de plusieurs sphères d'influence qui ont marqué son institutionnalisation, son organisation et sa professionnalisation, soit de manière très lisible sur le plan structurel, soit de manière plus prégnante sur le plan culturel. Nous avons choisi l'étude de cas unique comme périmètre d'analyse dans sa globalité et comme objet de recherche, les acteurs d'Aidom. Ce choix se justifie pour des phénomènes « *qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales* » (De La Ville, 2000, p. 74). Le cas d'Aidom a été choisi pour sa capacité à apporter des enseignements riches et des éclairages à notre questionnement portant sur les stratégies de gestion des paradoxes de la professionnalisation. La professionnalisation relève alors de la singularité du service d'aide à domicile (besoin), de l'organisation du service (organisation) et de la régulation des activités concernées (action publique) (Devetter et *al.*, 2008).

3.1. Les outils de collecte et le traitement des données

Le recueil des données primaires s'appuie principalement sur des récits de pratique. Au total 35 récits de pratique ont été réalisés auprès de divers acteurs de l'association. Les récits de pratique mettent en avant la capacité d'action des individus dans leur milieu. Ils « font du sujet qui se raconte un expert » et permettent de saisir en profondeur « *la manière dont les gens vivent dans les organisations* » (Rouleau, 2003 : 141). Pour recueillir les récits de pratique, nous avons établi un guide d'entretien. Il nous a permis de mettre en place une conversation avec les acteurs dans l'optique de raviver leurs récits nécessaires à la compréhension des paradoxes de la professionnalisation. Nous n'avons pas adopté de logique séquentielle puisqu'il appartient au chercheur « *de provoquer le discours. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne* » (Wacheux, 1996, p. 127). Pour chaque récit de pratique, nous avons commencé par une approche contextuelle relative à notre recherche ainsi qu'à la mise en confiance de l'interviewé sur nos intentions. Par la suite,

nous avons précisé l'objet du récit : les stratégies de gestion des paradoxes de la professionnalisation. Nous n'avons pas omis de mentionner aux interviewés la finalité de notre recherche et les rassurer de la confidentialité de nos échanges. Au fur et à mesure de la collecte des données, nous avons enrichi nos diverses représentations. Nous avons pris le soin de mettre en évidence les points saillants entre les anciennes et les nouvelles données, dans l'optique de faire émerger nouvelles propositions. Nous avons veillé à retranscrire intégralement les récits de pratique au fur et à mesure de la collecte. Bien que chronophage, la retranscription est une étape importante pour le chercheur. Elle lui donne l'opportunité « *d'apprendre de ses données* » (Giroux, 2003 ; Ndiaye, 2013). Le tableau 2 présente l'articulation du guide d'entretien et des buts poursuivis.

Tableau 2. Les thèmes du guide d'entretien et les buts poursuivis

Thématiques abordées	Buts poursuivis
Approche contextuelle - Besoin - Organisation - Action publique	Saisir les différentes interactions dans lesquelles vont être configurées la professionnalisation. Comprendre le passage d'un travail collectif à des tâches individuelles. Aborder la rationalisation et l'intensification des activités. Comprendre l'effritement des relations professionnelles.
Nature des paradoxes	Comprendre la nature des différents paradoxes : déstabilisation identitaires, perte de sens au travail, individualisation des tâches, logique de l'entreprise sociale, relation client et gain d'efficacité.
Réactions des acteurs	Identifier les réactions « défensives » des acteurs. Repérer les comportements ayant pour objectif d'échapper aux effets perturbateurs des paradoxes de la professionnalisation.
Gestion des paradoxes	Identifier les différentes stratégies mises en place par les acteurs

Source : réalisation personnelle

Dans une optique de triangulation, nous avons cherché à diversifier les méthodes de collecte des données. De ce fait, nous avons complété notre dispositif méthodologique par des observations menées à différents moments. L'observation se définit comme « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps* ».

délimitée » (Baumard *et al.*, 2007 : 244). Pour mener à bien nos observations, nous avons constitué au préalable une grille d'observation puisqu'elle « *permet de systématiser le travail de terrain et d'assurer une continuité dans la manière dont le phénomène étudié est appréhendé* » (Groleau, 2003, p. 229). L'enregistrement des notes d'observations a été facilité par la constitution d'un « journal de recherche ». Il permet de « *conserver une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions, sur les interviews ou lors des présences sur les sites, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent* » (Wacheux, 1996 : 232). Nous avons catégorisé les notes en trois classes (Burgess, 1984) : les notes de terrains qui rendent compte de ce qui se passe dans l'association, les notes méthodologiques portant sur le processus de la recherche et les notes d'analyse qui permettent d'enregistrer nos impressions. Afin d'affiner notre représentations plusieurs données secondaires ont également été collectées. Les données recueillies ont été obtenues par l'intermédiaire des acteurs ou lors de nos phases d'observations. Nous ne pouvons pas uniquement nous en remettre aux dires des acteurs. Pour Hlady-Rispal (2002), une collecte de données multi-angulée garantit la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse. L'ensemble des données collectées ont été analysée grâce à l'utilisation du logiciel N'vivo qui permet l'analyse thématique de contenu. Notre recherche présente un processus itératif (thème et grille de lecture). Dans cette optique, nous avons réalisé un codage *a posteriori* tout en veillant à ne pas nous éloigner de la littérature. De ce fait, nous avons privilégié le groupe de mots comme unité d'analyse. Nous avons codifié les acteurs en fonction de leur secteur d'activité, de la dénomination de la structure et du statut. Le tableau 3 présente les outils de collecte des données.

Tableau 3. Présentation des données collectées

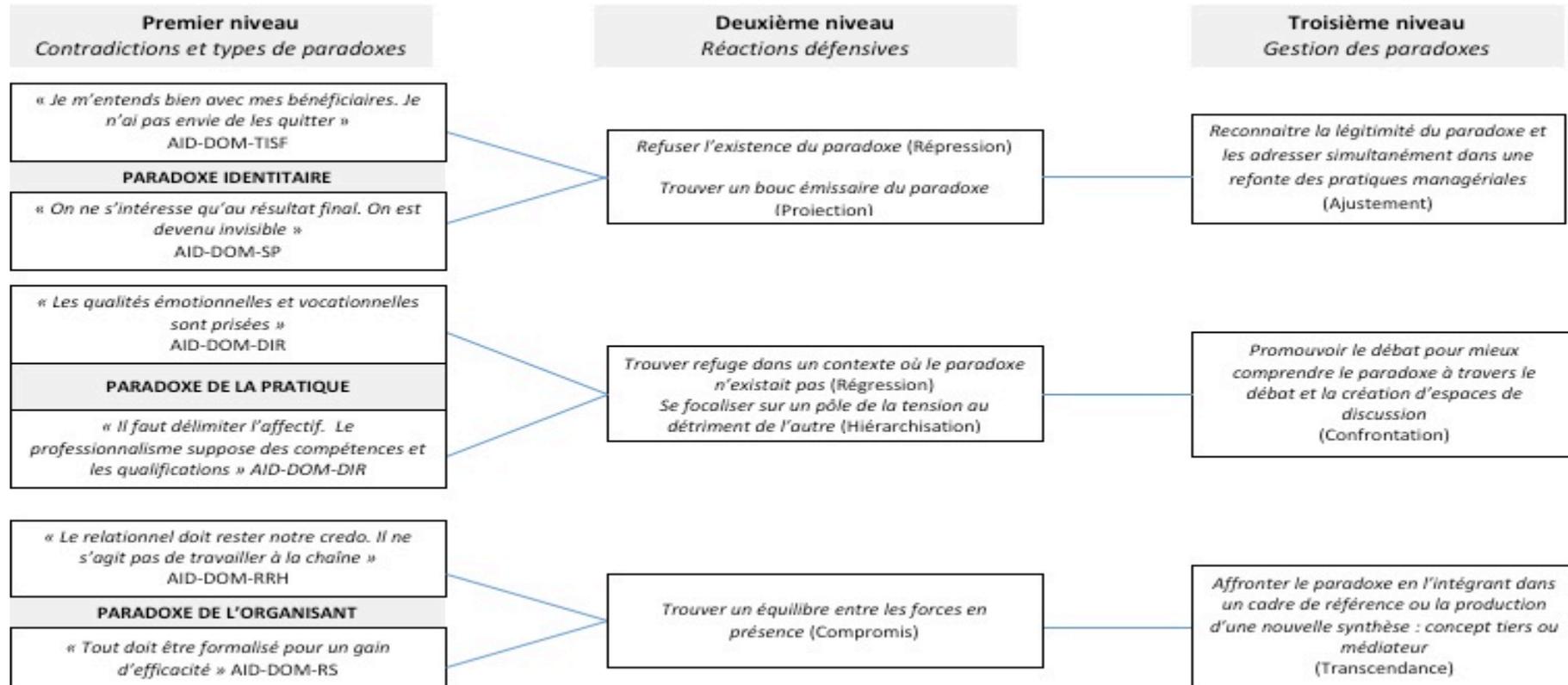
	Contenu	Description détaillée
Récits de pratique	(5) Direction	Elle est composée d'un Directeur, d'une responsable de secteur, d'une assistante technique pour chaque service et d'une responsable des ressources humaines.
	(10) Service « Mandataire »	Représenté par une responsable de secteur et une assistante technique, il apporte une aide administrative aux particuliers et met en relation les familles et les professionnels.
	(10) Service « Prestataire »	Il emploie et gère une équipe de professionnels intervenant au domicile des personnes.
	(10) Service « Familles »	Sa mission s'articule autour de l'accompagnement des familles vers l'autonomie, du soutien à la parentalité, de la prévention précoce en périnatalité, au domicile des familles ou au sein de structures d'accueil.
Observations	(3) Réunions service « Mandataire »	Aperçu des prestations. Réflexion autour de la qualité des prestations. Les attentes des clients. Complexité des tâches. Faire face aux défaillances de l'organisation.
	(2) Réunion Service « Prestataire »	L'importance du relationnel dans le service. Discernement des besoins et des réponses appropriées. Spirale de concernement. Conditions de travail. Qualité service/qualité emploi.
	(2) Réunion Service « Familles »	Singularité du service d'aide à domicile. Besoin de reconnaissance. Pression psychologique. Individualisation des compétences. Convention de professionnalité.
	(3) Réunion de pilotage	Point focal sur le résultat final. Salariés rendus invisibles. Diffusion de la figure du client. Individualisation de la relation de travail.
Données secondaires	(5) Articles de presse	Mise en évidence de la professionnalisation et des différentes prestations. Présentation de l'association.
	(1) Projet associatif	Histoire. Acteurs. Mode de fonctionnement. Développement. Valeurs, buts et missions. Moyens.
	(1) Livret d'accueil	Caractéristique des différentes prestations. Charte déontologique. Charte des droits et libertés de la personne aidée. Règlement de fonctionnement.
	(1) Projet d'intervention	Convention de professionnalité. Spirale de concernement (<i>répondre toujours présent</i>). Convention servicielle (rationalisation professionnelle)
	(1) Compte rendu des outils d'évaluation	Présentation de la méthodologie d'action. Conventions de qualité et convention de professionnalité.
	(3) Fiches de poste	Définition de chaque poste. Activités principales. Conditions particulières. Conditions d'accès/compétences. Rappel des obligations professionnelles. Savoir-faire. Savoir être.

Source : réalisation personnelle

4. RESULTATS

Les données collectées ont permis de mettre en évidence la nature des paradoxes, les réactions défensives des acteurs et les stratégies de gestion de ces paradoxes. Le schéma 1 présente le type de paradoxe, les réactions défensives et les stratégies de gestion des paradoxes.

Schéma 1. Structuration des résultats



Source : Réalisation personnelle

4.1. Les réactions défensives des acteurs d'Aidom

Notre recherche a mis en évidence plusieurs contradictions témoignant de l'existence de tris paradoxes au sein de l'association Aidom. De ce fait, les effets dysfonctionnants de ces paradoxes ont permis de relever des réactions défensives de la part des acteurs d'Aidom (Jarzabkowski et *al.*, 2013).

4.1.1. L'identité de l'acteur en question

En quoi consiste l'identité des acteurs d'une association d'aide à domicile ? L'aide à domicile est marquée par une référence liée au monde domestique. On y retrouve des valeurs comme la fidélité, la confiance et la bienveillance. De ce fait, certains acteurs considèrent « *plus amicale que professionnelle la relation* » (AID-DOM-SF). Ainsi, il ne s'agit pas seulement de se focaliser sur les tâches à effectuer puisque le « *passage de l'intervenant chez le bénéficiaire est une occasion d'échanger et d'être à l'écoute* » (AID-DOM-TISF). Le service reste alors inséparable des personnes. Même si la nature des tâches diffère, la relation entre l'intervenant et le bénéficiaire reste essentielle, car c'est à travers elle que se réalise le service. L'identité des acteurs d'Aidom fait référence aux travailleurs du « social ». L'identité mise en évidence reste un effet miroir des compétences acquises dans le cadre familial : « *c'est juste naturel car je le faisais à la maison* » (AID-DOM-SM). L'identité de l'acteur nous renvoie à une représentation de l'aide à domicile portée sur une attitude compassionnelle vis-à-vis des bénéficiaires. Il s'agit d'une variante plus collective puisque le sentiment d'être utile à la personne fait écho à la place qu'on occupe dans société. Cependant, l'identité des acteurs reste perturbée par une volonté de formalisations propre à ce secteur. Les acteurs d'Aidom ne se reconnaissent plus dans cette volonté de vouloir « typifier » chaque intervention. Il se sentent invisibles et reste niés : « *On ne s'intéresse qu'au résultat final. On est devenu invisible* » (AID-DOM-SP). Face à cette situation, les acteurs ont du mal à retrouver du sens dans leur action. Ils voient une nouvelle identité de l'intervenant qui fait référence aux aptitudes et aux compétences, voire aux diplômes détenus : « *c'est clair maintenant car l'association ne s'intéresse qu'à une nouvelle logique, la production* ». De ce fait, les connaissances minimales ne suffisent plus pour un intervenant. On bascule sur une

individualisation de la relation de travail et dans une négociation permanente avec les bénéficiaires : « *on passe notre temps à négocier avec les bénéficiaires par rapport aux tâches à mener, la manière de les mener et au produit final. C'est la faute des dirigeants de l'association* ». À la difficulté de faire face à ce paradoxe identitaire, les acteurs d'Aidom ont mis en évidence des réactions défensives. Cependant, se rajoute une autre tension émanant d'un héritage à double tranchant : vocation et pragmatisme.

4.1.2. *Un héritable à double tranchant : vocation et pragmatisme*

D'un côté, l'héritage vocationnel met en évidence la capacité des acteurs à apporter une réponse aux besoins des personnes. Les acteurs se basent sur leur expérience, sur l'acquisition de savoirs, de manière informelle, de compétences naturelles et sur l'amour du métier : « *Les qualités émotionnelles et vocationnelles sont prisées* » (AID-DOM-DIR). Le modèle vocationnel met en évidence les qualités humaines et comportementales. Ces dernières restent fondées sur l'expérience professionnelle et sur la culture de l'acteur. De ce fait, la vocation implique d'avoir une attitude compassionnelle vis-à-vis des bénéficiaires : « *On n'est pas obligé d'avoir le DEAES³ pour avoir l'amour du métier et de la personne* » (AID-DOM-AVS). D'un autre côté, nous avons un modèle lié au pragmatisme. Ce dernier renvoie à la capacité de s'adapter à l'imprévu, à générer de la confiance sur des aspects intrinsèques liés au métier : la ponctualité, la continuité de l'intervention, la gestion de l'imprévu et qualité liée à l'écoute. De ce fait, il ne suffit plus seulement d'avoir l'amour du métier : « *il faut délimiter l'affectif. Le professionnalisme suppose des compétences et des qualifications. Les intervenant doivent être capables de discerner les besoins et d'apporter des réponses appropriées* » (AID-DOM-RS). D'une part, nous notons l'affirmation de la singularité d'Aidom et à l'importance accordée à la valeur relationnelle. D'autre part, les acteurs sont tiraillés dans cette volonté de rééquilibrage entre la qualité de service et la qualité d'emploi.

4.1.3. *La rencontre de deux logiques : qualité de service et qualité d'emploi*

La qualité de service suppose un investissement des acteurs et une capacité à développer l'autonomie des bénéficiaires : « *il ne faut pas maintenir la personne dans une relation de*

³ Diplôme d'État d'Accompagnant Éducatif et Social

dépendance. Le relationnel doit rester notre credo. Il ne s'agit pas de travailler à la chaîne » (AID-DOM-RRH). Cependant, au regard de la qualité d'emploi, certains acteurs sont tiraillés puisque la qualité de service est rarement reconnue. Les acteurs mettent en avant une forte individualisation des compétences : *« Tout doit être formalisé pour un gain d'efficacité. La formation ne nous sert plus à grand-chose »* (AID-DOM-RS). Au regard des éléments précités, nous voyons que les acteurs d'Aidom se heurtent à des contradictions et témoignent du processus complexe de la professionnalisation. De ce fait, les acteurs ont une reconnaissance patente des paradoxes et s'efforcent de vivre avec plutôt que de chercher à les supprimer.

4.2. Les stratégies de gestion des paradoxes

Nous avons identifié trois stratégies de gestion de paradoxes relevant de la professionnalisation d'Aidom. Les différentes stratégies qui sont être déclinées appellent à une contextualisation relevant du secteur social et médico-social et des ressources dont disposent les acteurs de ce secteur.

4.2.1. L'ajustement

Les acteurs d'Aidom reconnaissent la légitimité du paradoxe dû à la professionnalisation. De ce fait, une réflexion est mise en avant permettant d'aller vers une refonte des pratiques managériales de l'association : *« Il nous appartient de poser les limites entre la sphère personnelle et professionnelle. Il nous faudra comprendre l'isolement dans lequel les acteurs se sentent, en insistant sur les collectifs de travail. Il ne s'agit pas juste de délimiter l'affectif au professionnel et d'ancrer le professionnalisme. Au contraire, nous avons besoin aussi de sécuriser nos emplois et d'entretenir les différents parcours professionnels de nos acteurs »* (AID-DOM-DIR).

4.2.2. La confrontation

Consistant à promouvoir le débat, la confrontation consiste à entretenir le débat dans l'optique

d'une meilleure compréhension du paradoxe : « *On essaie de promouvoir le pragmatisme non pas pour des enjeux industriels ou marchands, mais juste pour développer les aptitudes psychologiques des acteurs* » (AID-DOM-RS).

La confrontation permet de susciter le débat et de réfléchir sur la création d'espaces de discussion : « *Certes, le discours vocationnel peut entraîner pas mal de confusions. Cependant, il s'agit pour nous, d'une zone de repli, d'un rempart face aux défaillances de l'association. Il ne suffit pas seulement de vouloir stabiliser la main d'œuvre en mettant en place des qualifications spécifiques à notre secteur. On a besoin d'être outillé pour faire face aux exigences du travail. Ne serait-ce que quelques réunions pour connaître les orientations stratégiques de l'association* » (AID-DOM-TISF).

4.2.3. La transcendance

D'une part, la transcendance promet d'affronter le paradoxe en l'intégrant dans un nouveau cadre de référence : « *Nous voulons nous battre avec les mêmes armes que les concurrents. On est dans un métier de service et pas à la caisse. Il y aura toujours la relation. Cependant, nous devons faire face à trois choses : le niveau de qualification, la complexité des tâches et les modalités d'emploi* » (AID-DOM-DIR).

D'autre part, la transcendance peut s'inscrire dans la production d'une nouvelle synthèse, l'externalisation du paradoxe : « *L'association est bien consciente que la logique professionnelle ne remplacera jamais la logique domestique. On a l'impression que la Direction est dépassée et a du mal à répondre à nos attentes. Na besoin d'être aidé je crois. Pourquoi ne pas solliciter une personne ayant une expertise là-dessus ?* » (AID-DOM-AVS).

5. CONCLUSION ET DISCUSSION

L'analyse réalisé nous a permis d'identifier les réactions défensives des acteurs et les stratégies de gestion des paradoxes. Nous avons également mis en évidence la fragilité des stratégies de gestion des paradoxes. Trois points vont être abordés : les apports méthodologiques, managériaux et théoriques.

5.1. Les apports méthodologiques et managériaux

Notre recherche a permis de mettre en évidence une lecture transversale. Nous avons identifié la littérature consacrée aux paradoxes. Ce qui nous a permis de mettre en évidence les réactions défensives des acteurs et les stratégies de gestion des paradoxes. Les récits de pratiques se révèlent comme étant un matériau permettant de comprendre les réactions des acteurs et les stratégies mises en place. Notre recherche incite à utiliser les récits de pratique comme un motif pédagogique. De ce fait, les acteurs sont mis en face de leur narration. Dans la même lignée, les récits de pratique permettent de résoudre les limites de la verbalisation. Nous avons investigué un secteur avec des spécificités structurelles et culturelles. Longtemps délaissé par les sciences de gestion, le secteur social et médico-social est au carrefour de plusieurs logiques représentatives d'identités et de cultures. Dans cette optique, trois apports managériaux peuvent être mis en évidence. Tout d'abord, notre étude permet aux acteurs de saisir la nature des différentes contradictions et de choisir la bonne stratégie de gestion des paradoxes. Ensuite, notre étude permet de mettre en place une véritable ingénierie de gestion des paradoxes. Rappelons qu'il s'agit d'un secteur positionné dans des logiques complexes : mission publique, politiques associatives, services destinés aux bénéficiaires et une faible maîtrise de l'avenir. Enfin, notre étude permette de promouvoir le contexte psychologique et managérial dans lequel s'inscrit une association d'aide à domicile. De ce fait, il devient difficile de positionner son organisation, de maîtriser l'activité au meilleur coût, de lancer des projets, d'animer une équipe pluridisciplinaire, de mobiliser et de former son personnel, d'assurer un climat positif ou de définir une association et des fonctions voire élaborer une véritable ingénierie. Au-delà des connaissances actionnables, nous avons mis en évidence des apports théoriques.

5.2. Les apports théoriques

La coévolution des paradoxes

Au-delà de l'aspect singulier de notre étude de cas, nous avons mis en évidence une coévolution des paradoxes à différents niveaux. De ce fait, nous analysons un paradoxe né de la volonté d'une association voulant s'inscrire dans une démarche de professionnalisation, sans pour autant porter préjudice à sa mission première, l'aide à domicile.

Le transfert du paradoxe, approche contre-intuitive

Nous avons veillé à rappeler la nécessaire contextualisation de notre étude de cas dans la manière d'appréhender les paradoxes de la professionnalisation de l'aide à domicile. Ainsi, nous avons pu montrer tout le poids des pressions institutionnelles, de la culture organisationnelle et des ressources à disposition dans le management des paradoxes (Guilmot et Ehnert, 2015 ; Grimand et *al.*, 2018). Les stratégies mises en évidence permettent de reconnaître le potentiel créatif des paradoxes. Au-delà de ces réponses managériales, nous avons identifié une stratégie de gestion des paradoxes qui n'a pas été identifiée par la littérature : le transfert de la résolution d'un paradoxe.

La conversion stratégique, un outil contre la fragilité des stratégies de gestion des paradoxes

Les espaces de discussion peuvent être un outil permettant de réguler les paradoxes (Bellini et *al.*, 2018). Cependant, il ne s'agit pas seulement de respecter les quatre points relatifs à ces espaces de discussion : le travail, le long terme, l'animateur et l'outil. Nos résultats montrent qu'un espace de discussion ne doit pas faire fi de la stratégie. À l'instar de Conjard (2013), l'espace de discussion doit favoriser la mise en débat du travail, des orientations stratégiques et des choix organisationnels.

5.3. Limites et voies de recherche

Notre recherche met en exergue un impact sectoriel témoignant du secteur social et médico-social. Il serait pertinent d'investiguer d'autre secteur dans l'optique d'une validation externe (Giroux, 2003). Il serait également pertinent, à travers une étude longitudinale, de mettre en place des monographies comparées portant sur des structures sociales et médico-sociales. Cette démarche pourrait promouvoir une lecture transversale multiniveaux croisant l'individu, l'organisation et la dimension temporelle. L'analyse processuelle permettrait de capter le jeu des temporalités, des variations en termes d'expression, de temps, de points de vue des acteurs. Enfin, notre recherche promeut des perspectives stimulantes portant sur le transfert de la régulation d'un paradoxe. Ne plus se résumer aux stratégie internes mais d'externaliser le paradoxe sur un tiers.

REFERENCES

Aballea, F. (2005), La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles, *Revue des politiques sociales et familiales*, 80, 55-65.

Avenier, M.J. (1989), *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique*, *Economies et Sociétés*, 14, 199-218.

Baumard, P., J. Ibert (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Bellini, S., B. Devreton., A. Grimand., E. Oiry (2018), Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 107, 3-22

Bollecker, G. et T. Noble (2016), Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas, *Revue en Sciences de Gestion*, 113 : 2, 43-62.

Bresse, S (2003), L'enjeu de la professionnalisation du secteur de l'aide à domicile en faveur des personnes âgées, *Retraite et société*, 39, 119-143.

Cameron, K. et R.E. Quinn (1988), *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing.

Charreire Petit, S (1995), *L'apprentissage organisationnel, proposition d'un modèle : le cas d'une innovation managériale*, Thèse de doctorat Université Paris Dauphine.

Clegg, S.R., Da CUNHA, J.V., CUNHA, e P.M (2017), Management paradoxes : A relational view », *Human Relations*, 55 : 5, 483-503.

Clergeau, C. et Dussuet A (2005), La professionnalisation dans les services à domicile aux personnes âgées : l'enjeu du diplôme, *Formation Emploi*, 90, 65-78.

Conjard, P. et S. Journoud (2013), Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, *Management & Avenir*, 63 : 5, 81-97.

De La VILLE, V. I (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3 : 3, 73-99.

Devetter, F., L. Fraisse., Gounouf M., T. Ribault (2008), L'aide à domicile face aux services à la personne : mutations, confusions, paradoxes, *Rapport pour la DIISESES*, 143-222.

Devetter, F., D. Messaoudi., N. Favarvaque (2012), Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de la professionnalisation dans l'aide à domicile, *Revue Française des Affaires Sociales*, 2, 244-268.

Doniol-Shaw, G., E. Lada., A. Dussuet (2007), Les parcours professionnels des femmes dans les services à la personne, *Rapport de Recherche*, LATTTS.

Dussuet, A (2005), *Travaux de femmes. Enquêtes sur les services à domicile*, Paris : l'Harmattan.

Dutheil, N (2001), Les aides et les aidants des personnes âgées, *Etudes et Résultats*, DREES, 142, 1-12.

Ford, J. et L. Ford (1994), Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change, *Academy of Management Review*, 19 : 4, 756-785.

Gadrey, J (2003), *La socio-économie de services*, Collection Repères, Paris : La découverte.

Gaullier, X (1986), Quel avenir pour le maintien à domicile des personnes âgées ? *Revue Française des Affaires Sociales*, 40 : 2, 9-31.

Giroux, N (2003), La méthode des cas, in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Gombault, A (2005), La méthode des cas, in Roussel, P. et F. Wacheux, *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris : De Boeck.

Grimand, A., E. Oiry., A. Ragaigne (2018), Paradoxes, mode de régulation et perspectives théoriques, *Revue Française de Gestion*, 274 : 5, 71-75.

Groleau, C (2003), L'observation, In Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Guilmot, N. et I. Ehnert (2015), 27 years of research on organizational paradox and coping strategies : A review, *In XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Hlady-Rispal, M (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck.

Jackson S.E. et R.S. Schuler (1985), A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1, pp. 16-55.

Jany-Catrice, F (2011), Quelle professionnalisation pour l'aide à domicile ? *Revue Française de Sciences Sociales*, 115, 67-69.

Jarzabkowski, P., J.K. Lê., A.H. Van de Ven (2013), Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic*

Organization, 11 : 3, 245-280.

Lawrence, R. et J.W. Lorsch (1967), Differentiation and Integration in Complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12 : 1, 1-47.

Lefevre, P. et Y. Mura (2010), *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod.

Lewis, M.W. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25 : 4, 760-776.

Lûcher, L.S. et M.W. Lewis (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51 : 2, 221-240.

Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed), Bruxelles, de Boeck.

Ndiaye, A (2013), *Dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales*, Thèse de Doctorat Université François Rabelais de Tours.

Paperman, P (2005), *Les gens vulnérables n'ont rien d'exceptionnel*, Paris : Editions de l'EHESS.

Poole, M.S. et A.H. Van de Ven (1989), Using Paradox to Build Management and Organization Theories, *Academy of Management Review*, 14 : 4, 562-578.

Puissant, E (2012), Les aides à domicile. Un salariat isolé et émietté qui préfigure le salariat de demain ? *Savoir/Agir*, 21, 39-46.

Rouleau, L (2003), La méthode biographique, In Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris : Editions EMS.

Smith, W.K. et M. L.Tushman (2005), Managing Strategic Contradiction : A top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science*, 16 : 5, 453-562.

Smith, W.K. et M. W. Lewis (2011), Toward A Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36 : 2, 381-403.

Wacheux, F (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Yin, R.K (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.