

Travail en action

De l'invisibilité à la reconnaissance

Marie-Anne Muyshondt

Cédric Danse

Denis Morrier



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

De l'invisibilité à la reconnaissance

Prolongement de : *Titres-services – Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*

Marie-Anne MUYSHONDT
Cédric DANSE
Denis MORRIER

Collection : *Travail en action* – C.D.G.A.I. Mai 2025

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-148-5

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen et de la citoyenne critique, actif·ve et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *L'Agir méthodologique* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant

de thèmes portés par des intervenants où affleurent souvent, en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'Agir Méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateur·ice·s et de formateur·ice·s de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

1. Introduction	9
2. La complexité invisible des métiers du <i>care</i>	13
3. Vers une meilleure reconnaissance : quelles solutions ?	17
4. La dimension genrée	21
5. La formation comme espace d'émancipation	27
6. La formation comme vecteur de transformation sociale	33
7. L'institution comme tiers régulateur et protecteur	39
8. Les implications pratiques de la fonction de tiers	45
9. La dimension collective du travail du <i>care</i>	53
10. L'identité professionnelle	57
11. Conclusion	63
Bibliographie thématique	69

1. Introduction

« Qui prend soin de celles et ceux qui prennent soin de nous ? » Cette question, apparemment simple, révèle l'un des paradoxes les plus troublants de notre époque : tandis que nos besoins d'attention et de soin ne cessent de croître – vieillissement démographique, éclatement des structures familiales, fragilisation du lien social – les métiers qui y répondent demeurent dans l'ombre de notre conscience collective, systématiquement dévalorisés, insuffisamment reconnus.

Chaque matin, des milliers d'aides-ménagères franchissent le seuil de domiciles privés. Dans le silence de leurs gestes quotidiens se joue pourtant quelque chose d'essentiel : le maintien du tissu social, la préservation de la dignité, l'attention portée aux plus vulnérables. Ces professionnel·le·s – à plus de 90% des femmes – incarnent ce que notre société tend à invisibiliser : le travail patient et complexe qui permet à notre monde de continuer à fonctionner.

Cette dévalorisation n'est pas qu'une simple question de reconnaissance professionnelle. Elle interroge notre capacité collective à prendre soin les uns des autres et, plus profondément, la qualité même de notre vivre-ensemble. Car ces métiers assurent ce travail fondamental et pourtant invisible : maintenir, réparer et préserver notre monde privé et commun. Ils constituent la trame discrète mais essentielle qui permet à nos sociétés de tenir ensemble.

Cette invisibilisation prend une dimension particulièrement critique dans le contexte post-pandémique. La crise sanitaire a brutalement révélé notre dépendance collective envers ces métiers dits "essentiels", sans pour autant transformer durablement leur reconnaissance. Plus encore, face aux défis écologiques et sociaux qui s'annoncent, ces professions du soin et de l'attention incarnent peut-être les compétences dont nous aurons le plus besoin : préserver plutôt que produire, réparer plutôt que remplacer, prendre soin plutôt qu'exploiter.

La notion anglo-saxonne de "care", apparue aux États-Unis il y a plus de quarante ans et devenue en Europe un objet d'étude majeur dès les années 2000, nous aide à penser cette réalité complexe. Comme le définissent des pionnières du concept :

« Au niveau le plus général, nous suggérons que le *care* soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie. » (Fischer, Tronto, 1990, p. 40)

Cette publication s'inscrit dans le prolongement d'une recherche-action menée au sein de Home Net Service, une entreprise d'insertion active dans le secteur des Titres-Services¹. Cette expérience de terrain, nourrie par les récits et analyses des travailleur·euse·s, révèle combien leur activité rejoint en profondeur les enjeux du *care*. Si ce dernier est encore majoritairement associé aux soins prodigués aux personnes, notre travail met en lumière une autre dimension, tout aussi essentielle mais plus discrète : celle du soin porté à l'environnement de vie. Le dispositif des titres-services relève ainsi pleinement du champ du *care*, mais dans une perspective centrée sur l'habitat, le cadre quotidien, les lieux où s'ancre la vie. Loin de se réduire à des tâches ménagères "naturelles", ce travail engage une intelligence professionnelle complexe, au service du bien-être, de l'autonomie et de la dignité. Il constitue à ce titre un pilier du lien social, trop souvent ignoré, qu'il est urgent de reconnaître à sa juste valeur.

Notre recherche participative, menée pendant trois ans (2019-2022) avec dix travailleur·euse·s de Home Net Service, une entreprise d'insertion du secteur Titres-Services, nous a ouvert les yeux sur la richesse insoupçonnée du métier d'aide-ménagère. Loin des clichés réducteurs, nous avons découvert une intelligence professionnelle sophistiquée : une capacité relationnelle complexe, une adaptabilité constante aux singularités des situations, une gestion fine des dimensions techniques et humaines, une éthique professionnelle subtile articulant distance et engagement. Ces découvertes révèlent combien notre regard social reste aveugle à la complexité réelle de ces métiers.

1 Muyschondt Marie-Anne, Danse Cédric, Morrier Denis, (2022), *Titres-Services : Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*, C.D.G.A.I. (<https://www.cdgai.be/publications/titres-services-une-recherche-participative-menee-par-le-c-d-g-a-i-et-home-net-services/>)

Ce livret propose d'approfondir les enjeux de reconnaissance et de professionnalisation des métiers du *care*. Nous y explorons trois dimensions essentielles :

- **La formation comme espace d'émancipation**, où se construit une professionnalité complexe dépassant la simple transmission technique pour devenir un lieu d'élaboration collective des savoirs et des pratiques.
- **L'institution comme tiers protecteur**, créant les conditions d'un exercice professionnel digne en articulant les exigences parfois contradictoires du travail de *care*.
- **La dimension collective du travail**, permettant de dépasser l'isolement pour construire une identité professionnelle forte et porter collectivement la valeur de ces métiers.

L'avenir de notre société se joue, en partie, dans l'attention que nous porterons à ces professions essentielles. Les espaces de formation, de régulation et d'analyse des pratiques peuvent devenir de véritables laboratoires démocratiques, capables de résister aux effets d'une accélération sociale qui menace nos capacités d'attention mutuelle.

Car l'enjeu dépasse largement le cadre professionnel. Dans ces métiers du quotidien se joue peut-être l'apprentissage d'un autre rapport au monde – plus attentif, plus patient, plus soucieux de nos interdépendances. Les pages qui suivent invitent à ce déplacement du regard : voir, dans l'apparente banalité de ces gestes, la sophistication d'une intelligence du *care* dont notre avenir commun pourrait bien dépendre.

2. La complexité invisible des métiers du *care*

La recherche participative nous a révélé une réalité souvent ignorée : la sophistication remarquable d'un métier communément perçu comme "simple", "banal", "naturel".

L'invisibilité – ou l'invisibilisation – de cette complexité tient d'abord à la nature même du travail de *care* : sa réussite se manifeste dans son effacement. Un espace propre, un environnement agréable, le bien-être d'une personne apparaissent comme des états "naturels" plutôt que comme le résultat d'un savoir-faire constamment mobilisé. Le travail "mal fait" est aisé à constater et juger, alors que le travail "bien fait" ne se voit justement pas, comme s'il n'avait pas été réalisé.

Notre recherche met en lumière un rapport subjectif au travail mobilisant des ressources complexes, acquises par l'expérience, la formation et la réflexivité critique.

L'intelligence du contexte permet d'adapter chaque intervention à la singularité des situations. La capacité à gérer simultanément les dimensions matérielles, organisationnelles et relationnelles révèle une appréciation multidimensionnelle.

Illustrant ce constat, des témoignages des aides-ménagères pourraient être synthétisés par : « Je sais bien que quand le client rentre, il ne voit pas tout ce que j'ai fait. Il voit juste que c'est propre, comme si c'était normal. Ce qu'il ne voit pas, c'est comment j'ai dû m'organiser pour tout faire dans le temps imparti, les choix que j'ai faits, les produits que j'ai choisis selon les surfaces... »

Cette invisibilité et invisibilisation se renforcent par l'essentialisation des compétences, perçues comme des qualités "féminines" plutôt que comme le fruit d'un véritable apprentissage, d'une culture, notamment professionnelle.

Et puis, souvent, quand les aides-ménagères prestent, le client n'est pas là, ne la voit pas. Il ne perçoit pas les gestes posés pour rendre son habitat propre.

Un paradoxe à dénouer

Le service, l'accompagnement, l'attention à autrui font l'objet d'une valorisation symbolique unanime qui contraste avec leur dévalorisation concrète. Le "merci" adressé à la personne par les client·e·s ne compense pas la faible reconnaissance sociale, notamment économique, du métier. « J'ai des collègues qui sont gênées, elles ne veulent pas qu'on sache qu'elles font des ménages chez les gens », témoigne une aide-ménagère. D'autres ajoutent : « On fait un travail utile, on le fait bien même si c'est fatigant, c'est dur de le faire tous les jours, c'est usant, et pourtant, il y a des gens qui nous parlent mal. » « On n'est pas très bien payées par rapport à d'autres. C'est un métier dévalorisé. »

Cette tension se manifeste quotidiennement dans diverses dimensions du métier :

- les relations avec les bénéficiaires ;
- la construction de l'identité professionnelle ;
- les revendications professionnelles.

La situation révèle un décalage profond entre le discours social sur l'importance de prendre soin d'autrui et les conditions réelles de cet exercice professionnel. La reconnaissance des compétences se heurte à une double difficulté : leur apparente naturalité, qui masque le travail d'acquisition et de perfectionnement, et leur dimension relationnelle, difficile à objectiver dans les grilles d'évaluation traditionnelles. Comment valoriser des savoirs qui se manifestent précisément dans leur capacité à se faire oublier ?

Une expertise invisible

L'enjeu commun dépasse la seule question salariale. Il touche à la reconnaissance des multiples dimensions de ce travail : la gestion fine du temps et de l'espace, l'adaptation constante aux besoins et aux contextes, la capacité à maintenir une relation professionnelle de qualité... Ces compétences, loin d'être innées, résultent d'un apprentissage permanent.

Nos observations révèlent trois dimensions principales de cette expertise méconnue :

L'intelligence situationnelle permet d'adapter chaque intervention à la singularité des contextes. Un·e aide-ménager·ère expérimenté·e perçoit immédiatement les habitudes à respecter, les objets requérant une attention particulière, les moments appelant discrétion ou présence plus affirmée.

L'intelligence corporelle se manifeste dans une conscience aiguë des postures, une économie de mouvements, une adaptation constante à l'environnement matériel. Cette dimension est d'autant plus importante face aux risques physiques du métier.

L'intelligence relationnelle se déploie dans l'art de la "présence juste" – maintenir une distance professionnelle adaptée, percevoir les besoins non exprimés, ajuster sa communication aux spécificités de chaque personne.

L'ambivalence professionnelle comme compétence

Autre aspect de la complexité relevée au fil de nos analyses : l'ambivalence, ressentie et exprimée par les participant·e·s, est apparue moins comme un obstacle, que comme une ressource professionnelle précieuse. Les aides-ménager·ère·s naviguent constamment entre différentes logiques conceptualisées au cours de la recherche :

Membre d'une communauté : « J'ai des clients qui ne voient que moi de toute la semaine. Ils me voient plus que les personnes de leur famille, je suis un peu devenue leur famille. »

Acteur·rice d'un projet collectif :

« Arriver à l'heure chez les clients, faire son travail correctement... avec l'intention qu'ils soient satisfaits et aient envie de rester fidèle à Home Net Service. »

Individu·e cherchant du sens : « J'aime bien quand je rentre chez moi le soir, je suis tranquille parce que je sais que j'ai bien fait mon travail. »

Salarié·e contractuel·le : « Je reste parce que j'ai un travail, c'est un salaire et un contrat à durée indéterminée ; ça m'a permis d'acheter ma maison. »

La capacité à maintenir ensemble des exigences parfois contradictoires témoigne d'une intelligence professionnelle méritant reconnaissance. Dans les chapitres suivants, nous explorerons comment les espaces de formation et l'entreprise, dans sa dimension institutionnelle, peuvent contribuer à cette valorisation en soutenant la construction d'une identité professionnelle forte.

3. Vers une meilleure reconnaissance : quelles solutions ?

Des initiatives concrètes

Le dispositif de *job coaching* développé par Home Net Service constitue, à titre d'illustration, une forme particulièrement innovante de reconnaissance de la professionnalité des aides-ménagère·s. Ce système d'encadrement valorise explicitement leur expertise. En accompagnant les travailleur·euse·s vers d'autres opportunités professionnelles lorsque leur santé est en jeu – avant que leur image professionnelle personnelle ne soit trop affectée par la dévalorisation du métier – l'entreprise reconnaît à la fois la pénibilité réelle du métier et les compétences transférables développées par les professionnel·le·s.

Dépasser la naturalisation genré

La reconnaissance de la professionnalité des métiers du *care* appelle une approche qui, sans nier leur dimension genrée, permet de la dépasser. L'histoire de leur dévalorisation est indissociable d'une assignation au "féminin", comme si la capacité à prendre soin relevait d'une "essence féminine" plutôt que d'une construction sociale. Dépasser cette naturalisation implique de rendre visible le caractère professionnel des compétences mobilisées, tout en préservant et valorisant leur spécificité en regard d'autres métiers. Jean-François Orianne, sociologue du travail consulté en séance collective lors de notre recherche, suggère plusieurs pistes concrètes spécifiques aux Titres-Services : « poursuivre la trajectoire de professionnalisation, notamment en valorisant les techniques, outillages et expertises spécifiques à ce métier, ainsi que ses codes, ses normes, ses valeurs et sa déontologie, en développant un langage professionnel spécifique, au départ de son vocabulaire technique. »

Il souligne l'importance de : « montrer que ce métier se différencie de l'activité de nettoyage réalisée par les clients pour eux-

mêmes » et de « faire savoir qu'il ne s'agit pas seulement d'un travail technique et manuel, mais aussi intellectuel, relationnel. »

La formation continue apparaît comme un levier essentiel de cette transformation. Non une formation qui se contenterait de modéliser les pratiques, mais une approche multidimensionnelle reconnaissant la complexité du travail du *care*, permettant le développement d'une professionnalité devant s'adapter à l'accélération des évolutions sociétales.

Cette transformation nécessite l'engagement constant des organisations du *care* (associations, services publics, entreprises), des organisations syndicales, des professionnels de la formation, des pouvoirs publics.

Résister à l'accélération : le défi temporel du care

Les tensions traversant les métiers du *care* reposent, en effet, fondamentalement sur des temporalités qui résistent à l'accélération générale de l'évolution de notre monde social, économique et culturel, analysée par Hartmut Rosa.

La typologie conceptualisée par Harmut Rosa (2010) distingue **trois dimensions principales de l'accélération** :

L'accélération technique (transport, communication, production), obéissant à une logique exponentielle, avec des cycles d'innovation de plus en plus courts.

L'accélération du changement social (valeurs et attitudes, pratiques sociales : relations sociales, connaissances), les périodes de stabilité de nos conditions de vie se raccourcissent.

L'accélération du rythme de vie (compression des actions, multitâche, réduction des pauses, sentiment de manque de temps), aboutissant à la perception paradoxale d'une "famine temporelle" malgré les gains d'efficacité.

Or, le temps de la relation, de l'écoute, de l'attention à l'autre ne peut être compressé sans perdre sa qualité essentielle. L'accélération technique peut difficilement s'appliquer à des gestes qui requièrent présence et attention. L'accélération du changement social fragilise les savoirs expérientiels et les repères professionnels, tandis que l'accélération du rythme de vie crée une pression constante sur des métiers qui nécessitent pourtant patience et disponibilité. Cette contradiction fondamentale explique

en partie la dévalorisation paradoxale de ces métiers dans une société valorisant la vitesse, le changement rapide et l'efficacité immédiate.

Dans ce contexte, les espaces de formation peuvent devenir des "oasis de décélération", des lieux où s'élabore collectivement une vision valorisante des subtilités du métier, où se construit une identité professionnelle forte capable de résister aux pressions temporelles dominantes. Ces espaces permettent de réhabiliter la valeur du temps "lent" nécessaire au soin de qualité et de développer une conscience critique des effets de l'accélération sur les pratiques professionnelles. (Dubar, 2015)

Commentaire réflexif et critique

Cette transformation profonde de notre rapport au temps interroge notre capacité collective à repenser la valeur accordée à ce qui concerne le *care*. En creux, se dessinent des questions essentielles sur nos interdépendances, nos inégalités sociales, notre rapport à la vulnérabilité, notre rapport aux gestes du quotidien pour prendre soin de nous, des autres (proches et moins proches), de notre environnement. Par exemple, dans le contexte des Titres-Services : qui nettoie pour qui, pour lui permettre de faire quoi pendant ce temps libéré et à quel prix ?

La réponse interroge les fondements mêmes de notre organisation sociale et la manière dont nous concevons nos relations d'interdépendance. Car ce sont le plus souvent des femmes, défavorisées, issues de l'immigration, racisées, qui nettoient pour les autres. L'enjeu est, d'une part, de forger la reconnaissance d'une professionnalité valorisant pleinement la sophistication des compétences mobilisées et l'intelligence collaborative des travailleur·euse·s. D'autre part, l'enjeu est également de garantir des conditions d'exercice dignes et de contribuer à une transformation profonde de notre structure sociétale. Notre société ne peut progresser sans interroger en profondeur les mécanismes de solidarité, d'empathie qui fondent notre capacité à nous soutenir mutuellement. Les notions de "bienveillance" et de "bien vivre ensemble" sont souvent utilisées de manière superficielle ou instrumentalisée : leur usage peut masquer des rapports de pouvoir ou des injonctions paradoxales qu'il s'agirait plutôt de dévoiler et de questionner.

4. La dimension genrée

Dans le secteur des Titres-Services en Belgique, plus de 90% des aides-ménager·ère·s sont des femmes. (FOREM, 2022) Cette statistique saisissante n'est pas le fruit du hasard, mais l'expression d'une construction sociale profondément ancrée qui assigne traditionnellement aux femmes les tâches de soin, d'entretien et d'accompagnement.

Plus largement, la formation et l'organisation du travail des métiers du *care* ne peuvent ignorer cette histoire genrée continuant de façonner les représentations, les pratiques et leurs conditions d'exercice. Dans ce chapitre, notre réflexion s'articulera notamment autour de trois questions fondamentales :

- Comment les stéréotypes de genre influencent-ils la reconnaissance sociale et économique des métiers du *care* ?
- Dans quelle mesure le dispositif des Titres-Services, par exemple, reproduit-il, ou transforme-t-il, les inégalités de genre existantes ?
- Quelles stratégies organisationnelles permettent, ou permettraient, de dépasser ces assignations sans nier leur influence ?

La naturalisation des compétences "féminines"

Dans l'introduction, nous avons présenté une large définition du *care*, souvent utilisée par d'autres expert·e·s du sujet : « une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde" ». (Fisher, Tronto, 1990, p. 40)

Le *care* a historiquement été relégué à la sphère domestique et féminisée, échappant ainsi aux formes de reconnaissance accordées au travail productif masculin. Les compétences mobilisées dans ces activités essentielles ont longtemps été considérées comme des qualités "naturellement féminines" plutôt que comme le fruit d'un apprentissage ou d'une construction professionnelle.

Cette "naturalisation" ou "essentialisation" constitue l'un des mécanismes clés de leur dévalorisation sociale et économique. (Tronto, 2009)

Chez Home Net Service, les échanges entre professionnel-le-s mettent fréquemment en lumière l'ambivalence de leur position. Maîtrisant des compétences techniques sophistiquées, les aides-ménager-ère-s doivent néanmoins souvent les défendre pour faire face à une double dévalorisation : celle des client-e-s pouvant les réduire à des "qualités féminines innées", et parfois la leur, suite à l'intériorisation d'une longue histoire de minoration.

La situation appelle des dispositifs de formation spécifiques où la technicité du métier peut être explicitement nommée, analysée et valorisée.

Comme le souligne Judith Butler dans ses travaux, les identités de genre se construisent et se maintiennent à travers la répétition de pratiques socialement codées. (Butler, 2005)

La professionnalisation des métiers du *care* implique donc nécessairement de déconstruire ces mécanismes qui naturalisent certaines compétences comme intrinsèquement féminines.

Le double fardeau des métiers du *care*

Notre recherche participative avait mis en évidence ce que nous pourrions appeler une "autocontradiction du système des Titres-Services". Comme le soulignait Marie-Anne Muysshondt, l'intervenante-chercheuse du C.D.G.A.I. : « Ce sont donc encore des femmes qui porteraient sur leurs épaules la charge d'accorder du temps libre à d'autres femmes. Elles sont certes soutenues dans leur émancipation par le travail grâce à ce dispositif d'emploi. Mais quand elles retournent chez elles, elles doivent encore faire leur propre ménage. »

Cette observation rejoint les analyses de Christine Delphy sur le double fardeau que supportent de nombreuses femmes, combinant travail salarié et travail domestique non rémunéré. (Delphy, 2008/1970)

Le système des Titres-Services, malgré ses intentions d'insertion professionnelle et d'émancipation par le travail, ne libère pas du

temps libre pour celles qui, aides-ménagères, sont occupées à ces tâches pour les client·e·s pendant la semaine, et pour elles-mêmes et leur famille, les week-end. En termes de pénibilité, il s'agit d'un facteur aggravant, puisqu'elles ne cessent jamais de répéter les mêmes gestes et ne mettent donc jamais leur corps au repos.

Ce constat s'inscrit dans la continuité des travaux de Pascale Molinier sur les épreuves spécifiques rencontrées par les femmes dans les métiers du *care*, notamment la difficulté à établir des frontières claires entre sphère professionnelle et sphère privée lorsque les compétences mobilisées semblent similaires. (Molinier, 2020/2013)

Un défi majeur, identifié dans notre recherche, concerne la construction et la clarification de la distinction identitaire et de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Cette situation est complexe et souvent gérée de façon solitaire par les aides-ménager·ère·s, relevait l'intervenante-chercheuse : « clarifier cette transition entre la vie professionnelle et la vie privée ferait aussi partie de la professionnalisation et pourrait donc faire l'objet d'une démarche plus collective pour pouvoir maintenir cette frontière entre travail professionnel et travail domestique. »

Face à ces contraintes, les sociologues et psychologues du travail montrent que des professionnel·le·s développent des stratégies collectives sophistiquées : échanges d'informations sur les situations difficiles, systèmes informels d'entraide, partage des savoirs sur la préservation de la santé...

Lors des moments de rencontre, ces échanges informels contribuent à construire une culture professionnelle protectrice. Mais cette culture, constamment en construction, dépasse-t-elle les mécanismes de normalisation genrée ? Permet-elle de s'en émanciper ?

Ces questions font écho aux travaux de Danièle Kergoat (2000) sur les collectifs de travail féminins et leur potentiel à la fois d'entraide et de dépassement des assignations traditionnelles.

L'enjeu est de savoir si ces espaces-temps de partage peuvent devenir des lieux d'élaboration d'une conscience critique des rapports sociaux de genre structurant le métier, et ainsi, de territoires de transformation sociale émancipatrice.

Des initiatives pour dépasser les stéréotypes

Home Net Service a mis en place plusieurs initiatives pour favoriser la mixité et lutter contre les stéréotypes de genre.

Complémentairement, en tenant compte de la réalité sociale, l'entreprise veille particulièrement à adapter les horaires de travail aux contraintes familiales, souvent plus lourdes pour les femmes : « Chez Home Net Service, ce sont des horaires de bureau (entre 8h30 et 18h maximum) et on a la possibilité d'avoir un horaire adapté à ses contraintes personnelles, par exemple, au fait d'avoir des enfants », précise une accompagnatrice de l'équipe d'encadrement, ancienne aide-ménagère.

Cette flexibilité constitue une forme de reconnaissance des charges familiales qui pèsent encore majoritairement sur les femmes, dans un contexte sociétal où le nombre de familles monoparentales et leur paupérisation s'accroît. L'entreprise organise également des moments permettant de partager et de transformer la charge mentale et émotionnelle liée à ces représentations. Les formations proposées intègrent une réflexion sur les compétences professionnelles, une approche qui dépasse les assignations traditionnelles et tente de permettre l'inclusion des hommes dans le métier.

Ces démarches rejoignent les préconisations de Molinier qui souligne l'importance d'espaces collectifs de délibération pour élaborer les enjeux éthiques et politiques du travail de *care*, au-delà de sa seule dimension technique. (Molinier, 2020/2013)

Elles s'inscrivent également dans une perspective de justice de genre, telle que la définit Nancy Fraser, articulant reconnaissance culturelle des compétences, redistribution économique et représentation politique. (Fraser, 2005)

Commentaire réflexif et critique

Ces observations suggèrent des pistes concrètes pour transformer l'organisation du travail et la formation continue dans les métiers du *care*. La création d'espaces collectifs réguliers, la reconnaissance des temps de coordination, la valorisation explicite

des compétences techniques permettent de construire une professionnalité dépassant les constructions normatives du genre.

L'expérience spécifique de Home Net Service montre qu'une organisation attentive à ces dimensions peut devenir un véritable laboratoire où s'inventent de nouvelles manières d'exercer ces métiers, au-delà des stéréotypes les ayant longtemps enfermés.

Ce travail de transformation s'inscrit dans un mouvement plus large de reconnaissance économique et sociale du *care* comme activité fondamentale pour le maintien de notre monde commun.

La dimension genrée des métiers du soin et de l'accompagnement ne gagne donc pas à être considérée comme un simple héritage du passé, mais plutôt comme un champ de tensions et de transformations possibles. C'est en reconnaissant pleinement cette dimension dynamique et en travaillant consciemment à dépasser les enfermements et les assignations genrées que nous pourrons construire des formes de professionnalisation véritablement émancipatrices pour les femmes et les hommes.

5. La formation comme espace d'émancipation

La formation dans les métiers du *care* mobilise des perspectives dépassant largement la transmission de techniques. Les situations quotidiennes, apparemment banales, deviennent des occasions d'explorer toute la complexité des métiers. Ainsi, dans le cadre des Titres-Services, une simple situation de rangement, par exemple, soulève des questions essentielles : comment respecter l'organisation personnelle du bénéficiaire tout en assurant un environnement fonctionnel ? Comment gérer la dimension émotionnelle attachée aux objets personnels ? Comment adapter ses gestes techniques pour préserver sa santé ?

La transmission de ces savoirs situés s'opère largement dans des espaces que la clinique du travail, et en particulier Christophe Dejours (2003), nomment "controverges professionnelles" – des discussions sur les manières de faire, les critères de qualité, les solutions aux problèmes rencontrés. Ces échanges permettent non seulement la circulation des savoirs mais aussi leur enrichissement constant.

Les controverges professionnelles comme levier d'apprentissage

Lors des sessions de formation chez Home Net Service, ces "controverges" émergent naturellement. Une aide-ménagère témoignait durant notre recherche : « Quand je travaille avec des collègues, on n'a pas la même façon de travailler, de s'organiser, de répartir le temps à consacrer à nettoyer quelque chose. Il va y avoir des tensions si on travaille ensemble toute la semaine, je pense. »

Ces différences peuvent être inconfortables, mais aussi, matière à élaboration professionnelle. Un enjeu fondamental se joue autour de la parole et de sa légitimité. Lorsque les professionnel·le·s peuvent mettre en mots leur expérience, analyser leurs pratiques, partager leurs questionnements, toute une expertise silencieuse devient dicible, visible, reconnue.

Pour Yves Clot (1999), cette mise en parole transforme la perception-même du métier : les gestes quotidiens, replacés dans leur contexte, révèlent leur subtilité. L'acte, apparemment simple, de nettoyer un espace de vie mobilise une multiplicité de savoirs entrelacés : compréhension des habitudes et des rythmes des bénéficiaires, gestion fine de l'espace et du temps, adaptation constante aux situations particulières, connaissance approfondie des produits et des techniques, préservation de sa santé... Une aide-ménagère expliquait : « Je sais comment faire pour que le client soit content, même quand je n'ai que trois heures pour tout faire. Je connais les priorités, ce qu'il faut faire en premier, comment gagner du temps sans bâcler. Ça, ça vient avec l'expérience, mais aussi avec les échanges qu'on a entre-nous. »

Le *job coaching* interne comme approche émancipatrice

Le dispositif de *job coaching* développé par Home Net Service constitue une forme particulièrement innovante de professionnalisation. Basé sur dix principes fondamentaux formalisés lors de la recherche², ce dispositif d'accompagnement illustre comment certaines approches de formation par le travail peuvent devenir un véritable outil d'émancipation professionnelle et sociale.

Un principe, "Soutenir la confiance en soi", reconnaît que « la confiance en soi vient d'abord des autres » (Pépin, 2018, p. 15). L'approche individualisée du *job coaching* permet de valoriser l'expérience acquise par chaque professionnel·le et de l'aider à percevoir les compétences transférables développées au cours de sa carrière. Un autre principe essentiel, "Écouter notre ambivalence et apprendre à se connaître", accepte les contradictions inhérentes à tout processus de changement. Comme l'expliquait la psycho-sociologue Corinne Donnay, questionnée lors d'une séance collective : « L'ambivalence se manifeste lorsque nous avons des raisons "pour et contre", pour argumenter nos motivations et nos projets. Une conception possible de ce doute, c'est

2 Chapitre 9. Seconde modélisation des résultats des analyses. La philosophie du *job coaching* de Home Net Service (M.-A. Muyschondt, C.D.G.A.I.), pp. 69-79, dans Muyschondt, Danse, Morrier, (2022), *Titres-Services : Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*, C.D.G.A.I.

de ne pas le percevoir comme un problème, mais comme une ressource. »

La dimension temporelle est également centrale dans cette approche de *job coaching* interne à l'entreprise. Le principe "Se préparer à dire au revoir" reconnaît que tout changement professionnel implique un processus de deuil et de transition qui s'inscrit dans la durée. La psycho-sociologue nous a permis de le comprendre : « S'attacher, cela prend du temps. Or, quand on se détache, on a aussi besoin de temps pour y parvenir. C'est un processus auquel il faut accorder le temps d'expérimenter, d'explorer le monde extérieur, et de revenir ; en tout cas, de se dire "au revoir". »

Le *job coaching* : un modèle transférable ?

L'expérience de *job coaching* développée par Home Net Service constitue une approche originale qui mériterait d'être explorée dans d'autres contextes. À la différence d'une approche standardisée de reconversion, ce dispositif repose sur une philosophie d'accompagnement personnalisé qui reconnaît l'expertise et l'autonomie de chaque personne en situation de travail. Contrairement à un programme de formation classique, le *job coaching* de Home Net Service suit une temporalité adaptée, sans pression ni obligation de résultat immédiat. Cette approche respectueuse du rythme et des ambivalences de chacun·e pourrait inspirer d'autres démarches d'accompagnement dans des secteurs confrontés à des problématiques similaires d'usure professionnelle.

La formation comme exploration de la dimension interactionnelle

Selon notre recherche, la formation devrait permettre également d'explorer la dimension relationnelle du *care* dans toute sa profondeur.

Les échanges et les modalités de communication qui s'élaborent jour après jour ne relèvent pas d'une disposition personnelle à la gentillesse, ou d'une aptitude à aimer ses client·e·s pour être capable d'en prendre soin – parfois malgré leur démente ou leur irascibilité –, mais résultent d'un travail complexe d'empathie,

de cadrage et d'ajustement permanent. (Molinier, 2020/2013) Il s'agit de trouver la bonne distance, de construire une relation de confiance tout en maintenant un cadre professionnel, de gérer les affects tout en restant authentique – comme cela se perçoit dans certains témoignages recueillis : « Ça peut être dur de recevoir des confidences de personnes qui vivent des choses difficiles comme un cancer, un divorce... », explique une aide-ménagère. « On peut se sentir prise dans une multitude de choses à gérer. On nous confie pas mal de soucis, de problèmes ; on doit parfois être des assistantes sociales ou des psychologues, mais ce n'est pas notre métier, c'est difficile [à vivre]. »

La construction collective du sens et des limites du travail du care

La formation continue peut favoriser des dynamiques interpersonnelles menant à une réflexion collective sur le sens du travail. Dans les espaces d'échange, les professionnel·le·s ont l'occasion d'exprimer ce qui donne valeur à leur métier : la satisfaction d'un travail bien fait, la fierté d'un espace rendu agréable à vivre, la contribution au bien-être des personnes, le sentiment d'une utilité sociale directe...

L'élaboration collective du sens permet de dépasser la tension entre valeur symbolique et dévalorisation concrète du métier. Le sens est celui qu'ils et elles construisent ensemble à partir de leur propre expérience. De plus, comprendre la complexité de son métier permet de mieux définir ce qui relève ou non de ses responsabilités, de justifier ses choix professionnels, de négocier les conditions de son intervention. La formation ouvre ainsi un espace où les professionnel·le·s peuvent redéfinir collectivement les contours de leur métier plutôt que de les subir.

Commentaire réflexif et critique

L'émancipation par le travail passe par la découverte d'une capacité d'action collective. (Clot, 2008) En confrontant leurs expériences, les professionnel·le·s peuvent identifier des problèmes communs et élaborer des stratégies partagées. Le contexte de formation devient alors un lieu où peuvent émerger des revendications dépassant les situations individuelles pour questionner l'organisation même du travail du care. Il participe ainsi à

la transformation d'un champ professionnel longtemps marqué par l'isolement et la fragmentation des modalités d'exercice. Ces espaces communs peuvent contribuer à questionner l'assignation traditionnellement genrée abordée au chapitre précédent. L'arrivée progressive d'hommes dans ces métiers, bien qu'encore minoritaire, ouvre de nouvelles perspectives. Elle permet de déconstruire l'idée que les compétences mobilisées seraient "naturellement féminines" et renforce leur reconnaissance en tant que construction professionnelle. La mixité croissante invite à déconstruire et repenser les représentations, les modes d'organisation du travail, les critères de qualité... Elle participe ainsi à l'émancipation collective vis-à-vis des stéréotypes de genre qui pèsent depuis longtemps sur le *care*.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, ces temps d'échanges s'inscrivent dans la construction d'une identité professionnelle collective. La formation continue devient un laboratoire où peut s'inventer l'avenir de ces métiers complexes, inscrits dans toutes les dimensions et les étapes de nos vies.

6. La formation comme vecteur de transformation sociale

Le partage d'expériences : construire une culture professionnelle commune

En partageant en groupe – notamment de formation – leurs expériences, leurs difficultés, leurs réussites, les travailleur·euse·s construisent une culture commune qui renforce leur spécificité professionnelle. Les solutions individuelles deviennent des ressources collectives, les difficultés personnelles trouvent des réponses partagées (Clot, 2008). « On peut se parler, trouver des solutions », témoignait une aide-ménagère de Home Net Service.

La dynamique de partage, identifiée dans notre recherche sur les Titres-Services, se retrouve potentiellement dans d'autres métiers du *care*, bien que chaque secteur présente ses propres spécificités, notamment organisationnelles.

L'élaboration collective des critères de qualité

L'une des fonctions essentielles du groupe de formation concerne l'élaboration et la maintenance des critères de qualité du travail. Les critères ne peuvent être imposés "de l'extérieur", par l'équipe d'encadrement, la direction ou les organes responsables du secteur.

S'ils font l'objet d'une préparation et d'une négociation collective, interne et sectorielle, en prenant en compte la réalité concrète du travail, l'expérience singulière et variée des professionnel·le·s, les spécificités de chaque personne, de chaque situation, leur pertinence s'accroît. Par l'analyse et la communication des réalités du travail et par le dialogue constructif, ne niant pas les tensions, cette modalité d'élaboration permet de maintenir un débat permanent sur les critères du travail bien fait.

La controverse, au sein de cet espace de discussion que peut être la session de formation, permet au métier de rester vivant,

de s'adapter aux évolutions du contexte tout en maintenant sa cohérence. (Dejours, 2013)

Cette dynamique peut contribuer à changer le regard porté sur ces métiers, tant par les bénéficiaires, les professionnel·le·s que par leur organisation – entreprise, association, service.

Méthode expérientielle

La formation dans les métiers du *care* appelle une transformation profonde de nos approches traditionnelles. (Barbier, 2009) Comme nous l'avons déjà souligné dans les chapitres précédents, au-delà des apprentissages techniques, la richesse de ces professions réside dans leur complexité même. La complexité dévoilée appelle une pédagogie qui ne se contente pas de transmettre des connaissances, mais valorise l'expérience et permet son analyse réflexive et critique. Les savoirs mobilisés s'articulent en une symphonie combinant savoirs techniques, savoirs relationnels, savoirs organisationnels et savoirs de préservation qui permettent de prendre soin de soi tout en prenant soin des autres.

Transformer les modèles traditionnels de formation

Les limites des approches traditionnelles de formation continue apparaissent particulièrement dans les métiers du *care*. En effet, une formation centrée uniquement sur la transmission de techniques et de procédures ne permet pas de saisir la complexité des situations réelles ni de développer l'intelligence pratique, corporelle, relationnelle, institutionnelle et éthique nécessaire pour y faire face.

Il est important de noter que les principes d'une formation adaptée aux métiers relationnels sont connus et théorisés depuis plus de quatre décennies, notamment à travers les travaux de Schön sur le praticien réflexif (1983), de Barbier sur l'analyse des pratiques (1996), ou encore de Kolb sur l'apprentissage expérientiel (1984).

Ces approches ont établi l'importance de reconnaître la richesse des connaissances empiriques, d'intégrer l'analyse réflexive des pratiques, de valoriser la dimension collective de l'apprentissage,

d'articuler différentes formes de savoirs (théoriques, pratiques, relationnelles).

Pourtant, malgré cette longue tradition théorique et les expériences probantes dans certains contextes de formation³, ces principes peinent encore à s'imposer dans de nombreux dispositifs de formation professionnelle. Le paradoxe est particulièrement frappant pour les métiers du *care*, où la standardisation de certaines formations contraste avec la complexité et la singularité des situations réelles.

Notre étude ne fait donc pas tant émerger de nouveaux principes de formation qu'elle ne souligne l'écart persistant entre ces connaissances établies et leur mise en œuvre concrète, notamment dans des secteurs moins valorisés comme celui du nettoyage. Cet écart pourrait être interprété comme un symptôme supplémentaire de la dévalorisation sociale de ces métiers.

Espace d'élaboration éthique

La formation permet aussi d'explorer la dimension déontologique et éthique.

Les dilemmes quotidiens – par exemple :

- « Jusqu'où aller dans l'"aide" ? »
- « Comment respecter l'autonomie et la dignité tout en assurant la sécurité ? »
- « Comment gérer les situations de dépendance ? »

– deviennent des occasions de développer une réflexion collective sur le sens de la profession et ses valeurs fondamentales.

Cette dimension éthique, particulièrement présente dans ces métiers complexes, pourrait être davantage valorisée dans les dispositifs de formation professionnelle. Elle contribue non seulement à la qualité du travail, mais aussi à la construction d'une identité professionnelle forte et au sens que les travailleur·euse·s donnent à leur indispensable activité.

3 Notamment dans le travail social, certaines formations de soignant·e·s ou d'enseignant·e·s.

Commentaire réflexif et critique

La formation continue dans les métiers du *care* porte en elle un potentiel de transformation sociale dépassant le cadre strictement professionnel. Elle prend part à une remise en question profonde des hiérarchies traditionnelles et stéréotypée des savoirs et des compétences, des structures de pouvoir et de légitimité au sein de nos sociétés.

En valorisant des formes d'intelligence souvent invisibilisées – intelligences relationnelle, corporelle, expérientielle, située, organisationnelle, institutionnelle – la formation peut contribuer à une reconnaissance sociale plus juste. La reconnaissance ne se limiterait pas à la demande de revalorisation salariale, mais impliquerait une transformation plus profonde du regard social sur ces activités soutenant la vie de notre monde.

Dans cette perspective, la formation professionnelle deviendrait un espace où peuvent s'élaborer de nouvelles conceptions du travail, de la relation, de l'attention, de la présence, du soin, de l'éthique du quotidien. Les savoirs qui s'y développeraient pourraient nourrir une réflexion plus large sur la place du *care* dans notre société, sur nos manières de prendre soin les uns des autres, sur la possibilité d'une société plus attentive aux besoins et aux vulnérabilités de chacun·e.

Quoique considéré comme "non productif", le *care* est néanmoins indispensable au travail dit "productif", valorisé socialement. Le travail productif – celui qui est comptabilisé dans le PIB, rémunéré et valorisé socialement – repose sur une infrastructure de soins, d'attention et de reproduction sociale. Sans le travail domestique, l'éducation des enfants, les soins aux personnes âgées ou malades, le soutien émotionnel fourni majoritairement par les femmes, l'économie formelle ne pourrait tout simplement pas fonctionner. La philosophe Nancy Fraser (2025/2022) parle d'une "contradiction sociale-reproductive du capitalisme" : le système économique dépend du travail reproductif tout en le dévalorisant systématiquement.

Le capitalisme traite ce travail comme une ressource gratuite et inépuisable.

La dépendance se manifeste à plusieurs niveaux :

1. **Au niveau individuel** : les travailleur·euse·s "productif·ve·s" ne peuvent exercer leur activité que parce que leurs besoins fondamentaux (alimentation, hygiène, repos) sont satisfaits par les acteurs et actrices du *care*.
2. **Au niveau organisationnel** : les entreprises s'appuient sur des employé·e·s disponibles, ponctuel·le·s et en bonne santé, conditions rendues possibles par le travail de *care*.
3. **Au niveau sociétal** : la reproduction de la force de travail et la socialisation des futur·e·s travailleur·euse·s sont assurées par ce travail largement non rémunéré.

Cette dépendance multidimensionnelle mériterait d'être examinée davantage dans d'autres recherches participatives.

7. L'institution comme tiers régulateur et protecteur

Les chapitres précédents ont mis en lumière les tensions et paradoxes inhérents aux métiers du *care* : valorisation symbolique et dévalorisation concrète, exigence de qualité et contraintes économiques, engagement relationnel et préservation de soi... Ces tensions ne peuvent être résolues par les seul·e·s professionnel·le·s ; elles appellent une médiation institutionnelle.

L'idéal d'une fonction de tiers

Notre recherche participative nous a conduits à formuler l'hypothèse que, dans les contextes souvent paradoxaux de ces métiers, la position de tiers qu'occupe l'institution constituerait une dimension fondamentale, et pourtant souvent sous-estimée, de la professionnalisation et de la prévention de la santé. Cette fonction de tiers idéale, que nous avons pu observer chez Home Net Service, peut être conceptualisée comme allant bien au-delà du rôle administratif, gestionnaire ou organisationnel. Elle permet l'articulation entre les différentes dimensions du travail du *care* et facilite la poursuite du processus de professionnalisation sans cesse à ajuster.

Dans cet idéal, l'entreprise, en tant qu'institution protectrice, serait ainsi appelée à tenir ensemble, dans une dynamique à la fois évolutive et stabilisatrice, des exigences apparemment contradictoires : par exemple, garantir un cadre professionnel clairement défini tout en permettant le déploiement des dimensions relationnelle et temporelle essentielles au travail du *care*. Cette articulation délicate ne peut se réduire à l'application de règles – elle suppose une compréhension fine des enjeux du métier, une capacité à accompagner les cas dans leur complexité et une appréhension des situations individuelles des prestataires.

Une médiation essentielle

Cette fonction de "tiers et de cadre régulateurs" constitue alors un élément essentiel pour permettre l'articulation entre les différentes dimensions de ces métiers complexes et exigeants. L'ex-

périence de Home Net Service montre, par exemple, comment une entreprise peut incarner une institution protectrice de ses membres en posant un cadre contractuel permettant un exercice professionnel sécurisé auprès des bénéficiaires de leurs services : définition des limites de l'intervention, protection face aux demandes excessives, garantie de conditions de travail dignes...

Un témoignage de cette fonction protectrice nous est donné par une aide-ménagère : « J'ai eu une cliente chez qui je suis allée travailler pendant huit ans. Cette cliente est devenue très vieille et a commencé à avoir des comportements agressifs et excessifs. Par exemple, elle criait sur moi sans raison. » Elle poursuit : « Le directeur était au courant et m'avait dit d'arrêter d'y aller, mais j'ai refusé parce que je m'inquiétais de ce que la vieille dame allait devenir si je n'y allais plus [...] Mais un jour, c'est allé trop loin, j'en ai pleuré. J'ai alors téléphoné à la responsable qualité qui a pris sa voiture et est venue sur place. » L'accompagnatrice confirme : « J'en tremblais quand je suis venue la chercher et que j'ai constaté à quel point elle la traitait mal. Même un chien, on ne le traite pas comme ça. »

Cette illustration montre comment l'entreprise peut assumer son rôle de médiation, de tiers protecteur dans les situations les plus critiques nécessitant une intervention formelle : une fonction institutionnelle légitime pour toutes et tous. La protection ne peut donc se réduire à des procédures ; elle implique une présence et une réactivité face aux situations problématiques imprévisibles.

Le défi d'équilibrer des exigences contradictoires

La régulation de l'investissement des travailleuses et travailleurs constitue un autre aspect essentiel de cette fonction institutionnelle idéale. En effet, dans les métiers du *care*, la frontière entre engagement professionnel et implication personnelle peut devenir floue.

Notre recherche participative suggère que l'institution devrait idéalement permettre à chaque professionnel·le de naviguer de manière équilibrée entre les quatre logiques d'action identifiées. Cette approche, qui nous semble transférable à d'autres organisations d'insertion et plus largement aux métiers du *care* ins-

crits dans une organisation collective, consiste à accompagner chaque personne dans :

- Sa position de **membre d'une communauté**, en veillant à ce que les liens affectifs avec les client·e·s restent dans un cadre professionnel ;
- Son rôle d'**acteur·rice d'un projet collectif**, en lui permettant de contribuer à la qualité du service tout en préservant sa santé ;
- Son statut de **salarié·e contractuel·le**, en garantissant ses droits et en veillant à des conditions de travail dignes ;
- Sa dimension d'**individu auteur·rice de sa vie**, en soutenant son développement, son émancipation personnelle et professionnelle.

Ce rôle d'équilibre est particulièrement délicat car il implique de tenir compte de dimensions potentiellement contradictoires. Tout comme dans son rôle de tiers entre les bénéficiaires et les professionnel·le·s, il ne peut ici se réduire à l'application de règles standardisées, mais nécessite une compréhension fine des situations et une capacité d'adaptation.

La création d'espaces collectifs comme responsabilité institutionnelle

L'institution, incarnée par la direction et l'équipe d'encadrement, aurait idéalement la responsabilité de créer et maintenir des espaces collectifs essentiels :

- Des temps d'analyse des pratiques professionnelles ;
- Des moments de supervision d'équipe ;
- Des espaces de transmission des savoirs ;
- Des lieux de délibération sur le travail.

Ces espaces collectifs, dont nous avons expérimenté la profondeur lors de cette recherche participative, pourraient constituer des ressources précieuses dans l'ensemble des métiers du *care*, bien que leur mise en œuvre concrète puisse varier selon les contextes.

Cette responsabilité institutionnelle nous apparaît d'autant plus essentielle que la souffrance au travail, encore trop souvent perçue comme une problématique individuelle, trouve fréquemment ses origines dans l'affaiblissement des dimensions collectives. Quand le collectif se délite, chacun·e se trouve seul·e face aux contradictions et aux difficultés du travail.

La notion de cadre, telle que développée par Erving Goffman dans son ouvrage *Les cadres de l'expérience* (1974/1991), constitue un concept fondamental pour comprendre la fonction institutionnelle dans les métiers du *care*. Goffman y analyse comment les structures sociales organisent notre perception et notre compréhension des situations. Dans cette perspective théorique, le cadre ne se réduit pas à un ensemble de règles contraignantes, mais constitue un principe d'organisation qui donne sens aux interactions sociales. Cette analyse permet de dépasser une vision purement normative de l'institution pour comprendre comment celle-ci participe à la construction de l'expérience professionnelle. Comment réinterpréter cette théorie dans le contexte spécifique des métiers du *care* ? Le cadre institutionnel ne pourrait-il pas idéalement y remplir trois fonctions essentielles ?

1. **La fonction protectrice** : le cadre délimiterait un espace professionnel reconnu et protégé, où certaines pratiques seraient légitimées face aux pressions extérieures. Ce besoin de protection est particulièrement important dans les métiers où les travailleur·euse·s sont exposé·e·s à des demandes potentiellement excessives ou inappropriées.
2. **La fonction structurante** : loin d'être simplement contraignante, cette fonction fournirait les repères nécessaires à l'action collective. Le cadre, en définissant les contours de l'expérience professionnelle, permet paradoxalement la créativité et l'initiative au sein de cet espace délimité.
3. **La fonction médiatrice** : le cadre ainsi institutionnalisé agirait comme interface entre différents mondes sociaux :
 - celui de l'entreprise (l'institution) avec ses exigences formelles,
 - celui des client·e·s et bénéficiaires avec leurs attentes singulières, et
 - celui des professionnel·le·s avec leurs valeurs et pratiques.

Commentaire réflexif et critique

Notre développement sur le cadre institutionnel dans les métiers du *care* s'appuie sur les travaux de nombreux·ses chercheur·euse·s ayant mis en lumière sa fonction essentielle.

Comme le souligne, par exemple, Pascale Molinier (2013), la désinstitutionnalisation expose les professionnel·le·s à des dilemmes éthiques parfois complexes, sans disposer des cadres collectifs et des espaces de délibération pour y faire face. Joan Tronto (2009) rappelle la dimension politique du *care* que les institutions doivent préserver face aux logiques marchandes. Les recherches de Christophe Dejours (2015) montrent comment des institutions solides peuvent servir de "contenants" psychiques collectifs, tandis qu'Axel Honneth (2007) nous aide à comprendre comment elles soutiennent la reconnaissance sociale des activités de *care*.

Enjeux opérationnels et perspectives de recherche

L'approche du cadre institutionnel comme tiers médiateur et protecteur nous semble ouvrir des perspectives fécondes pour repenser l'organisation des métiers du *care*.

Au-delà des constats théoriques et par-delà notre recherche participative au sein des Titres-Services, il conviendrait d'explorer les implications théorico-pratiques de cette fonction de tiers, de médiateur institutionnel dans les secteurs du *care* confrontés à des tensions similaires entre standardisation et singularité des situations, entre exigences techniques et dimension relationnelle, entre contraintes économiques et qualité du service.

- Comment incarner concrètement ce cadre institutionnel dans les différents contextes professionnels ?
- Quels dispositifs mettre en place pour soutenir les professionnel·le·s face aux tensions inhérentes à leur activité ?
- Comment repenser l'organisation au-delà des seuls impératifs gestionnaires qui tendent à prévaloir actuellement, par des modalités réductrices de la fonction de gestion ?

Ces questions ouvertes nous invitent à poursuivre notre réflexion en nous intéressant plus précisément aux modalités opérationnelles permettant d'instituer ce tiers médiateur au cœur des pratiques de *care*.

8. Les implications pratiques de la fonction de tiers

La fonction de tiers institutionnelle dans le secteur du *care* représente un enjeu crucial mais souvent invisible. Alors que l'attention se porte généralement sur la relation directe entre professionnels et bénéficiaires, notre étude révèle l'importance d'une troisième dimension : celle de l'institution médiatrice. Cette fonction, loin d'être un simple cadre administratif, constitue une condition essentielle de la qualité du service et de la dignité professionnelle.

À partir du cas de Home Net Service, nous avons identifié comment cette médiation institutionnelle permet de transformer des tensions potentiellement destructrices en dynamiques constructives. L'institution n'est pas qu'un employeur ou un prestataire de service ; elle devient un acteur à part entière qui rend possible le travail de *care* dans toute sa complexité.

Trois niveaux de médiation institutionnelle

Cette fonction institutionnelle se manifeste à travers trois niveaux d'intervention complémentaires qui structurent notre analyse :

- Le premier niveau concerne **les médiations opérationnelles**, soit la manière dont l'institution organise concrètement le travail et formalise les relations entre professionnels et bénéficiaires.
- Le deuxième porte sur **les médiations temporelles et spatiales**, où l'institution articule différentes échelles de temps et assure la liaison avec l'environnement social et politique.

Enfin,

- le troisième niveau examine **les médiations professionnalisantes**, à travers lesquelles l'institution contribue à la construction et à la reconnaissance des compétences.

Ces trois dimensions ne sont pas étanches mais s'articulent pour former un système cohérent de médiation. L'équipe d'encadrement doit quotidiennement naviguer entre des exigences parfois contradictoires.

Examinons d'abord comment cette fonction de tiers se traduit dans l'organisation quotidienne du travail et la structuration des relations professionnelles.

1. Les médiations opérationnelles

L'organisation comme acte de médiation

La dimension organisationnelle constitue un aspect essentiel de cette fonction de tiers. Chez Home Net Service, la gestion des *plannings*, par exemple, ne se réduit pas à un exercice technique, mais constitue un acte de médiation entre le nombre d'heures de travail convenues lors de la contractualisation, les besoins et attentes des bénéficiaires, les contraintes, besoins, capacités, temps de pause et de déplacement des travailleur·euse·s, les attentes économiques de l'entreprise, les caractéristiques du travail à effectuer... Les responsables de la planification, attentives à ces différentes dimensions, veillent également à prendre en compte les contraintes physiques et psychiques, équilibrer les charges de travail, assurer une stabilité favorable à la construction de relations professionnelles de qualité, maintenir une flexibilité robuste suffisante pour faire face aux im-prévus.

La création et le maintien d'espaces-temps collectifs constituent une responsabilité organisationnelle majeure à intégrer à la planification. Ces dispositifs reconnus et organisés dans les heures de travail permettent de garantir des dimensions professionnelles, culturelles, collectives essentielles : la résolution en groupe des difficultés rencontrées, l'élaboration et le partage des savoirs d'expé-rience, la construction de règles partagées.

Des formalisations protectrices

La fonction institutionnelle implique une médiation active entre différentes sphères structurantes. L'entreprise assume un rôle d'interface entre les professionnel·le·s et les bénéficiaires, créant un cadre protecteur formel pour les deux parties.

Au-delà de simples règles administratives, elle :

- Établit le cadre contractuel qui définit les droits et obligations de chacun
- Intervient concrètement en cas de difficulté relationnelle
- Veille activement à préserver l'autonomie et la dignité de toutes les parties

Cette fonction prend tout son sens dans les contextes quotidiens où surgissent des incompréhensions, des demandes dépassant le cadre professionnel ou des situations de tension que les professionnel-le-s ne peuvent gérer seuls. L'institution devient alors un recours structurant qui permet de maintenir la qualité relationnelle tout en protégeant l'intégrité professionnelle. La protection formelle révèle cependant ses limites si elle ne prend pas en compte la dimension temporelle du travail de *care*.

Les médiations opérationnelles que nous venons d'examiner s'inscrivent nécessairement dans des temporalités multiples qu'il convient d'articuler. En effet, le *care* n'est pas seulement une activité du présent ; il s'inscrit dans des histoires relationnelles, des parcours professionnels, des évolutions sociétales. L'institution joue ici un rôle crucial en orchestrant ces différentes échelles de temps qui, sans médiation, risquent d'entrer en conflit.

Au-delà de ces aspects opérationnels immédiats, la fonction institutionnelle de médiation s'exerce donc également dans la gestion des temporalités et l'articulation avec l'environnement externe. L'institution ne se contente pas d'organiser le présent ; elle inscrit l'activité dans des horizons temporels multiples et la relie aux dynamiques sociétales plus larges.

2. Les médiations temporelles et spatiales

Une articulation consciente des temporalités

L'entreprise pourrait œuvrer à équilibrer différentes échelles temporelles qui s'entrecroisent :

- Le "**temps quotidien**" de l'intervention, avec ses urgences et priorités immédiates
- Le "**temps moyen terme**" du développement professionnel et de l'évolution des compétences

- Le "**temps long**" de l'adaptation des métiers aux transformations sociales et aux nouveaux besoins

Leur articulation permettrait aux professionnel·le·s de ne pas être écrasé·e·s par l'urgence permanente et d'inscrire leur travail dans une perspective qui fait sens, au-delà des seules considérations opérationnelles.

La gestion des temporalités ne peut s'effectuer en vase clos. Elle nécessite une mise en relation avec l'environnement institutionnel et politique plus large dans lequel s'inscrit l'activité de *care*.

Une liaison structurée avec l'environnement social et politique

L'entreprise pourrait jouer un rôle crucial d'interface avec :

- Les pouvoirs publics qui régulent et financent le secteur
- Les autres acteur·rice·s professionnel·le·s du territoire
- Les instances de formation et de recherche
- Les organisations représentatives du secteur

La fonction de liaison traduirait les réalités du terrain en langage compréhensible pour les décideur·euse·s, tout en adaptant les exigences externes aux contraintes concrètes du travail. Sans cette médiation, les professionnel·le·s se retrouvent confronté·e·s à des injonctions parfois contradictoires sans pouvoir agir sur leur cadre d'intervention. La mise en œuvre de cette fonction de tiers nécessiterait des compétences spécifiques, des moyens dédiés et une reconnaissance institutionnelle. Elle supposerait également une capacité à naviguer entre différentes logiques – économique, professionnelle, relationnelle, sociétale – sans les réduire les unes aux autres.

Cette fonction constituerait ainsi une condition essentielle de la professionnalisation des métiers du *care*. Elle permettrait d'affronter les tensions et paradoxes inhérents à ces métiers, non en les niant ou en les simplifiant, mais en créant les conditions d'une élaboration collective qui préserverait leur complexité et leur richesse.

Les médiations opérationnelles et spatio-temporelles trouvent leur prolongement dans une troisième dimension : le développement et la reconnaissance des professionnalités. L'institution joue ici un rôle crucial dans la construction des compétences et la valorisation des savoirs mobilisés dans le travail de *care*.

3. Les médiations professionnalisantes

La formation comme espace d'élaboration professionnelle

La formation représente un domaine particulier où s'incarne cette fonction institutionnelle médiatrice. Au-delà de la simple transmission de techniques ingénieuses, elle constitue un espace où peut s'élaborer la professionnalité dans toutes ses dimensions.

Pour jouer pleinement ce rôle, elle s'appuierait idéalement sur :

- une articulation entre savoirs théoriques et savoirs d'expérience
- des dispositifs d'analyse réflexive et critique des pratiques
- des modalités d'apprentissage collaboratif entre pairs
- des formes de supervision favorisant l'élaboration collective de réponses aux difficultés rencontrées

Le rôle institutionnel dans ce domaine ne serait pas seulement de proposer des formations, mais de créer les conditions culturelles pour qu'elles puissent effectivement contribuer au développement professionnel et à la construction du sens du travail.

La fonction institutionnelle dans la formation s'inscrit dans un cadre plus large de protection et de régulation. En effet, au-delà des compétences individuelles, c'est l'ensemble du cadre d'exercice professionnel qui nécessite une médiation institutionnelle.

Valoriser les savoirs d'expérience : une dimension essentielle de la formation

La reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience constituent un prolongement naturel de la fonction formatrice de l'institution. Cette approche dépasse la dichotomie traditionnelle entre formation et travail pour reconnaître l'apprentissage continu qui s'opère dans la pratique quotidienne.

Pour les aides-ménagères et autres professionnels du *care*, cette valorisation présente plusieurs avantages significatifs :

- **Dépasser le clivage formation/travail** : alors que beaucoup bénéficient actuellement de formations professionnelles ponctuelles sans obtenir de qualification reconnue, un dispositif intégré permettrait de valoriser l'apprentissage continu qui se produit au quotidien.

Reconnaître la complexité réelle des compétences mobilisées : la qualification par le travail rendrait visibles les multiples dimensions (techniques, relationnelles, organisationnelles, éthiques) que les professionnel·le·s du *care* mobilisent quotidiennement et qui restent souvent dans l'ombre des référentiels classiques.

Construire des parcours professionnels évolutifs : la transformation progressive des savoirs d'expérience en qualifications reconnues ouvrirait des perspectives d'évolution professionnelle actuellement très limitées dans ces secteurs.

La valorisation des savoirs d'expérience ne constitue pas un dispositif isolé mais s'intègre dans une stratégie globale de professionnalisation. Elle complète les formations classiques en reconnaissant que l'expertise du *care* se construit aussi – et peut-être surtout – dans l'action située et la confrontation aux situations singulières. L'institution médiatrice trouve ici un de ses rôles les plus nobles : transformer l'expérience vécue en qualification reconnue, donnant ainsi ses lettres de noblesse à des savoirs trop souvent invisibilisés.

L'articulation de ces trois niveaux de médiation dessine les contours d'une fonction institutionnelle complexe, dont il convient maintenant d'interroger les présupposés et les limites. Notre analyse révèle en effet plusieurs tensions et paradoxes qui méritent un examen critique.

Commentaire réflexif et critique

Notre analyse de la fonction de tiers révèle un paradoxe fondamental : l'institution est simultanément gardienne du cadre et actrice de sa transformation. Cette double posture, particulièrement visible dans le cas de Home Net Service, soulève des questions épistémologiques rarement abordées dans les études sur le *care*. En effet, le modèle triangulaire que nous proposons pourrait être interprété comme une tentative de rationalisation d'un travail dont la valeur réside précisément dans sa résistance aux logiques instrumentales.

La démarche institutionnelle médiatrice, telle que nous l'avons analysée, présente le risque d'une forme de "colonisation" des savoirs expérientiels par des cadres conceptuels extérieurs.

En prétendant "professionnaliser" les pratiques du *care*, ne risque-t-on pas d'imposer des normes qui dévaluent précisément les formes d'intelligence situées qui font la spécificité de ces métiers ? L'approche organisationnelle développée par Home Net Service semble éviter cet écueil, mais la question mérite d'être posée plus largement.

Par ailleurs, notre étude s'est concentrée sur un modèle institutionnel relativement classique. Or, les évolutions contemporaines du travail font émerger des formes inédites d'organisation – plateformes numériques, coopératives d'activité, communautés de pratiques – qui pourraient reconfigurer profondément la fonction de tiers. Les modèles "post-institutionnels" redistribuent les responsabilités médiatives entre différents acteurs et technologies, créant des formes hybrides de régulation qui échappent aux cadres d'analyse traditionnels.

Les travaux récents en anthropologie du *care* (Laugier, 2015 ; Paperman & Laugier, 2011) suggèrent de dépasser l'opposition binaire entre approche fonctionnaliste (centrée sur l'efficacité) et approche critique (centrée sur les rapports de pouvoir) pour développer ce que Hannah Arendt (1983/1958) nommerait une "pensée de l'action". Cette perspective nous inviterait à explorer des formes alternatives d'institutionnalisation du *care*, fondées non sur la médiation verticale mais sur l'élaboration collective de "communs du *care*" – savoirs, pratiques et dispositifs partagés qui soutiennent l'autonomie des professionnel-le-s tout en garantissant la qualité relationnelle du service.

Notre exploration ouvre ainsi vers un programme plus vaste : repenser radicalement les cadres institutionnels du *care* à partir des pratiques elles-mêmes, dans une démarche qui ne se contenterait pas d'améliorer l'existant mais explorerait des possibles encore inimaginés, et donc, à inventer.

9. La dimension collective du travail du *care*

La force du "nous" dans les métiers du soin

Qui n'a jamais entendu parler de "l'esprit d'équipe" ? Pour les professionnel·le·s du *care*, ce n'est pas qu'une expression à la mode – c'est une réalité quotidienne vitale. Les observations menées avec les aide-ménager·ère·s des Titres-Services l'ont clairement montré : même lorsqu'ils·elles interviennent seul·e·s chez les client·e·s, ces professionnel·le·s s'appuient sur une culture commune, des règles partagées, des savoirs collectifs qui font leur force. Comme le souligne Yves Clot (2008), reconnaître et valoriser la dimension collective du travail constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations. Cette reconnaissance doit dépasser l'évaluation des performances individuelles pour intégrer la contribution de chacun·e au collectif : élaboration des règles communes, transmission des savoirs, résolution collaborative des problèmes.

Des savoirs partagés essentiels

Dans le chapitre sur la complexité invisible des métiers du *care*, nous avons vu comment ces professions mobilisent une intelligence sophistiquée qui dépasse largement les descriptions formelles des tâches. Cette intelligence se construit en grande partie collectivement, à travers ce que Christophe Dejours (2003) nomme le "travail invisible" – tout ce travail d'articulation, de coordination et de régulation qui permet au collectif de fonctionner efficacement.

La méthode de la recherche participative révèle et renforce l'importance capitale des échanges entre professionnel·le·s. Ces moments de partage, souvent considérés comme secondaires par les approches managériales traditionnelles, constituent en réalité le cœur battant du métier. Ce trésor collectif se construit progressivement : au détour d'une conversation, en observant les plus expérimenté·e·s, lors d'échanges informels. Ces savoirs partagés permettent non seulement d'améliorer la qualité du

service, mais aussi de préserver la santé des travailleur·euse·s en leur donnant accès à des méthodes plus efficaces et moins éprouvantes.

La confiance comme fondement

Entre règles formelles et régulations collectives se dessinent ce que Jean-Daniel Reynaud (2003) appelle des "zones de régulation". Les travailleur·euse·s y développent ce que Clot (2008) nomme un "genre professionnel" – une façon partagée de voir, dire et faire qui constitue une ressource essentielle pour chacun·e. La confiance représente le pivot de cette construction collective. Dans les secteurs du *care*, où vulnérabilité et responsabilité sont particulièrement présentes, elle permet aux professionnel·le·s d'affronter l'imprévu et de maintenir la qualité du travail même dans des conditions difficiles.

Cette élaboration collective ne vise pas à contourner les règles institutionnelles, mais à les rendre opérantes dans la réalité quotidienne. Elle se développe progressivement à travers les expériences partagées, les difficultés surmontées ensemble, la reconnaissance mutuelle des contributions de chacun·e. Un exemple concret déjà évoqué au chapitre consacré à l'institution comme tiers protecteur illustre cette dimension : lorsqu'une aide-ménagère a dû faire face à une cliente âgée devenue agressive, l'intervention rapide de l'équipe d'encadrement a permis de résoudre la situation. Ce cas montre comment le cadre collectif et institutionnel permet d'établir des limites saines, essentielles dans un métier où la pression pour satisfaire le client peut être forte.

Le collectif comme bouclier

Les métiers du *care* exposent à des risques bien réels : fatigue physique, charge émotionnelle, confrontation à la souffrance... Face à ces défis, le collectif joue un rôle protecteur crucial.

La dimension émotionnelle du travail, déjà évoquée au chapitre sur la formation comme espace d'émancipation, prend ici tout son sens collectif. Les aides-ménagère·s font face à des situations humaines complexes – confidences sur des maladies graves, problèmes familiaux des client·e·s – qui dépassent souvent le cadre strict de leur métier. Face à cette réalité, c'est

souvent dans le groupe que les professionnel·le·s trouvent les ressources pour gérer cette charge émotionnelle sans s'épuiser. Le partage d'expériences similaires permet de "normaliser" ces difficultés et de développer ensemble des stratégies pour maintenir une juste distance professionnelle.

Ce rôle protecteur du collectif ne va pas de soi – il nécessite des conditions organisationnelles qui favorisent les échanges, reconnaissent l'importance des temps collectifs et valorisent la construction commune des pratiques professionnelles. L'équipe d'encadrement a ici une responsabilité particulière : créer un cadre qui légitime ces espaces d'élaboration collective et les protège des pressions temporelles et économiques.

Faire vivre le collectif au quotidien

Comment favoriser cette dimension collective si précieuse? Le travail participatif mené avec Home Net Service a permis d'identifier plusieurs initiatives qui nourrissent cette dynamique collective :

- Des moments de rencontre réguliers, intégrés dans le temps de travail
- Des espaces de dialogue sur les pratiques professionnelles
- Un accompagnement des nouveaux arrivant·e·s
- Une attention particulière de l'encadrement à valoriser la coopération

L'enjeu est de reconnaître que le temps consacré à "faire équipe" n'est pas du temps perdu – c'est un investissement qui améliore la qualité du service, préserve la santé des travailleur·euse·s et enrichit le métier. Face aux défis actuels – pression économique, complexification des besoins, risque d'isolement des professionnel·le·s – renforcer la dimension collective devient crucial.

Les analyses réalisées suggèrent plusieurs pistes concrètes :

- Valoriser explicitement la contribution de chacun·e au collectif dans les évaluations
- Créer des espaces-temps dédiés aux échanges professionnels, reconnus comme partie intégrante du travail
- Former l'encadrement à soutenir les dynamiques collectives plutôt qu'à gérer uniquement des individus

- Documenter la richesse des savoirs collectifs sans les réduire à des procédures rigides
- Impliquer les professionnel·le·s dans l'élaboration des outils et méthodes qui encadrent leur pratique

Le collectif comme espace de résistance et d'innovation

Dans un monde marqué par l'accélération sociale analysée par Hartmut Rosa (évoquée au chapitre 3), les collectifs de travail peuvent constituer des espaces de résistance, permettant de préserver des temporalités adaptées à la nature relationnelle du *care*. Ils peuvent devenir des lieux où s'inventent d'autres manières de travailler, plus attentives aux personnes et aux relations. En ce sens, valoriser la dimension collective des métiers du *care* n'est pas seulement une question d'efficacité organisationnelle – c'est aussi un enjeu politique et culturel qui touche à notre capacité collective à prendre soin les un·e·s des autres dans un monde en transformation rapide.

La construction d'une identité professionnelle collective représente ainsi un enjeu majeur non seulement pour la reconnaissance des personnes, mais aussi pour la transformation des représentations sociales des métiers du *care*. Elle permet de passer de l'invisibilité subie à une visibilité choisie, où les professionnel·le·s définissent elles-mêmes, eux-mêmes, les termes de leur reconnaissance professionnelle.

Cette dimension collective s'articule étroitement avec la fonction de tiers institutionnel explorée au chapitre précédent. Les médiations opérationnelles, temporelles et professionnalisantes créent les conditions de possibilité de cette construction identitaire collective. Réciproquement, l'émergence d'une identité professionnelle collective renforce la capacité de l'institution à jouer son rôle médiateur.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, cette articulation entre identité collective et médiation institutionnelle constitue un levier puissant pour la transformation des métiers du *care* et leur reconnaissance sociale.

10. L'identité professionnelle

De l'individuel au collectif

L'identité professionnelle dans les métiers du *care* présente des défis particuliers liés à leur nature relationnelle et à leur exercice souvent isolé. Le travail d'aide-ménager·ère illustre parfaitement ces tensions : s'exerçant majoritairement en solitaire dans l'intimité des foyers, il mobilise des compétences de *care* rarement reconnues comme telles. Notre recherche avec Home Net Service révèle comment ces professionnelles transforment progressivement une identité individuelle fragmentée en une identité professionnelle collective, processus essentiel à la reconnaissance sociale des métiers du *care*.

Cette transformation identitaire résonne avec les enjeux plus larges du *care* dans notre société :

- Comment passer de la naturalisation des compétences relationnelles à leur reconnaissance professionnelle ?
- Comment articuler la dimension personnelle inhérente au *care* avec l'exigence de professionnalisation ?
- Comment construire une fierté collective dans des métiers socialement dévalorisés ?

Quand la reconnaissance individuelle devient collective

Lorsqu'un·e client·e s'exclame « vous êtes formidable ! », cette appréciation reste dans la sphère de la relation interpersonnelle. Si elle valorise la personne, elle peut aussi, paradoxalement, contribuer à l'invisibilisation du métier en ramenant la qualité du travail à des qualités personnelles plutôt qu'à des compétences professionnelles.

Nous l'avons développé au chapitre 4, cette tension entre qualités personnelles et compétences professionnelles est particulièrement aiguë dans les métiers du *care*. Molinier (2013) montre que le *care* est souvent perçu comme relevant de dispositions "naturelles" plutôt que de savoirs construits. Cette naturalisation

contribue à l'invisibilisation des compétences spécifiques mobilisées : l'attention à l'autre, l'anticipation des besoins, la gestion des émotions, l'adaptation permanente aux singularités. La construction d'une identité professionnelle collective permet de dépasser cette limite. Comme l'exprimait une aide-ménagère lors de nos entretiens : « Les compliments des client·e·s, c'est agréable, mais quand mes collègues reconnaissent mon travail, c'est différent. Ils·elles savent exactement ce que ça représente de maintenir cette qualité jour après jour. »

Ce déplacement de la reconnaissance – de la sphère privée à la sphère professionnelle – marque une étape essentielle dans la construction identitaire. Elle permet de valoriser non plus seulement la personne, mais les savoirs et les pratiques qu'elle partage avec ses pairs.

Du "je" au "nous" : les espaces de transformation

Cette construction identitaire collective ne se produit pas spontanément. Elle nécessite des espaces, formels et informels, où peut s'élaborer la conscience partagée. Nos observations chez Home Net Service ont permis d'identifier trois types d'espaces particulièrement propices à une telle transformation :

- **Les moments d'échange entre pairs**, comme ces réunions où les aides-ménagère·s partagent astuces et difficultés. Une participante témoignait : « Avant, je pensais que mes problèmes étaient personnels. Maintenant je comprends que ce sont des questions de métier. » Cette prise de conscience transforme profondément le rapport au travail.
- **Les situations de transmission**, où les plus expérimenté·e·s partagent leurs savoirs avec les no·vices. Ces moments transforment des savoir-faire individuels en patrimoine collectif. « Ce que j'ai appris avec le temps, maintenant je le transmets. Ça devient quelque chose qui appartient au métier, pas juste à moi », nous confiait une aide-ménagère expérimentée.
- **Les moments de représentation collective**, où certain·e·s porte-paroles expriment les réalités du métier auprès des

client·e·s, de la direction ou même dans l'espace public. La participation à notre recherche constituait d'ailleurs un tel moment.

Ces espaces de transformation permettent l'émergence de ce que nous pourrions appeler une "intelligence sociale du *care*". Les savoirs tacites, les gestes ajustés, les modalités d'attention qui caractérisent le travail de *care* deviennent partageables et transmissibles. Ces mises en commun transforment des pratiques individuelles de *care* en patrimoine professionnel collectif. Une aide-ménagère remarquait : « En parlant de notre travail ensemble, on arrive à mieux expliquer sa valeur. Ce n'est plus juste moi qui essaie de me faire respecter, c'est tout un métier qui demande reconnaissance. »

De la plainte individuelle à la revendication collective

Ces transformations en cours révèlent les dimensions éthiques et politiques du *care* mises en évidence par Tronto (2009). La charge émotionnelle du travail, les dilemmes moraux face aux demandes contradictoires, la responsabilité vis-à-vis des personnes vulnérables – toutes ces dimensions propres aux métiers du *care* prennent sens collectivement.

Le collectif permet de politiser des questions trop souvent renvoyées à la sphère privée. Un phénomène particulièrement intéressant observé lors de notre recherche concerne la traduction de ce qui, exprimé individuellement, peut apparaître comme une plainte, en une revendication légitime lorsqu'elle est portée collectivement. « Quand je dis que certaines demandes sont impossibles à satisfaire dans le temps imparti, on peut penser que je ne suis pas assez rapide. Quand nous sommes plusieurs à le dire, ça devient une question d'organisation du travail », expliquait une participante.

Ce passage du "je" au "nous" ne relève pas seulement du nombre – ce n'est pas simplement parce qu'elles sont plusieurs à le dire que leur parole porte davantage. C'est surtout parce que l'expression collective permet d'identifier les dimensions structurelles des difficultés individuelles rencontrées. La fatigue n'est plus considérée comme un problème strictement personnel de

résistance physique, mais comme la conséquence de conditions de travail qui méritent d'être questionnées collectivement.

Liens d'appartenance et identité collective

L'identité professionnelle collective se nourrit aussi des liens d'appartenance qui se tissent entre les membres. Comme l'exprimait une aide-ménagère : « C'est par la dimension collective, par le fait qu'ensemble, on forme une équipe dont chaque membre se complète grâce aux fonctions différentes de chacun·e. »

Cette appartenance se manifeste dans un langage partagé, des références communes, des valeurs professionnelles qui constituent le socle d'une culture de métier. Elle permet aussi de surmonter la honte parfois associée à ces professions dévalorisées. « J'ai des collègues qui sont gênées, elles ne veulent pas qu'on sache qu'elles font des ménages chez les gens », confiait une aide-ménagère. Les espaces collectifs permettent de transformer cette gêne en fierté partagée.

Les défis identitaires spécifiques aux métiers du *care*

La construction identitaire dans les métiers du *care* présente des défis particuliers qui dépassent le cas des aides-ménagères. Ces métiers partagent plusieurs caractéristiques, analysées tout au long de ce livret, qui complexifient la reconnaissance professionnelle :

- **La dimension relationnelle** du travail, qui brouille les frontières entre personnel et professionnel
- L'exercice souvent **solitaire** de ces métiers, qui limite les opportunités d'échange entre pairs
- La **naturalisation des compétences**, perçues comme des qualités féminines innées
- La **charge émotionnelle et éthique** rarement reconnue
- La **dévalorisation sociale** liée au travail "sale" ou domestique

Le cas des aides-ménagères illustre comment ces défis peuvent être surmontés par la construction collective. Cette expérience offre des pistes pour d'autres métiers du *care* confrontés aux mêmes enjeux.

Le collectif comme levier de transformation sociale

Le passage d'une identité individuelle à une identité collective transforme fondamentalement le pouvoir d'agir des professionnel·le·s. Là où une personne isolée peut difficilement faire évoluer les représentations sociales du métier, un collectif structuré dispose d'une capacité d'action beaucoup plus importante. Cette transition s'observe notamment dans la capacité à porter publiquement la valeur du travail accompli. « On fait un travail utile, on le fait bien même si c'est fatigant. » Cette affirmation collective de la valeur sociale du métier constitue un puissant levier pour faire évoluer les regards. La construction d'une identité professionnelle collective représente ainsi un enjeu majeur non seulement pour la reconnaissance des personnes, mais aussi pour la transformation des représentations sociales des métiers du *care*. Elle permet de passer de l'invisibilité subie à une visibilité choisie et maîtrisée, où les professionnel·le·s définissent eux·elles-mêmes les termes dans lesquels leur travail mérite d'être reconnu.

La dimension collective, essentielle à la professionnalisation, ne se développe pas automatiquement. Elle nécessite des conditions institutionnelles favorables, que nous explorerons en guise de conclusion.

11. Conclusion

Cultiver notre capacité sociétale à prendre soin

Une écologie de la vulnérabilité

En achevant cette exploration, une certitude émerge : les métiers du *care* nous révèlent quelque chose d'essentiel sur notre humanité commune. Dans leurs gestes quotidiens, dans leur capacité à créer du lien tout en préservant une juste distance, dans leur art subtil de prendre soin des espaces et des personnes, se manifeste une "écologie de la vulnérabilité" dont notre société a fondamentalement besoin. Cette approche révèle que reconnaître et prendre soin de nos fragilités mutuelles n'est pas mécanique, mais une compétence raffinée qui transforme nos rapports au monde.

Repenser notre rapport au soin

Le paradoxe de ces métiers – être à la fois essentiels et insuffisamment reconnus – nous interpelle collectivement. Il ne s'agit pas simplement d'une injustice professionnelle à réparer. Il s'agit d'une invitation à repenser notre rapport au soin, à l'attention à l'autre, à ce qui fait le cœur du lien social. L'expérience d'une entreprise d'insertion dans ce secteur nous montre qu'une autre voie est possible. Une voie où professionnalisation ne rime pas avec standardisation, où la dimension relationnelle du travail peut être préservée et valorisée, où le collectif devient une ressource pour le développement de chacun·e.

Des savoirs précieux pour notre époque

À l'heure où nos sociétés font face à des défis majeurs – vieillissement de la population, transformation des solidarités, crise écologique – les savoirs développés dans les métiers du *care* pourraient bien s'avérer précieux. Ils nous rappellent que « prendre soin » n'est pas une option mais une nécessité, pas une faiblesse mais une force.

La valorisation de ces métiers appelle un changement plus profond dans notre manière de penser le développement social. Il ne s'agit pas tant de "moderniser" ces professions, que de recon-

naître comment elles contribuent à maintenir ce qui fait société. Dans un monde où l'efficacité technique et le gain de temps tend à primer sur tout autre considération professionnelle, elles nous rappellent l'importance des liens, de l'attention, de la présence à l'autre. Les pratiques développées dans ces contextes – l'élaboration collective des savoirs, l'apprentissage par l'expérience, la construction patiente d'une professionnalité qui ne sacrifie pas sa dimension relationnelle – dessinent les contours d'une autre manière de concevoir le travail. Une approche où la performance ne s'oppose pas à l'attention aux personnes, où l'expertise technique s'enrichit de l'intelligence relationnelle.

La question qui se pose désormais n'est plus tant celle de la reconnaissance de ces métiers que celle de notre capacité collective à nous inspirer de leur discernement critique, éthique et pratique. Comment cultiver, à l'échelle de la société tout entière, cette attention fine aux situations et aux personnes qu'ils développent quotidiennement ? Comment faire du soin mutuel non pas une option mais le fondement même de notre vie collective ? C'est peut-être là que réside l'apport le plus précieux des métiers du *care* à notre époque : ils nous montrent qu'une autre manière d'être ensemble est possible, plus attentive à nos vulnérabilités communes, plus consciente de notre interdépendance fondamentale.

Ces métiers révèlent quelque chose d'essentiel sur la transmission des savoirs. Contrairement à une vision purement technique de l'apprentissage, ils montrent l'importance d'organiser des espaces permettant le partage de l'expérience au sein des organisations, l'élaboration collective des difficultés, et la construction des savoirs dans l'échange entre pairs. Ce travail d'élaboration et de transmission préserve la richesse de l'expérience tout en permettant son évolution. Il s'avère nécessaire dans bien d'autres domaines professionnels.

Le rôle des institutions dans ce secteur crucial mérite également notre attention. En développant une fonction de tiers qui permet d'articuler cadre professionnel et qualité relationnelle, elles expérimentent des formes d'organisation qui pourraient nourrir une réflexion plus large sur nos institutions de soin. Comment créer des cadres protecteurs, médiateurs et régulateurs qui soutiennent le développement professionnel tout en préservant ce qui fait le cœur du travail de *care* ?

La professionnalisation de ces métiers représente ainsi un enjeu majeur. Non pas seulement parce que nous sommes tous et toutes, à un moment ou un autre, bénéficiaires du travail de *care*, mais parce que la manière dont une société reconnaît et valorise le soin qu'elle prend d'elle-même dit quelque chose d'essentiel sur sa maturité démocratique.

L'intelligence de l'hésitation

Les défis quotidiens auxquels font face ces professionnel·le·s nous montrent aussi l'importance d'une approche qui reconnaît l'hésitation et l'ambivalence comme une forme d'intelligence. Dans leur capacité à naviguer entre engagement et distance professionnelle, dans leur art de maintenir ensemble des exigences parfois contradictoires, ces personnes et ces organisations développent une forme de sagesse pratique particulièrement précieuse pour notre époque malmenée.

Cette intelligence de l'hésitation s'observe dans des gestes apparemment simples : savoir suspendre son action quand un bénéficiaire exprime une réticence non verbale, prendre le temps d'écouter ce qui n'est pas dit, ajuster sa réponse à la singularité d'une situation. L'ambivalence n'est plus alors un défaut de décision mais une forme de présence attentive aux nuances et aux contradictions inhérentes au travail relationnel. Elle témoigne d'une capacité à maintenir ouvertes plusieurs possibilités d'action plutôt que d'appliquer mécaniquement des protocoles.

Elle ne se limite pas à une connaissance technique ou relationnelle. Elle inclut une dimension éthique fondamentale : comment prendre soin des autres sans créer de dépendance ? Comment respecter l'autonomie des personnes tout en assurant leur sécurité ? Comment maintenir la qualité du service tout en préservant sa propre santé ? Ces questions, que les travailleur·euse·s concer·né·e·s affrontent quotidiennement, sont au cœur des enjeux du soin et de la vulnérabilité à l'échelle sociétale.

Une éthique du *care* pour l'avenir

L'avenir de ces métiers ne se joue donc pas seulement dans leur reconnaissance professionnelle, aussi importante soit-elle. Il se joue également dans notre capacité collective à reconnaître et à cultiver cette forme particulière d'intelligence du *care*. Une intelligence qui sait, avec Dufourmantelle (2013), que

la vulnérabilité n'est pas une faiblesse à surmonter mais une "puissance d'exister". Qui comprend, suivant Brown (2014), que notre courage naît précisément de l'acceptation de notre fragilité partagée. Qui reconnaît, comme le montre Fleury (2019), que l'interdépendance n'est pas un obstacle à l'autonomie mais sa condition même. Ces philosophes nous aident à penser ce que les professionnel-le-s du *care* vivent quotidiennement : la vulnérabilité comme force créatrice et lien social fondamental. Dans un monde confronté à des crises multiples, cette éthique du *care* nous semble vitale pour notre avenir commun.

Convergence entre *care* et conscience écologique

Notre recherche nous invite à considérer une dimension encore peu explorée mais qui nous semble prometteuse : la convergence entre l'éthique du *care* et la conscience écologique. (Laugier, 2015 ; Tronto, 2009) Les compétences développées dans les métiers du soin – attention aux contextes, anticipation des fragilités, préservation des équilibres, gestion de l'ambivalence – sont précisément celles dont nous avons besoin pour faire face aux défis environnementaux. Les savoirs de préservation élaborés par les professionnel-le-s du *care* pourraient inspirer une approche plus attentive et moins prédatrice de notre rapport au monde naturel. Leur capacité à maintenir, réparer et prendre soin s'oppose à la logique d'exploitation et de consommation qui caractérise notre modèle économique dominant.

L'économie du soin et de l'attention représente également un secteur d'avenir dans une perspective de transition écologique. Ces métiers, ancrés dans la relation et peu consommateurs de ressources naturelles, incarnent un modèle de développement plus soutenable que l'économie industrielle classique. Ils nous enseignent également une temporalité différente, celle du soin patient et de l'attention durable, qui s'oppose à l'accélération destructrice de notre époque. Leur économie de la présence et de la relation préfigure peut-être les formes de travail dont nous aurons besoin dans un monde aux ressources limitées.

Cette convergence entre éthique du *care* et conscience écologique nous invite à repenser profondément nos priorités collectives (Larrère, 2012), à réaffirmer la centralité du soin – aux personnes et à la planète – dans notre projet de société. Les philosophes du *care* et de la vulnérabilité nous rappellent que notre interdépendance fondamentale s'étend au-delà des relations hu-

maines pour inclure notre rapport à l'environnement. (Paperman & Laugier, 2011)

C'est en reconnaissant pleinement la valeur de ces métiers, en nous inspirant de leur sagesse pratique, en intégrant leur éthique dans nos politiques publiques que nous pourrions cultiver collectivement notre capacité à prendre soin – de nous-mêmes, des autres et de notre environnement. Les métiers du *care* ne nous offrent pas seulement un service : ils nous proposent une autre manière d'habiter le monde. La révolution du *care* a déjà commencé dans leurs gestes quotidiens. À nous maintenant de l'étendre à l'ensemble de nos relations sociales et écologiques.

Bibliographie thématique

Introduction à la bibliographie thématique

La bibliographie que nous proposons est organisée selon une progression thématique qui accompagne la lectrice et le lecteur dans l'exploration des multiples dimensions du *care* et des métiers de l'accompagnement. Plutôt qu'une simple liste alphabétique, nous avons privilégié un classement qui reflète l'architecture conceptuelle de notre recherche et facilite son utilisation tant par les professionnel·le·s du secteur social et médico-social que par les chercheur·euse·s.

Cette organisation suit une logique qui va des fondements théoriques aux applications pratiques. Elle débute par les bases éthiques et philosophiques du *care* (Levinas, Gilligan, Tronto, Dufourmantelle), permettant de saisir les enjeux moraux et politiques de l'attention à autrui. Elle se poursuit avec l'analyse critique des rapports de domination (Butler, Arendt, Fraser, Delphy) qui sous-tendent la dévalorisation historique de ces activités, avant d'aborder l'analyse du travail et de l'activité professionnelle (Barbier, Clot, Leplat) qui révèle la complexité invisible de ces métiers.

Le parcours se poursuit avec les dimensions formatives et réflexives (Dewey, Schön, Blanchard-Laville) qui éclairent les processus d'apprentissage et de développement professionnel, puis explore la construction identitaire et la socialisation (Dubar, Adell) qui permettent de comprendre comment se forge l'expertise du *care*. Les sections suivantes analysent les dynamiques collectives et représentations sociales (Abric, De Visscher) qui structurent les groupes professionnels, ainsi que le rôle des institutions (Dejours, Reynaud, Vrancken) comme tiers protecteur ou régulateur.

L'organisation se concentre ensuite sur les enjeux de souffrance et de reconnaissance au travail (Honneth, Rosa, de Gaulejac) qui traversent ces métiers exposés à la vulnérabilité d'autrui, avant d'ouvrir sur les perspectives écologiques du *care* (Laugier,

Pelluchon, Hache) qui inscrivent cette éthique dans une vision plus large de notre rapport au monde vivant.

Chaque section rassemble des références fondamentales et contemporaines accompagnées d'un bref commentaire qui précise leur pertinence et leur apport spécifique à notre analyse. Les ouvrages sélectionnés dialoguent entre eux et permettent d'approfondir les différents aspects explorés dans ce livret : de l'intelligence situationnelle des professionnel·le·s aux conditions institutionnelles de leur reconnaissance, en passant par les processus formatifs qui soutiennent leur développement.

Par cette organisation progressive, nous espérons offrir aux lectrices et lecteurs non seulement des ressources pour approfondir les sujets abordés, mais aussi un parcours de lecture qui favorise une compréhension systémique des enjeux du *care*. Notre ambition est de contribuer à nourrir la réflexion et l'action en faveur d'une meilleure reconnaissance des métiers de l'attention à autrui et de leur contribution essentielle à la construction d'un monde plus juste et plus attentif aux vulnérabilités qui nous constituent.

1. Fondements théoriques du *care*

Éthique du *care* et vulnérabilité

Brown Brené :

- (2014), *Le pouvoir de la vulnérabilité*, Guy Trédaniel Éditeur – Démontre comment l'acceptation de sa vulnérabilité peut devenir une source de force et d'authenticité dans les relations professionnelles et personnelles.

Dufourmantelle Anne :

- (2013), *La Puissance de la douceur*, Payot & Rivages – Pour l'analyse de la «présence juste» et de l'intelligence relationnelle des professionnels du *care*.
- (2011), *Éloge du risque*, Payot & Rivages – Éclaire la dimension d'ambivalence identifiée comme une ressource professionnelle dans les métiers du *care*.

Gilligan Carol :

- (2008 pour la traduction française/1982), *Une voix différente*, Flammarion – Pour comprendre l'éthique du *care* comme perspective morale distincte et légitime.
- (1990), *Une si grande différence*, Flammarion – Approfondit les implications genrées de l'éthique du *care*.

Tronto C. Joan :

- (2009 pour la traduction française/1993), *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, La Découverte – Pour comprendre les dimensions politiques du *care*.
- (2012), *Le Risque ou le Care*, PUF – Prolonge sa réflexion sur le *care* comme enjeu démocratique.
- (2008), *Du care*, Revue du MAUSS, n° 32(2), pp. 243-265 – Synthèse accessible de sa théorie du *care* comme pratique sociale et politique.

Tronto C. Joan, Fisher Berenice :

- (1990), *Toward a feminist theory of care*, in Abel Emily K., Nelson Margaret K. (sous la dir. de), *Circles of Care : Work and Identity in Women's Lives*, State University of New York Press, Albany, NY.

Philosophie de l'altérité et responsabilité

Levinas Emmanuel :

- (1990/1961), *Totalité et infini*, Le Livre de Poche – Sa philosophie de l'altérité et sa conception du «visage de l'autre» offrent un fondement éthique à la relation de soin.
- (1990/1974), *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, Le Livre de Poche – Pour sa conception de la responsabilité envers l'autre comme précédant toute liberté.

Fleury Cynthia :

- (2019), *Le Soin est un humanisme*, Gallimard, coll. Tracts – Sa réflexion sur l'institution comme «tiers soignant» fait directement écho à l'analyse de l'institution comme tiers protecteur.
- (2020), *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, Gallimard – Pour approfondir les questions de reconnaissance (chapitre 3).

2. Analyse critique des rapports de domination

Résistance et critique sociale

Arendt Hannah :

- (1983 pour la traduction française/1958), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy – Sa distinction entre travail, œuvre et action peut enrichir l'analyse du *care* comme activité politique.
- (1972 pour la traduction française/1961), *La crise de la culture*, Gallimard – Pour sa réflexion sur la transmission et la préservation du monde commun, en résonance avec la conclusion.

Butler Judith :

- (2009), *Ce qui fait une vie*, Zones/La Découverte – Pour l'analyse des vies qui «comptent» et de la reconnaissance sociale du *care*.
- (2005 pour la traduction française/1990), *Trouble dans le genre*, La Découverte – Pour approfondir la dimension genrée des métiers du *care*.

Rapports sociaux de sexe et division du travail

Delphy Christine :

- (1998), *L'ennemi principal, tome 1 : Économie politique du patriarcat*, Syllepse – Analyse fondatrice de l'exploitation domestique et de la division sexuelle du travail, éclairant les bases matérielles de la dévalorisation du *care*.

Fraser Nancy :

- (2025 pour la traduction française/2022), *Le capitalisme est un cannibalisme*, traduit de l'anglais par Laure Mistral, Marseille, Agone, coll. « Contre-feux » – Analyse les contradictions internes du système capitaliste qui mine progressivement ses propres fondements sociaux et environnementaux.

- (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui/Politique et sociétés » – Article de reconnaissance culturelle et redistribution économique dans une approche bidimensionnelle de la justice particulièrement éclairante pour les organisations sociales.

Kergoat Danièle :

- (2005), 12. Rapports sociaux et division du travail entre les sexes, dans Maruani Margaret (dir.), *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, pp. 94-101, La Découverte – Analyse la division sexuée du travail et ses implications pour la valorisation différenciée des compétences selon les secteurs d'activité.

Molinier Pascale :

- (2020/2013), *Le travail du care*, La Dispute – Révèle comment les savoir-faire développés dans les métiers du *care* restent souvent invisibilisés, particulièrement dans les secteurs à prédominance féminine comme celui des Titres-Services.

3. Travail, activité et construction professionnelle

Analyse de l'activité et savoirs d'action

Barbier Jean-Marie :

- (1996), (sous la dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF – Ce livre développe la distinction entre différents types de savoirs et leur articulation dans l'action professionnelle, en lien avec les passages sur la réflexivité.
- (2011/2017), *Vocabulaire d'analyse des activités*, PUF – Outils conceptuels pour analyser l'activité, rejoignant l'idée que "l'intelligence est toujours située".
- (2000), *Rapport établi, sens construit, signification donnée*, dans Barbier Jean-Marie, Galatanu Olga (Éds.), *Signification, sens, formation*, PUF – Sur les processus de construction de sens dans l'activité professionnelle.

Barbier Jean-Marie, Durand Marc :

- (2003), L'activité : un objet intégrateur pour les sciences sociales ? *Recherche et formation*, n° 42, pp. 99-117 – Propose une approche transdisciplinaire de l'activité qui nourrit la compréhension de la dimension collective de la construction professionnelle.

Leplat Jacques :

- (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, Presses Universitaires De France – Ouvrage fondamental en ergonomie cognitive, pour analyser "la complexité invisible du métier" ; sa distinction entre tâche prescrite et activité réelle ; son approche de l'intelligence pragmatique fait écho à l'analyse de l'intelligence situationnelle.

Vergnaud Gérard :

- (1999), *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Paris, Dunod – Sa théorie des champs conceptuels permet d'approfondir l'analyse des savoirs complexes mobilisés dans les métiers du *care*.

Émancipation et pouvoir d'agir

Clot Yves :

- (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France – Central pour l'analyse de l'émancipation professionnelle et de la dimension collective du travail ; son concept de "pouvoir d'agir" sous-tend la vision de la formation comme espace d'émancipation.
- (1999), *La fonction psychologique du travail*, coll. Travail Humain, Paris, Presses Universitaires de France – Ouvrage fondateur de la clinique de l'activité, pour comprendre l'articulation entre subjectivité et collectif dans le travail.

Freire Paulo :

- (1977/1968), *Pédagogie des opprimés*, Maspéro – Dénonce l'« éducation bancaire » qui maintient l'oppression et propose une pédagogie fondée sur la problématisation et la co-construction des savoirs.
- (1973), *L'éducation : pratique de la liberté*, Éditions du Cerf – Sur la conscientisation comme processus d'émancipation collective – Développe une conception de l'éducation comme acte politique d'émancipation où la prise de parole devient un levier de transformation sociale.

4. Formation, apprentissage et pratique réflexive

Apprentissage expérimentiel et pragmatisme

Dewey John :

- (2010/1927), *Le Public et ses problèmes*, Paris, Folio Gallimard – Établit les bases d'une conception démocratique participative ; explique comment les publics se constituent autour de problèmes partagés.
- (2018/1916), *Démocratie et éducation* Suivi de *Expérience et Éducation*, Paris, Armand Colin – Articule éducation et démocratie comme processus d'expérimentation.
- (2013/1925), *Expérience et nature*, Paris, Gallimard – Développe la notion d'expérience comme transaction avec l'environnement ; rejette la séparation entre théorie et pratique.
- (2014/1920), *Reconstruction en philosophie*, Paris, Gallimard – Critique la séparation entre connaissance théorique et pratique.

Pratique réflexive et analyse des pratiques

Schön Donald A. :

- (1993), *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques – Conceptualise la pratique réflexive et permet de comprendre comment les professionnels-le-s développent une expertise issue de la confrontation réflexive avec les situations complexes rencontrées.
- (2011), À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes, dans Barbier Jean-Marie, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, pp. 201-222 – Explore l'articulation entre théorie et pratique dans la formation professionnelle et questionne les modèles traditionnels de transmission des savoirs.

Blanchard-Laville Claudine, Fablet Dominique :

- (1998/2000), *Analyser les pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan – Fournit un cadre méthodologique pour l'analyse réflexive des pratiques professionnelles.

Formation et développement professionnel

Barbier Jean-Marie :

- (2009), Les dispositifs de formation, dans Barbier Jean-Marie, Bourgeois Etienne, Chapelle Gaétane, Ruano-Borbalan Jean-Claude (Éds.), *Encyclopédie de la formation* (pp. 223-249), PUF – Sur le rôle de la formation continue dans le renouvellement de l'engagement.
- (2013), Expérience, apprentissage, éducation, pp. 65-92, dans Albarello Luc, Barbier Jean-Marie, Bourgeois Etienne, Durand Marc (Éds.), *Expérience, activité, apprentissage*, PUF – Sur les notions d'expérience et d'apprentissage expérimentiel.

Paquay Léopold, Sirota Régine (sous la dir.) :

- (2001), Le praticien réflexif. La diffusion d'un modèle de formation, *Recherche et Formation pour les professions de l'éducation*, INRP, N°36 – Analyse critique de la diffusion du modèle du praticien réflexif et de ses enjeux dans les dispositifs de formation professionnelle.

Apprentissage en situation et transmission

Pastré Pierre :

- (Janvier-Février-Mars 2002), L'analyse du travail en didactique professionnelle, *Revue Française De Pédagogie*, N°138 – Présente les fondements méthodologiques de l'analyse du travail comme base de la formation professionnelle et du développement des compétences.

5. Construction identitaire et socialisation professionnelle

Identité professionnelle et socialisation

Dubar Claude :

- (2015/1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin – Sur les processus de construction identitaire au travail ; conception de l'identité professionnelle comme processus relationnel et biographique en constante reconstruction.
- (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF – Sur les transformations des identités professionnelles dans un contexte d'incertitude.

Jorro Anne :

- (2009), *La reconnaissance professionnelle en éducation : évaluer, valoriser, légitimer*, Ottawa, Ontario, Presses de l'Université d'Ottawa – Ouvrage collectif explorant les dynamiques de reconnaissance au travail et leurs effets sur le développement professionnel.

Transmission des savoirs et communautés de pratique

Adell Nicolas :

- (2011), *Anthropologie des savoirs*, Armand Colin – Sur la transmission des savoirs dans les communautés de pratique ; pour approfondir l'analyse des dynamiques de construction et de transmission des savoirs.
- (2023), Communauté, appartenance, identité, dans Gefen Alexandre (sous la dir.), *Un monde commun, Les savoirs des sciences humaines et sociales*, CNRS Éditions – Réflexion contemporaine sur les processus d'appartenance communautaire et de construction identitaire, particulièrement pertinente pour comprendre les dynamiques d'identification professionnelle dans les métiers du care

6. Dynamiques collectives et représentations sociales

Psychologie sociale et représentations

Abric Jean-Claude :

- (2016/2001), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF – Sur la construction collective des représentations dans les groupes.

- (2019/1999), *Psychologie de la communication : théories et méthodes*, Dunod – Éclaire les dynamiques communicationnelles au sein des organisations.
- (2003), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Erès – Propose des méthodes d'analyse des représentations sociales dans les organisations.

Dynamique des groupes

De Visscher Pierre :

- (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, PUF – Sur l'évolution de la dynamique des groupes ; offre un cadre théorique qui résonne directement avec l'approche méthodologique ; analyse notamment les apports de Kurt Lewin.

7. Institution et régulation sociale

Institution comme tiers protecteur

Reynaud Jean-Daniel :

- (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, pp. 29-1 – Article fondateur sur les différentes formes de régulation dans les organisations, théorie centrale pour comprendre les tensions entre cadre institutionnel et autonomie professionnelle.

Transformation des dispositifs de protection

Mezzena Sylvie, Vrancken Didier :

- (2020), Connaître le travail social, connaître avec le travail social, *Sociologies, Théories et recherches*, Association internationale des sociologues de langue française (AISLF) – Pour penser les questions posées par la construction de l'expertise du travail social avec le pragmatisme et la vision politique émancipatrice de John Dewey.

Vrancken Didier :

- (2010), *Le Nouvel Ordre protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*, Parangon – Sur la transformation des dispositifs de protection sociale ; se situe à l'intersection de la sociologie du travail, de la sociologie des politiques sociales et de l'analyse des transformations institutionnelles.
- (2011), *De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi*, Mouvements, n° 65 – Sur l'articulation entre protection institutionnelle et autonomisation et sur les processus d'individualisation et d'injonction à l'autonomie.

8. Souffrance, engagement et reconnaissance au travail

Psychodynamique du travail

Dejours Christophe :

- (2022/2010), *Le facteur humain*, Que sais-je ? PUF – Pour sa conception du travail comme activité de coopération et de construction des règles collectivement permettant de travailler ensemble malgré les tensions.
- (2013/2009), *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*, Payot – Sur la fonction émancipatrice du travail quand l'institution joue son rôle protecteur.
- (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil – Sur les mécanismes de défense collectifs qui font écho à la fonction protectrice de l'institution.

- (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Sciences en questions, Éditions Quæ – Pour l'analyse de la reconnaissance du travail réel ; pour sa critique des systèmes d'évaluation méconnaissant la complexité réelle du travail.

Reconnaissance et aliénation

Honneth Axel :

- (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf – Éclaire les processus de reconnaissance dans le travail.
- (2008), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte – Sur les pathologies sociales liées au déficit de reconnaissance.
- (2013), *Un monde de déchirements. Théorie critique, psychanalyse, sociologie*, La Découverte – Sur les paradoxes de l'émancipation en contexte néolibéral.

Rosa Hartmut :

- (2018), *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte – Sur l'importance des relations significatives au travail.
- (2012), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte – Sur les effets de l'accélération sociale sur l'engagement au travail.

Bourdieu Pierre :

- (1982), *Langage et pouvoir symbolique*, coll. Points Essais – Pour l'analyse de la dévalorisation symbolique des métiers du *care* ; sa théorie du pouvoir symbolique permet de comprendre les mécanismes de naturalisation des compétences «féminines».

9. Care et écologie

Écoféminisme et care environnemental

Brugère Fabienne :

- (2011), *L'éthique du care*, PUF – Pour comprendre les fondements éthiques du *care* et leurs implications sociales et écologiques.

Larrère Catherine :

- (2012), *L'écoféminisme : féminisme écologique ou écologie féministe*, Tracés, 22 – Pour l'analyse des liens entre féminisme et écologie.

Laugier Sandra :

- (2015), *Care et environnement: la nécessité des autres*, dans *Controverses environnementales, expertises et expertise*, Éditions du Collège de France – Pour sa conception du *care* comme éthique environnementale.

Paperman Patricia, Laugier Sandra (dir.) :

- (2011), *Le souci des autres. Éthique et politique du care*, EHESS – Pour l'articulation entre *care*, éthique et politique.

Pelluchon Corine :

- (2018), *Éthique de la considération*, Seuil – Pour sa philosophie de la vulnérabilité et ses implications écologiques.

Tronto Joan :

- (2009), *Care démocratique et démocraties du care*, dans Pascale Molinier, Sandra Laugier et Patricia Paperman (dir.), *Qu'est-ce que le care ?*, Payot, pp. 35-55 – Pour son analyse de la démocratie du *care* et ses implications politiques.

10. Perspectives méthodologiques

Construction de soi et techniques de soi

Foucault Michel :

- (1984), *Le souci de soi*, Gallimard – Pour approfondir la dimension éthique de la construction de soi comme professionnel du *care*.
- (1988), Les techniques de soi, dans *Dits et écrits, tome IV*, Gallimard – Pour éclairer les pratiques réflexives abordées dans l'analyse de la formation.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

De l'invisibilité à la reconnaissance

« Qui prend soin de celles et ceux qui prennent soin de nous ? »

Cette question révèle l'un des paradoxes de notre époque : tandis que nos besoins de soin croissent, les métiers qui y répondent demeurent dévalorisés malgré leur caractère essentiel.

Comment transformer cette invisibilité en reconnaissance ?

Prolongeant une recherche participative de trois ans, ce livret explore trois leviers de transformation : la formation comme espace d'émancipation, l'institution comme tiers protecteur et la dimension collective qui permet de porter la valeur de ces métiers.

Les analyses révèlent la richesse insoupçonnée des savoirs développés par ces professions du *care* – intelligence situationnelle, corporelle et relationnelle – bien au-delà de l'image réductrice que leur renvoie notre société.

Un enjeu qui nous concerne tou·te·s

Face aux mutations contemporaines – transformation des solidarités, crise écologique, fragilisation du lien social –, l'éthique du *care* pourrait bien détenir les clés d'un monde plus attentif à nos vulnérabilités partagées.

Une invitation à repenser ces métiers essentiels – pour les professionnel·le·s du care, les responsables d'institutions et toute personne concernée par l'avenir de nos solidarités.