

### Trois attentions

*Je ne ferai qu'épingler ici trois attentions à avoir, dans cette réflexion sur la régulation de la charge de travail dans les services d'aide à domicile, au regard de ce qui se passe plus largement dans la société contemporaine. Cette problématique est en effet prise dans des mouvements ou des enjeux qui dépassent largement le monde des services d'aide à domicile, qui relèvent du tournant vers ce que certains appellent une société du management.*

*Il ne s'agit pas de dire ici quelles conclusions concrètes en découlent directement sur l'organisation du travail dans ces services. Mon propos est seulement de souligner que cette question se pose dans un contexte plus large, et qu'il en découle certaines attentions ou certaines vigilances, et de signaler trois de celles-ci.*

*Et pour ce qui concerne les questions traitées dans cette journée, cette attention doit toujours s'envisager à un double niveau : pour ce qui vous concerne, la réflexion sur la régulation de la charge de travail doit toujours être menée à cheval sur à la fois ce qui concerne les travailleurs sociaux et ce qui concerne les bénéficiaires.*

#### 1. Préserver ce qui distingue une institution d'une organisation

Il y a aujourd'hui une tendance à rabattre l'institution sur l'organisation : ce rabattage signifie à la fois

- la méconnaissance de ce qui distingue l'institution de l'organisation. L'organisation peut être à elle-même sa propre fin tandis que l'institution est au service d'une réalité qui la dépasse et qui en définit la finalité,
- la mise hors champ de ce que suppose la réalité des relations sociales ou de l'entrée (ou du maintien) dans la société : l'instituant du lien social.

→ Didier Drieu, "Les mutations dans l'institution. Les sources du mal-être ?" Dans *Violence et institutions*, Paris, Dunod, 2016 ;

→ Baptiste Rappin, « La cécité organisationnelle inhérente à l'essence du management », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2015/51, vol. XIX, p. 19-36.

#### 2. S'inquiéter de la surhumanisation managériale

Derrière la valorisation de l'autonomie et de l'épanouissement des travailleurs, il y a souvent une aliénation encore plus radicale :

- L'autonomie est devenue la valeur suprême dans la société hypermoderne (cfr les analyses d'A. Ehrenberg) : à ce titre elle s'impose comme responsabilité première de chacun envers lui-même et envers la société. Mais l'autonomie suppose un certain nombre de conditions : la charge d'autonomie est trop lourde lorsque cette injonction s'exerce sans que ces conditions soient remplies. C'est vrai aussi dans la parole sociale adressée aux personnes en situation de fragilité, comme par exemple dans l'obligation de signer un Projet Individualisé d'Intégration Sociale pour bénéficier du RIS. Il y a là une véritable contradiction, qui peut être mortelle.
- Quant à la visée d'épanouissement personnel, qui devient le leitmotiv des Ressources Humaines dans les nouvelles entreprises, elle est aussi le levier d'une ambiguïté, pour le moins, qui demande à être examinée : bien souvent, elle signifie un investissement et une mobilisation de la personnalité elle-même, et non seulement de ses compétences professionnelles, au service des finalités de l'organisation.

→ Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail*, Toulouse, érès, 2015.

#### 3. Veiller à ce qui distingue l'action de la fabrication

Nous gagnerions à raviver une vieille différence, qui a été oubliée, entre deux formes d'activités raisonnables : l'action dans laquelle il en va de l'humain et la production ou la fabrication – ou comme le disait Aristote la praxis et la poïesis. Il y a certaines caractéristiques essentielles qui distinguent l'action de la fabrication : mais ce sont ces caractéristiques mêmes qui rendent cette part de l'action qui est irréductible à la fabrication invisible ou très difficilement perceptible par la perspective du management. Dans beaucoup de cas, transformer les actes en tâches reviendrait à effacer ce qui est essentiels aux actes relevant de la praxis et non pas de la « poïesis » ou activité de fabrication.

Il apparaît ainsi, pour le dire schématiquement, qu'une action de praxis se caractérise par l'impossibilité de la maîtrise, par une temporalité complexe (à la fois l'attention au présent et, dans l'attention au présent, l'attention au long terme), et par la visée de finalités qui ne peuvent jamais se réduire aux objectifs mis en oeuvre pour les atteindre.

En cela, ces actes se trouveraient directement en contradiction, ou pour le moins en tension, avec les exigences d'une société du management (une éthique de la performance, une objectivation des critères d'évaluation, et l'accélération ou l'urgence, ou ce que Baptiste Rappin appelle l'"état d'urgence permanent").

→ Jacques Taminiaux, *Chroniques d'anthropologie politique. Poïesis et praxis des Anciens aux Modernes*, Paris, Hermann, 2014.