

Prendre soin de qui prend soin Pour une éthique du Care au travail L'exemple du baluchonnage

Parce que la relation d'aide nécessite elle-même un besoin d'appui, le baluchonnage propose de remplacer l'aidant familial par un professionnel. Une intervention intime qui questionne le travail social.

Frédérique Lucet est psychologue et formatrice, doctorante en sociologie du travail, LISE, Conservatoire National des Arts et Métiers, Cnam, et secrétaire générale du « réseau euro Québec de coopération autour de baluchon Alzheimer ».

Une part importante du travail social et médico-social est faite d'attention(s), d'écoute, de disponibilité à l'autre, de souci de son bien-être. Cette part du travail réel est difficile à évaluer comme à quantifier, elle n'est pas congruente aux cadres de références financiers et gestionnaires qui ont progressivement infiltré les champs du soin et de l'aide aux personnes. La spécificité de ces métiers et l'importance de leur contribution sociale sont alors méconnues ; ses professionnels pâtissent d'un défaut de reconnaissance¹.

Nous présenterons ici la perspective du *Care*, qui propose un cadre de référence alternatif à celui du « cure » et de la gestion. Elle pose un regard attentif sur les pratiques professionnelles comme sur celles et ceux qui les réalisent et permet de mieux appréhender la réalité et la valeur de ce travail. Nous présentons M. Modak, J.-M. Bonvin (ss dir.), *Reconnaître le Care. Un enjeu pour les pratiques professionnelles*. Editions EESP, 2013.

senterons un dispositif original, le « baluchonnage », porté par Baluchon Alzheimer Québec, un exemple d'organisme employeur cohérent avec l'éthique du Care.

La perspective du Care : un levier pour la reconnaissance du travail médico-social

Justifions d'abord le maintien du mot anglais Care : il n'existe pas de terme français capable d'en rendre la richesse sémantique. Le verbe *to care* désigne à la fois : prendre soin, s'occuper de, se soucier de, porter attention, soigner *et* aimer. C'est ce qui rend ce mot intraduisible en français : il inclut la dimension d'engagement personnel et affectif dans le « prendre soin ». Il implique aussi une posture éthique, le souci de l'autre, et politique : quand ce souci de l'autre s'élargit du proche au lointain. Cette approche permet d'envisager autrement le travail social et médico-social, ainsi que son management... terme anglais que nous choisirons de remplacer par celui d'accompagnement des professionnels.

Le Care : d'une théorie à une vision du monde

Carol Gilligan, en 1982, a identifié l'approche du Care, d'abord dans le champ de la psychologie, comme « une voix différente »². Joan Tronto et Bérénice Fisher ont ensuite élargi la définition et la portée épistémologique du Care : « *Nous proposons d'appeler Care l'activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre monde, de 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* »³.

L'éthique du Care : le Care est fondé sur un pos-

2 C. Gilligan, *Une Voix différente, pour une éthique du Care*, Flammarion, 2008.

3 J. Tronto, *Un Monde vulnérable, pour une politique du Care*, La Découverte, 2009.

tulat éthique fondamental : la reconnaissance et l'acceptation de la vulnérabilité. S'il est impossible de ne pas reconnaître la vulnérabilité, il est rare qu'elle soit acceptée et qu'elle fonde notre rapport à nous-mêmes, aux autres et au monde qui nous entoure.

Principes fondamentaux :

- Centralité de la notion de vulnérabilité.

- Celle-ci est parfois potentielle, parfois actualisée dans diverses situations de fragilité et de dépendance. Nous sommes donc tous interdépendants, tantôt receveurs, tantôt pourvoyeurs de Care.

- La dignité des personnes n'est pas affectée par leur vulnérabilité. Une grande part du travail de Care vise à maintenir cette dignité (soins d'hygiène et d'entretien de la personne et de son cadre de vie).

- Au quotidien, les tâches de Care sont omniprésentes mais... dévalorisées (« sale boulot »)⁴ ou invisibilisées. La féminisation, l'exploitation, la domination, la précarité et l'assignation des pourvoyeurs du Care contreviennent aux principes démocratiques de justice et d'égalité. La juste répartition du travail de Care est une question politique⁵.

- La vulnérabilité concerne aussi les pourvoyeurs du Care. L'éthique du Care, inclusive, implique de se soucier de leur santé, de prévenir leur épuisement – cette responsabilité incombe à l'employeur mais aussi à la collectivité. Il convient de « prendre soin de celui qui prend soin ».

Le travail de Care

Pascale Molinier⁶ insiste sur l'importance de la pratique : le souci éthique n'est qu'un point de départ. Le Care s'inscrit dans un processus interactionnel :

4 Cf. *Caring Democracy : Markets, Equality, and Justice* et *Le travail de Care*, op. cit.

5 J. Toronto, *Caring Democracy, Markets, Equality, and Justice*, New York University Press, 2013.

6 P. Molinier, *Le travail de Care*, La Dispute, 2013.

1. Souci de l'autre (disposition, posture éthique),
2. Attention à l'autre, détection et interprétation de ses signaux (besoin, souffrance, inconfort...),
3. Disponibilité et disposition à répondre, qui implique une prise de responsabilité,
4. Réponse individualisée et ajustée à la personne et à sa sensibilité : action de prendre soin,
5. Souci de l'effet produit : pertinence et de qualité, « justesse » de la réponse,

Le Care pose ainsi au travail quelques questions . Le travail de Care est réalisé dans le cadre de relations affectives et intimes ou d'un Care professionnalisé. Dans tous les cas, il engage la personne aux plans émotionnel, affectif et éthique, et n'est pas réductible à un travail productif de type manufacturier :

- Le travail de Care professionnel relève d'une posture méta-professionnelle⁷.

- La professionnalisation, utile pour renforcer les compétences et la capacité d'agir, contredit l'éthique du Care, si elle signifie protocolisation des gestes, évitement de l'engagement dans la relation à l'autre, parcellisation ou marchandisation⁸.

- Le souci de la qualité et de la justesse de l'intervention implique de prendre le temps, de passer du temps avec la personne : l'intensification du travail, obligeant à renoncer à ce temps relationnel, est source de pénibilité. Le temps de travail réduit peut engendrer un vécu de « qualité empêchée »⁹, génératrice de souffrance éthique...

- La qualité du travail de Care est difficile à objectiver et évaluer : elle relève d'une expérience de « justesse » qui échappe aux regards surplombants.

7 P. Fustier, *Le Lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial*, Dunod, 2004.

8 Cf. *Reconnaître le Care*, op. cit.

9 Cf. Y. Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

De nouvelles démarches évaluatives sont à inventer : l'essentiel est invisible pour les yeux...

Changer de paradigme pour pouvoir penser, encadrer, reconnaître et valoriser le travail de Care est donc indispensable. Le travail de Care requiert aussi un mode de management spécifique. Au Québec, Baluchon Alzheimer, organisme porteur du baluchonnage, nous en fournit un exemple que nous allons maintenant détailler.

Exemple du baluchonnage : un service qui prend soin de celui qui prend soin

Le baluchonnage est un dispositif de répit et accompagnement aidant-aidé à domicile dans lequel un intervenant professionnel unique, spécialement formé et accompagné, la « baluchonneuse », vient relayer l'aidant proche au domicile d'une personne dépendante, plusieurs jours d'affilée, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Sa présence constante permet d'ajouter au répit une action d'accompagnement sur le long terme de la relation aidant-aidé.

Les missions du baluchonnage :

- Répit à domicile : permet à l'aidant de s'absenter quelques jours sans perturbation pour la personne aidée,

- Accompagnement de l'aidé : présence attentive, partage des activités de la vie quotidienne, évaluation, soutien à l'autonomie,

- Accompagnement de l'aidant : répit, partage d'expérience de la vie quotidienne et de la relation à l'aidé, recherche de stratégies facilitatrices pour répondre aux situations difficiles identifiées par l'aidant,

- Formation de l'aidant : à l'issue de la mission, un « journal d'accompagnement », transmet à l'aidant le récit du séjour du professionnel au domicile, par-

tage des éléments d'évaluation et de valorisation de la personne aidée et des stratégies relationnelles, savoirs, savoirs faire et savoirs être de nature à faciliter la relation et à prolonger le maintien à domicile.

Il y a trois bénéficiaires de l'éthique du Care. L'aidé, l'aidant et la baluchonneuse sont tous bénéficiaires d'un accompagnement respectueux, bienveillant et attentif¹⁰. L'accompagnement de la baluchonneuse est une mission importante de l'organisme porteur, qui s'inscrit dans un modèle particulier de management :

- Reconnaissance de l'engagement et de l'expérience personnelle : les baluchonneuses sont souvent issues de professions sanitaires ou sociales. Mais l'expérience personnelle d'accompagnement d'un proche atteint de maladie d'Alzheimer peut aussi mener au baluchonnage : qualités relationnelles, compétences acquises durant l'aidance, volonté de poursuivre cet engagement constituent des bases solides pour baluchonner, la formation permettant la professionnalisation de ces aidants informels devenus professionnels.

- Formation et capacitation : formation collective initiale (au moins trente-cinq heures) et continue (au moins vingt-et-une heures par an), soutien dans la réalisation de la mission (permanence clinique, forum de discussion entre baluchonneuses), accompagnement individuel et collectif, analyse des pratiques, développement des capacités réflexives et expressives individuelles et collectives, mentorat.

- Respect du libre choix du professionnel : la baluchonneuse ne peut intervenir que dans le cadre du volontariat. Elle détermine la fréquence et la durée de ses missions. Elle est libre d'accepter ou de refuser une proposition de baluchonnage, sans avoir à justifier sa décision, sans qu'il puisse lui en être tenu rigueur.

- Obligation de temps de récupération : il est
10 Cf. G. Martin, et F. Lucet, « *Intervenir à domicile auprès du couple aidant-aidé : le « travail invisible » du Care* », DocAlzheimer n°12, 2014.

obligatoire que les baluchonneuses, après chaque baluchonnage, bénéficient d'un temps de récupération égal à la durée de la mission, non travaillé.

- Prévention des risques psycho-sociaux : la complexité, l'exigence, le niveau de responsabilité et la pénibilité sont reconnus et pris en compte dans la rémunération des baluchonneuses (salaire pour un équivalent temps plein au-dessus du salaire moyen québécois) et dans leur accompagnement (écoute individuelle et collective, collectif de pairs, évolution du temps de travail à la demande (durée et rythme des missions), formation continue sur des thèmes choisis par les baluchonneuses...).

- Constitution d'un collectif de pairs : l'isolement inhérent à la pratique du baluchonnage est contrebalancé par la constitution d'un collectif de pairs. Les échanges entre baluchonneuses sont encouragés, provoqués (formation continue de trois jours réunissant toutes les baluchonneuses) et rendus possibles à tout moment par le biais d'outils technologiques (accès intranet, forum de discussion, téléphonie...) : la baluchonneuse travaille seule, mais pas isolée. Les savoirs, savoirs faire, savoirs être développés au fil de l'expérience font l'objet d'une recension, créant ainsi un corpus de connaissances et d'expériences qui servent de base à la valorisation des professionnels comme à leur capacitation.

- Démarche qualité : Le baluchonnage ne peut exister sans exigence de qualité. Une démarche d'amélioration constante est menée, par la coopération au sein du collectif de baluchonneuses et avec l'équipe coordinatrice, les bénéficiaires, partenaires et universitaires.

Dans ce modèle, l'organisme employeur est au service des familles bénéficiaires, mais aussi des professionnels. Le management est collaboratif, dans la poursuite d'un objectif commun et d'une éthique partagée. L'accompagnement des professionnels est basé sur la reconnaissance de la valeur et de la difficulté

de leur travail, de leurs compétences, expérience et expertise, sur le respect mutuel et sur la confiance.

Prendre soin de celui qui prend soin : du management à l'accompagnement

L'exemple du baluchonnage et de son modèle de management nous permettent d'identifier quelques principes, pour accompagner autrement les professionnels du Care :

- Considérer chacun comme une fin, et non comme un moyen : l'encadrement comme garant de la sécurité des professionnels. La proximité avec les personnes vulnérables, et ses impacts psychologiques et physiques, implique d'accompagner les professionnels du Care. En pratique, l'encadrement fait preuve d'attention, d'écoute, est attentif aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des professionnels, procure soutien, capacitation (formation, supervision, groupes de pairs), valorisation (personnelle, sociale, salariale), accompagne les parcours professionnels (qualification, reconversion), les événements de vie (adaptation du temps de travail, conciliation vie personnelle/vie professionnelle) et se soucie de la satisfaction et du bien-être au travail. Ces étapes correspondent au processus de Care définies plus haut¹¹.

- Pluralisme et co-construction : Valoriser les « voix différentes », les différences de sensibilités et de points de vue, miser sur le travail d'équipe et l'appareil psychique collectif. La multiplicité des regards et des voix au sein de l'équipe (différences de sensibilité, d'expériences et d'analyse des situations, divergences et désaccords) permet une meilleure compréhension de la complexité inhérente au travail de Care, de la personne accompagnée, de ses besoins. Elle affine l'analyse clinique, démultiplie des hypothèses et les propositions d'intervention. Elle fabrique, par l'échange et la discussion, une culture professionnelle

11 Cf. *Un Monde vulnérable et Le Travail de Care*, op. cit.

démocratique, un questionnement éthique et des buts communs. Ces échanges ont aussi une fonction formatrice : ils développent les compétences d'écoute, d'expression, de tolérance et la créativité des professionnels. Pour cela, il faut au préalable avoir institué un climat de confiance, de reconnaissance et de tolérance¹².

- Moins une relation de subordination qu'un partage de valeurs et d'objectifs. Un modèle de management participatif, démocratique et pluraliste remplace la relation de subordination de type autoritaire par la confiance, la reconnaissance de la contribution, du professionnalisme et de l'engagement des membres de l'équipe. La structure porteuse se positionne en « soutien » des professionnels de terrain, dans une posture de service et de coopération, à l'inverse du fonctionnement traditionnel.

- Elargir le Care en cercles concentriques... du local au global.

En remplaçant l'aidant familial par un professionnel, le baluchonnage ouvre la sphère de l'intime (*oikos*), lieu du Care traditionnel, à une intervention inscrite dans la cité (*polis*)¹³ : il fait du Care une question politique. Le modèle d'accompagnement des professionnels qui s'y élabore a lui aussi une portée plus large : il permet une meilleure reconnaissance des besoins, des expériences et des droits des personnes aidées, aidantes et professionnels, une avancée démocratique vers plus de liberté (émancipation, capacitation, lutte contre l'assignation), d'égalité (inclusion, expression et participation) et de justice (plus juste répartition des responsabilités et des tâches de Care, solidarité et réciprocité). C'est en termes politiques et économiques, alors, que la perspective du Care exige que nous explorions... une voie différente.

12 Cf. *Caring Democracy : Markets, Equality, and Justice*, op. cit.

13 Ibid.