

Avis de Soutenance

Madame Lucie CHEVALIER

Sociologie, démographie

Soutiendra publiquement ses travaux de thèse intitulés

Manager mieux l'aide à domicile ? Genèse, appropriations et limites d'un programme de formation au changement organisationnel destiné à résoudre la crise du secteur.

Travaux dirigés par Monsieur OLIVIER MASCLET et Anne Marie ARBORIO

Soutenance prévue le **jeudi 01 octobre 2026** à 9h00

Lieu : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université de Limoges 39E rue Camille Guérin

87000 Limoges

Salle : D005

Composition du jury proposé

Mme Hélène STEVENS	Maîtresse de conférences	Université de Poitiers	Examinatrice
Mme Sylvie MONCHATRE	Professeure des universités	Université Lumière Lyon 2	Rapporteure
Mme Christelle AVRIL	Directrice d'études	Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales	Rapporteure
M. François-Xavier DEVETTER	Professeur des universités	Université de Lille	Examineur
Mme Anne-Marie ARBORIO	Maîtresse de conférences	Aix-Marseille Université	Co-directrice de thèse
M. Olivier MASCLET	Professeur des universités	Université de Limoges	Directeur de thèse
Mme Clotilde LEMARCHANT	Professeure des universités	Université de Lille	Examinatrice

Mots-clés : aide à domicile, management, organisation, formation, consentement, réforme

Résumé :

Pour répondre à la crise qualifiée « d'attractivité » du secteur de l'aide à domicile, des acteurs publics et privés promeuvent une solution basée sur le management et la transformation de l'organisation du travail. Dans cette perspective, un dispositif de formation au changement organisationnel a été proposé pendant plusieurs années aux dirigeant-es, encadrantes intermédiaires et aides à domicile d'une dizaine de structures. A travers une enquête ethnographique au long cours, cette thèse en analyse la genèse, les appropriations et les limites. La thèse met d'abord en évidence le rôle central d'un ensemble de réformateurs dans le projet de « manager mieux » l'aide à domicile. Le management comme solution à la crise du secteur s'impose d'autant plus facilement auprès des cadres dirigeants que leur profil social a évolué et qu'ils ont été préparés à cette « solution » par la diffusion du Nouveau Management Public. La thèse analyse ensuite les modalités d'un consentement à la réforme qui va au-delà des seuls dirigeants des entreprises et associations d'aide à domicile. En effet, les cadres

intermédiaires et les aides à domicile elles-mêmes témoignent durant le temps des formations de leur adhésion au projet de réforme managériale : elles participent activement aux formations et disent leur espoir dans des solutions organisationnelles efficaces et plus respectueuses des salariées. La thèse met au jour les stratégies scéniques et discursives des formateurs et formatrices qui visent à produire la croyance dans un possible changement par le déploiement d'une nouvelle organisation du travail. Elle révèle ce que ce consentement doit aux interactions durant les formations où cadres intermédiaires et aides à domicile sont prises au sérieux et voient leurs aspirations, notamment en matière de reconnaissance, de renouveau du collectif de travail et d'amélioration des relations professionnelles, reconnues. Enfin, la thèse met en lumière les limites structurelles de ce dispositif de formation qui n'a pas conduit aux transformations promises de l'organisation du travail. La non-prise en compte, sinon le déni, des réalités économiques du secteur, à la fois le manque de moyens financiers et la faiblesse des salaires des employées, explique ces limites et une forme de trahison des aspirations des salariées à de meilleures conditions d'emploi et de travail.

Summary:

In response to the so-called "attractiveness crisis" in the home care sector, public and private stakeholders are promoting a solution based on management and the transformation of work organization. With this in mind, a training program on organizational change has been offered for several years to executives, middle managers, and home care workers at about ten organizations. Through a long-term ethnographic study, this dissertation analyzes the program's origins, how it was adopted, and its limitations. The thesis first highlights the central role of a group of reformers in the project to "manage home care better." Management as a solution to the sector's crisis is all the more readily accepted by senior executives because their social profile has evolved and they have been prepared for this "solution" by the spread of New Public Management. The dissertation then analyzes the ways in which support for the reform extends beyond the leaders of companies and home care associations. Indeed, middle managers and home care workers themselves demonstrate their commitment to the managerial reform project during training sessions: they actively participate in the training and express their hope for organizational solutions that are efficient and more respectful of employees. The thesis uncovers the performative and discursive strategies employed by trainers to foster belief in the possibility of change through the implementation of a new work organization. It reveals how this consent stems from interactions during the training sessions, where middle managers and home care workers are taken seriously and see their aspirations—particularly regarding recognition, the renewal of the work collective, and the improvement of professional relationships—acknowledged. Finally, the thesis highlights the structural limitations of this training program, which did not lead to the promised transformations in the organization of work. The failure to take into account—if not outright denial of—the sector's economic realities, including both the lack of financial resources and the low wages of employees, explains these limitations and constitutes a form of betrayal of the employees' aspirations for better employment and working conditions.