

L'aide à domicile face aux services à la personne et registres d'action contradictoires : des politiques aux organisations

Florence JANY-CATRICE¹, Emmanuelle PUISSANT²

Introduction

Malgré une difficulté certaine à les cerner quantitativement, les emplois des services à la personne sont environ en 2008 au nombre de 1,3 million. Mais ce secteur, dont les contours sont définis dans la loi du 26 juillet 2005³, est constitué d'activités extrêmement hétérogènes.

Ni tout à fait services « sur » la personne pour transformer son état physique ou son état cognitif – assistance aux personnes âgées, garde malade, soins esthétiques des personnes âgées – ni tout à fait services « pour » la personne – assistance informatique, petits travaux de jardinage, ou promenade des animaux domestiques –, les activités ont des usages qui relèvent tout autant de l'amélioration d'un certain bien-être individuel (services de confort), que de services d'assistance et de soins à des publics fragiles et dépendants (personnes âgées, enfants, handicapés), ce que traditionnellement l'INSEE distingue par « services domestiques » d'une part, et « services d'action sociale » d'autre part.

Ce regroupement d'activités n'est toutefois pas incohérent. Il répond plutôt à la logique de l'offre dans le sens où la cohérence « services à la

1. Clersé-UMR-8019, Université Lille 1, florence.jany-catrice@univ-lille1.fr.

2. CREPEM-Université Grenoble 2, ESEAC-IEPG, emmanuelle.puissant@wanadoo.fr.

3. Traduction législative du « Plan de développement des services à la personne », appelé aussi Plan Borloo.

personne » vient d'abord du fait que la prestation est réalisée au domicile des particuliers. Ce choix n'est pas récent dans les nomenclatures d'activité de services : lorsque le produit est difficilement saisissable et complexe, la tentation d'opérer des regroupements selon des critères objectivables existe. Les nomenclatures font alors rarement référence au service qui accompagne la vente du produit, et encore moins aux usagers.

Cet ensemble d'activités semble s'accommoder d'une telle logique : dans les « services à la personne », on retient le critère dominant du lieu de prestation, en l'accompagnant d'un critère vaste de « service », vers des « personnes » considérées indistinctement. Ce critère du domicile est pourtant réducteur pour deux raisons. D'abord parce que de nombreuses activités de service réalisées au domicile des particuliers sont hors du champ des services à la personne (l'artisanat par exemple). Ensuite parce que des logiques singulières des besoins – et donc de profils d'usagers – demeurent sous exprimées dans ce regroupement : qu'y a-t-il de commun, par exemple, entre un coach sportif pour cadre supérieur, une activité de ménage réalisée pour un couple

Encadré 1

Méthodologie

L'analyse empirique repose sur l'exploitation et l'usage de matériaux divers. Ces derniers incluent : 1) les statistiques du champ des services à la personne à partir des données administratives IRCEM (caisse de retraite des emplois du particulier employeur) et DARES (pour les organismes agréés des services à la personne) ; 2) les textes officiels régulant l'activité et le secteur d'activité (accords de branche, loi du 2 janvier 2002, informations de propagande de l'agence nationale des services à la personne) ; 3) les principales conventions collectives.

Ces données qualitatives et quantitatives ont été complétées de deux manières. D'une part par des monographies d'associations d'aide à domicile dans le département de l'Isère, sur la base d'une immersion de plusieurs mois dans une association mandataire et prestataire, et de 60 entretiens semi-directifs et ouverts menés en 2006 (Puissant, 2008). D'autre part, dans le cadre d'une recherche réalisée pour la Diieses, 85 entretiens semi-directifs, menés sur les départements de Paris, la Seine Saint Denis, le Nord, le Pas-de-Calais et la Seine Maritime en 2007 ont été exploités (Devetter *et al.*, 2008).

Les monographies et entretiens ont été réalisés auprès d'une pluralité d'acteurs : responsables associatifs (bénévoles et salariés) et privés lucratifs, représentants d'enseignes, des salariés (aides à domicile et encadrants intermédiaires), acteurs de la régulation (conseils généraux, DRTEFP, DDTEFP, ANSP), représentants prud'homaux employeurs et salariés, usagers.

biactif pendant son absence du domicile, et une toilette pour personne âgée dépendante ? Divers travaux ont convergé depuis longtemps pour constater que pour un même service, par exemple l'activité de ménage, le réaliser auprès d'un couple biactif ou auprès d'une personne âgée dépendante renvoie à des besoins, des compétences, un contenu de prestation, une organisation, voire un « engagement de soi » très différents (Dussuet, 2005).

Nous chercherons dans cet article à montrer dans quelle mesure ce regroupement, et les dispositifs réglementaires qui l'ont précédé puis accompagné, bousculent plus particulièrement les activités à domicile d'action sociale, telles qu'elles ont été structurées et développées dans les « associations d'aide à domicile ». Ces acteurs historiques, qui représentent une part importante de l'activité des services à la personne ⁴, se trouvent aujourd'hui au cœur de multiples registres d'action, entrant parfois en contradiction. Nous soulignerons dans quelles mesures les tensions, aussi bien macro (partie I) que micro socioéconomiques (partie II), se cristallisent sur cet acteur collectif historique. Nous montrerons par ailleurs que ce sont particulièrement les postes de coordination et d'encadrement intermédiaire qui subissent ces tensions (partie III).

I. De nombreuses tensions sur le plan macro socio-économique autour de la construction du champ des SP

Les tensions macro socioéconomiques qui caractérisent le champ des services à la personne résultent de la diversité des politiques publiques intervenant dans ce champ, et poursuivant des objectifs en tension, voire contradictoires.

1.1. Une multitude d'enjeux sectoriels

Le vaste champ des services à la personne est traversé par une multitude d'enjeux qui se sont multipliés à mesure que le champ a été étendu par l'entremise de l'Etat. En 2005 en effet, un coup de force politique a construit une réalité économique et sociale nouvelle et a institué en secteur un regroupement éclectique d'activités (encadré 2).

Malgré une certaine cohérence dans les représentations ordinaires des activités, cohérence cognitive consolidée par un outillage politique sophistiqué, les activités qui se retrouvent réunies sous le terme de « services à la personne » ne relèvent ni des mêmes trajectoires historiques, ni de marchés comparables, ni ne regroupent les mêmes parties prenante.

4. D'autres travaux menés récemment montrent qu'en moyenne les services de ménage représentent environ la moitié de l'activité (estimée en heures travaillées) et que l'aide aux personnes âgées en représente environ un tiers. Le reste est constitué d'activités de jardinage, de garde d'enfant et de soutien scolaire. Les autres activités représentent epsilon dans cette répartition des heures travaillées.

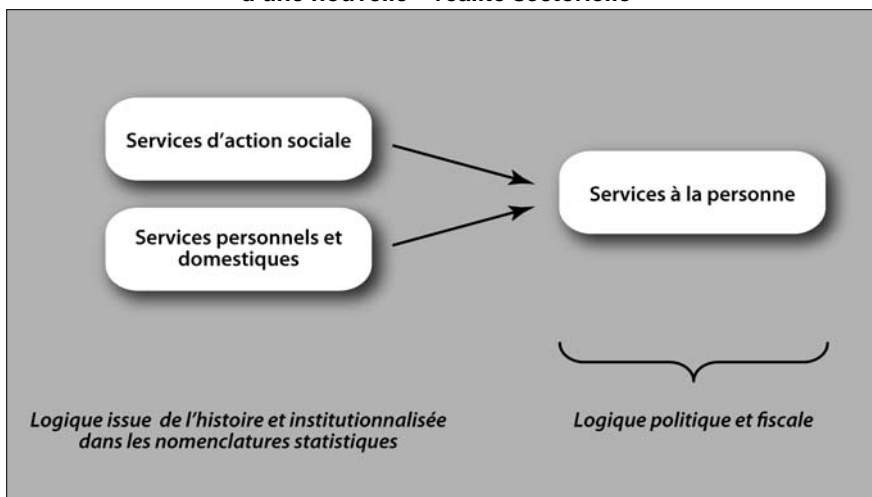
Encadré 2

**Activités regroupées sous l'appellation
« services à la personnes »**

- Entretien de la maison et travaux ménagers ;
- Petits travaux de jardinage y compris le débroussaillage ;
- Prestations de petit bricolage dites « hommes toutes mains » ;
- Garde d'enfants de plus de trois ans ;
- Accompagnement d'enfants de plus de trois ans dans leurs déplacements ;
- Soutien scolaire et cours à domicile ;
- Préparation de repas à domicile, y compris le temps passé à faire les courses ;
- Livraison de repas à domicile ;
- Collecte et livraison de linge repassé ;
- Livraison de courses à domicile ;
- Assistance informatique et Internet à domicile ;
- Soins et promenade d'animaux de compagnie de personnes dépendantes, à l'exclusion de soins vétérinaires et du toilettage ;
- Maintenance, entretien et vigilance temporaire de la résidence principale et secondaire ;
- Assistance administrative à domicile ;
- Activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et à délivrer les services à la personne ;
- Garde d'enfants à domicile de moins de trois ans ;
- Assistance aux personnes âgées ou autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exception d'actes de soins relevant d'actes médicaux ;
- Assistance aux personnes handicapées y compris les activités d'interprète en langue des signes, de technicien de l'écrit, et de codeur en langage parlé complété ;
- Garde malade à l'exclusion des soins ;
- Aide à la mobilité et transport de personnes ayant des difficultés de déplacement lorsque cette activité est incluse dans une offre de services d'assistance à domicile ;
- Prestations de conduite du véhicule personnel des personnes dépendantes, du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives ;
- Accompagnement d'enfants de moins de trois ans dans leurs déplacements, des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante) ;
- Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes.

Leur regroupement dans un même ensemble aboutit à rendre les enjeux profondément opaques et à favoriser la rhétorique jouant de son ambiguïté (graphique 1).

Graphique 1. Le coup de force de la création politique d'une nouvelle « réalité sectorielle »



Source : Devetter *et al.*, 2009.

Comme cela a déjà été souligné lors de la constitution d'un ensemble d'« emplois familiaux » ou de « services de proximité » (Enjolras, 1996 ; Ennuyer, 2006 ; Laville, 1996 ; Haddad, 2009), les SP sont au confluent d'enjeux de politique économique, de politique sociale et de politique familiale. Économique car le secteur des services à la personne est considéré comme une source majeure de gisements d'emplois. Ont été escomptées des créations dont les estimations et les annonces ont varié de 500 000 (ANSP⁵) à parfois trois millions d'emplois en cinq ans (Cahuc, Debonneuil, 2004). L'enjeu social provient du fait qu'il s'agit pour partie de prendre en charge des services d'action sociale : assistance à la dépendance des personnes vieillissantes et handicapées, aide à l'autonomie et gestion de la petite enfance. La promotion par l'Etat d'une partie des services à la personne vise à libérer les familles d'un temps contraint, en les allégeant de leurs tâches domestiques, en les incitant à les externaliser sur le marché. Toute l'ambiguïté réside bien dans le « pour partie » qui nuance chaque fois le propos, tout en contournant les paradoxes qu'ils contiennent.

Outre que la capacité d'un secteur à fournir une solution conciliant une telle diversité d'objectifs (Devetter *et al.*, 2009), signe d'une instrumentalisation (Laville, 2009), peut légitimement laisser dubitatif, la multiplicité des

5. Voir le site de l'ANSP : <http://www.servicessalapersonne.gouv.fr>.

objectifs ainsi fixés par l'Etat au secteur ouvre la porte à de nombreuses tensions. L'analyse des politiques publiques est, certes, souvent l'occasion d'en identifier les contradictions, mais il semble qu'elles soient ici exacerbées du fait qu'elles s'entremêlent et s'appliquent directement au même champ d'activités (Lefebvre, 2009).

1.2. Des objectifs en tension

Sans viser l'exhaustivité, quelques-unes des tensions les plus symptomatiques seront ici présentées : celles qui provoquent des conséquences plus directes sur la relation de travail dans les associations d'aide à domicile. On analysera successivement les tensions entre politiques publiques d'une part, entre les logiques marchandes et non marchandes qui traversent le secteur d'autre part, puis les tensions autour de la structuration de l'offre de services.

1.2.1. Des tensions entre les logiques de création d'emplois, les politiques sociales, les politiques de conciliation des temps

La légitimité centrale des politiques d'emploi de ces secteurs de services « gisement d'emplois » provient de la vertu que constituerait le blanchiment d'emplois. Effectivement, les créations d'emplois familiaux, puis de services à la personne, constituent en partie une visibilisation d'activités réalisées antérieurement de manière non déclarée (Marbot, 2008). Cette légitimité provient également du caractère refuge de ces emplois pour des salariés qui en étaient privés (Avril, 2007), et plus généralement d'une capacité publique à multiplier l'activité. Mais peut-on développer un champ social tout en l'identifiant à un secteur créateur d'emplois, réceptacle contra-cyclique en particulier des chômeurs ? Cette question est posée par les chercheurs depuis que les Etats ont instrumentalisé des activités sociales pour les combiner aux politiques d'emploi ⁶ (Laville, 2009).

La tension tient aussi au fait que, depuis la promotion en 1991 des emplois familiaux, le contenu des politiques familiales a été réduit à des politiques de « conciliation des temps » ⁷. L'idée est bien d'identifier des « gisements » d'emplois pour libérer les familles et rendre compatibles les temps de travail et hors-travail. Mais peut-on réconcilier une politique de création quantitative d'emplois avec celle de la conciliation des temps (Méda, 2008) ? La libération de temps contraint (tâches domestiques, garde d'enfants, mais aussi aide aux devoirs, soutien scolaire, etc.) que permet l'externalisation d'un certain nombre de tâches par les ménages, s'accompagne d'une prise en charge par d'autres de ces activités. Or, l'une des difficultés réside dans le fait que lorsque l'externalisation du service se fait

6. C'est-à-dire depuis le début des années 1980.

7 .Devant permettre une meilleure articulation des temps de travail et hors travail.

sur une base individuelle et choisie (ce qui apparaît très séduisant du point de vue de l'utilisateur ou du consommateur), cela se traduit par des exigences de disponibilité temporelle extrêmement fortes et contraignantes pour les salariés qui, souvent, le subissent (Dussuet, 2005 ; Gadrey *et al.*, 2004 ; Devetter, Rousseau, 2007 ; Kaufman, 1997). Dans le cas des services à la personne, et en particulier dans les emplois de ménage et d'aide à domicile, cette conciliation des temps pour les salariés du secteur peine à être pensée et, en l'état actuel de l'organisation sectorielle, n'est pas vraiment possible. Elle s'incarne en conséquence dans une très faible durée du travail – celle-ci est d'ailleurs d'autant plus faible que le salarié est en emploi direct – dans des temps de travail morcelés par des coupures non rémunérées, et dans des horaires de travail souvent peu compatibles avec une charge de famille.

L'imbrication entre les logiques économique et sociale des politiques mises en œuvre dans ce champ rendent également délicats les bilans visant à en établir l'efficacité. Globalement, les politiques de solvabilisation de la demande (prenant la forme de réductions fiscales), telles qu'elles ont été déployées depuis le début des années 1990, sont plutôt inégalitaires (Marbot, 2008 ; Devetter *et al.*, 2009 ; Cerc, 2008 ; Cour des comptes, 2010), ce qui renforce l'idée d'une priorité donnée à la politique économique et à l'emploi. Les politiques d'aide aux personnes âgées qui se sont succédées (la Prestation spécifique dépendance en 1997, puis, en 2002, l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA)) ont été ouvertes à tous les usagers, et même élargies aux usagers moins dépendants⁸. Le montant national de l'APA versé pour une aide à domicile des personnes dépendantes s'élève à environ 3 milliards par an⁹. Parallèlement, le coût public annuel, que représente depuis 2005 la généralisation des exonérations fiscales des services de confort, est de l'ordre de 3,6 milliards (Cour des comptes, *ibid.*). Ces services sont, pour l'essentiel, consommés par les 10 % des ménages les plus riches (exonérations fiscales pour recours au soutien scolaire, aux services de ménage, aux services de jardinage etc.). Le crédit d'impôt, qui a potentiellement élargi l'assiette des bénéficiaires de ces exonérations fiscales, a été limité aux actifs, excluant de fait les retraités, et risquant ainsi de consolider une dynamique déjà inégalitaire (Ennuyer, *op. cit.*).

I.2.2. Des tensions entre logiques marchandes et non marchandes : utilité économique vs. utilité sociale

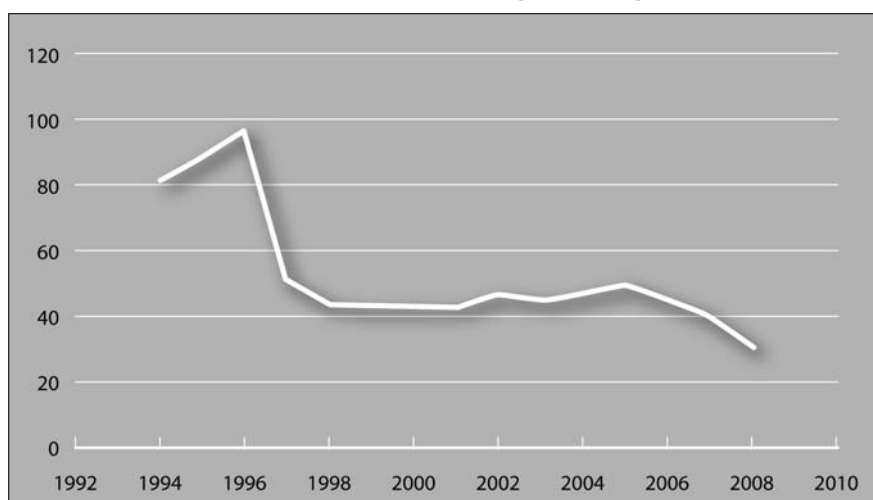
Le secteur des services à la personne est marqué par un émiettement que le Plan Borloo n'a pas réussi à enrayer. L'un des indices de cet émiettement

8 L'APA a ouvert un niveau de dépendance supplémentaire (Groupe iso-ressources 4) pour des personnes plus faiblement dépendantes, accroissant aussi rapidement le nombre de bénéficiaires de l'allocation. Les « Gir 4 » représentent en 2009 45 % des bénéficiaires de l'APA.

9 Environ 3,4 milliards par an à la charge des conseils généraux.

est le nombre d'emplois par organisme agréé. Celui-ci est passé d'environ 80 salariés par établissement dans les années 1990, lorsque ces organismes étaient tous associatifs et publics ¹⁰, à 31 en 2008 (voir graphique). En période de croissance, cet éclatement de l'offre en a fragilisé la coordination.

Graphique 2. Nombre d'emplois par organisme agréé : 1994-2008



Dédoublonnage des données mandataires.

Sources : données de la DARES et de l'IRCEM, calculs de l'auteur.

En risquant une simplification, on peut dresser un paysage de la coordination possible des acteurs, selon les valeurs et présupposés qui les véhiculent et les justifient. D'une part, la coordination par le marché, véhiculée par les valeurs de liberté et d'individualité, mais aussi par les modèles économiques qui les sous-tendent. D'autre part, la coordination par l'Etat, détenteur et garant d'un intérêt général supérieur, promoteur de valeurs collectives. Enfin, la coordination par la coopération, les réciprocitys de proximité et la solidarité sur lesquelles elles sont nécessairement assises. Evidemment, ces trois modes de coordination ne sont pas toujours exclusifs les uns des autres, ni ne se complètent nécessairement.

Envisagés comme des activités productrices de bien-être individuel – ce qui est parfois traduit par des services de « confort » (Cerc, *op. cit.*) – certains services rendent plus facile la vie quotidienne des couples des classes sociales les plus riches, et visent directement à cela (« hommes toutes mains », services de ménage, etc.). Mais on peut considérer qu'une autre partie de ces activités est productrice de « bon », de « bien », dans ce que cette acception peut contenir de sens collectif. Malgré son caractère équivoque et polymorphe (Engels, Hély *et al.*, 2006), l'utilité sociale recouvre

10. Centres communaux d'action sociale.

les intérêts collectifs que fournissent les activités, c'est-à-dire les intérêts collectifs pour la société que produisent les solidarités de proximité, les droits garantis (le respect de la dignité par exemple). Les profits collectifs auxquels on fait référence ici sont l'accès universel de bonne qualité à des services permettant une vieillesse décente par exemple, le droit pour les individus ou pour leurs proches d'accéder à une information de qualité, etc. Ce sont des bénéfices d'emblée collectifs sur un territoire ; une organisation qui y contribue produit de l'utilité sociale. Dans le passé, parce que les associations et les centres communaux d'action sociale dominaient l'offre, la production d'intérêt général était en construction. Elle est en train d'être supplantée par un choix politique majeur, par une autre logique : celle de la « marchandisation » rapide de l'activité (voir *infra*) (Enjolras, *op. cit.* ; Donzelot 2008).

I.2.3. Des tensions autour de la structuration de l'offre

Les tensions qui traversent les politiques n'épargnent pas la structuration de l'offre dans le champ des SP. Les injonctions paradoxales qui ont prévalu historiquement constituent l'un des facteurs principaux de ces tensions. La régulation tutélaire, garante de la structuration de l'offre (pour l'essentiel associative et publique), a progressivement cédé la place à une régulation « quasi-marchande » (Nyssens, 2009 ; Messaoudi, 2009 ; Avril, 2007), légitimée par le droit à la démocratie du consommateur. Ce libre-choix rend le consommateur souverain dans son accès à l'offre, désormais disponible sur un marché en concurrence. Cette coordination par le marché peut pourtant être interrogée pour au moins deux raisons combinées, l'une tenant à l'institutionnalisation du marché, l'autre à la rhétorique du libre choix. D'une part, les services à la personne ne sont pas des produits comme les autres. L'incertitude qui pèse sur leur qualité nécessite d'équiper le marché de dispositifs sophistiqués producteurs de confiance et de repères de qualité : la réputation, les réseaux, l'expérience (Karpik, 2007 ; Messaoudi, *op. cit.*). Cet équipement limite en partie le libre choix de l'utilisateur, en particulier du fait que la production des réputations est souvent organisée par des équipes médico-sociales¹¹ coproductrices des plans d'aide¹² (Argoud, 2009 ; Ennuyer, 2009). D'autre part, une caractéristique de ce produit particulier relève de la répétitivité dans le recours. Il ne s'agit en aucun cas d'un service ponctuel, mais bien d'un service de la quotidienneté. Cette expérience du temps long de l'interaction entre salariés et usagers contraste alors avec l'idée du produit, non durable, interchangeable sans difficulté. Cette répétitivité de l'interaction est conditionnée par la confiance.

11. Des conseils généraux.

12. Voir l'excellent numéro de *Gérontologie et société* entièrement consacré au « libre choix », n° 131, 2009/4.

Ces tensions ne sont pas vraiment prises en compte au niveau macro-social. L'une des raisons tient dans le nouveau management public qui construit un objet en dehors des réalités et qui tient ensuite un discours lisse et performatif, n'engageant aucun débat sur les contradictions du système. Immanquablement ces tensions sont relayées à un niveau plus individuel. Nous nous centrons, ci-dessous, sur deux types de tensions micro socioéconomiques, qui sont la manifestation de deux articulations particulières des tensions macro. Le premier, fruit d'une laborieuse (et en partie manquée) conciliation entre la « maîtrise des finances publiques ¹³ » et la « professionnalisation », renvoie à une tension classique entre qualité de l'emploi et qualité du service. Le deuxième type s'exerce entre des formes d'industrialisation de l'organisation des activités d'aide à domicile et le maintien de la centralité de la relation d'usage de services. Cette relation d'usage particulière nécessite une adaptation constante à l'utilisateur et rend ainsi caduque toute tentative de prescription *a priori* stricte des tâches. Cette tension est une manifestation de la difficile articulation entre les logiques marchandes et non marchandes : sous la pression du processus en cours de marchandisation et de mise en concurrence des prestataires de services d'aide à domicile, l'incitation à la rentabilité est importante. Or, un moyen d'accroître cette rentabilité consiste en la mobilisation d'outils et de repères issus de la production industrielle, en particulier la recherche de gains de productivité. Cela passe par la rationalisation des activités et une organisation du travail particuliers. Cette quête de productivité industrielle et de rentabilité s'avère peu compatible avec le temps long de l'interaction répétitive entre salariés et usagers, tel qu'il a été décrit ci-dessus.

Ainsi, les tensions macro socioéconomiques se manifestent dans les associations d'aide à domicile sur un niveau plus micro (partie II) et se concentrent sur les encadrants intermédiaires. Leur rôle d'intermédiation, essentiel pour que les régulations conjointes s'opèrent efficacement dans l'activité, place ces nouveaux acteurs dans des positions caractérisées par les tensions et l'ambiguïté.

II. Des tensions sur le plan micro socioéconomique autour de la conciliation d'exigences difficilement compatibles

Cette partie sera consacrée aux manifestations des tensions macro socioéconomiques, au sein des organisations spécialisées dans les activités historiquement issues des politiques sociales. On estime que parmi les associations, la majorité est sous régime prestataire.

Une enquête qualitative nous a permis de préciser les activités concrètes que concerne l'aide à domicile auprès des publics fragiles, à savoir

13. Nous reprenons ici les catégories ordinaires mobilisées par les acteurs du secteur.

les personnes âgées, les personnes handicapées, les familles en difficulté (encadré 3).

Encadré 3
<p>Répertoire d'activités d'aide à domicile aux personnes âgées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâches ménagères diverses - Rangement - Literie - Cuisine / vaisselle - Aide aux tâches administratives - Aide aux actes de la vie quotidienne (mobilité, repas, toilette, etc.) - Courses (avec et sans l'usager) - Accompagnement à l'extérieur (pour des rendez vous, pour une promenade, etc.) - Quelques tâches simples d'entretien du jardin - Temps d'écoute - Temps de lecture - Temps de rencontre avec la famille <p>Source : observations de terrain.</p>

II.1. Tensions entre les exigences de la qualité de service et une médiocre qualité de l'emploi

La qualité du service, espace possible de définition et de controverses, peut *a minima* être envisagée par deux constituants : d'une part, la qualité de la relation, dans un versant micro-interactionniste de la qualité, et d'autre part, la qualité de l'organisation. Or, c'est bien dans la complémentarité de ces deux versants de la qualité que son évaluation peut être entreprise. La tension qui traverse le secteur de l'aide à domicile renvoie à la nécessaire imbrication entre qualité de l'emploi et qualité du service, pour assurer la qualité du service autour de ses deux pôles constitutifs.

Or, dans l'aide à domicile, la grande fragilité des emplois est le fruit de plusieurs tendances cumulatives. Elle est en partie due au fait que les salariés sont pour une grande majorité des emplois sous convention du particulier employeur (environ 85 % des emplois du champ des services à la personne), qui fait fi d'une relation salariale classique et des protections attenantes : pas de contrat de travail écrit pour les emplois de moins de huit heures hebdomadaires, pas d'accès pour ces salariés à la médecine

du travail, pas de recours possible à l'inspection du travail, pas de prise en compte des temps de transport pourtant très importants dans ces « métiers de la mobilité ».

Les politiques et stratégies d'insertion par l'activité économique qui ont, depuis leur conception dans les années 1980, jeté leur dévolu sur l'aide à domicile et l'aide ménagère comme des secteurs refuge et tremplin, ont profilé des emplois d'un caractère structurellement fragile. S'il y a diversité dans les questions de mesure des emplois, toutes convergent au moins sur un point : les emplois sont des emplois à temps très partiel, entre 10 et 15 heures par semaine selon les estimations, au taux horaire proche du SMIC. Cela conduit à des rémunérations comprises entre 320 euros et 550 euros mensuels, avec certainement, pour une moitié d'entre eux, des salaires moyens autour de 850 euros. Dans une société du *male breadwinner*, où les hommes étaient les principaux pourvoyeurs de ressources monétaires, ces salaires seraient qualifiés de « salaires d'appoint ». Mais l'Enquête Emploi indique que dans près de 40 % des cas, les salariés (employés de maison et aides à domicile ¹⁴) sont les principaux pourvoyeurs de ressources de leur foyer. Pour la majeure partie des autres, le conjoint est ouvrier.

Qualité du service et professionnalisation sont intimement liées, et on identifie dans les discours une forte convergence sur les besoins de professionnalisation du secteur, sans pour autant que les contours et dynamiques de ce terme soient bien définis (Jany-Catrice, Puissant, Ribault, 2009).

Les tensions sont ici triplement présentes. D'abord, du fait du développement de stratégies publiques et privées dites d'« industrialisation » de l'offre mais sans « professionnalisation » des salariés en interface dans la relation de service. Ensuite, du fait qu'une professionnalisation, au sens fort du terme tel qu'il a été développé aussi bien par les thèses fonctionnalistes que par les thèses interactionnistes des professions (Wittorski, 2007), s'accompagne d'une montée en qualification des salariés. Les formations nécessitent alors des financements publics (articulant des efforts publics de l'Etat et des collectivités territoriales, régions et départements) importants et assumés, tout comme doivent être assumés par les acteurs et financeurs du secteur qu'une fois qualifiés, les salariés puissent légitimement quitter le champ pour accéder à des métiers de niveaux supérieurs, par exemple dans des structures d'hébergement collectif ou de santé. La dernière tension identifiée part du constat que les salariés ne peuvent prétendre à s'engager dans des formations qualifiantes que lorsque les conditions sociales d'organisation du secteur le permettent. Elles nécessitent que l'organisation du travail soit cohérente avec ces politiques et que l'accompagnement dans les dispositifs de formation soit collectif.

14. Les deux tiers au moins de l'activité des services à la personne.

II.2. Tensions entre des formes ou des modalités d'industrialisation et la centralité de la relation d'usage du service

Conscientes de l'enjeu de qualité dans ses multiples acceptions, les associations d'aide à domicile ont amorcé, surtout à la fin des années 1990, un large processus de professionnalisation. Elles se sont éloignées progressivement du registre domestique, c'est-à-dire du lieu de la famille, où les règles existent mais sont implicites, et où l'efficacité ne se mesure pas aux compétences rationnelles, mais à la capacité des individus à suivre l'exemple des aînés (Boltanski, Thévenot, 1991). Une lecture conventionnaliste¹⁵ issue des travaux des économies de la grandeur (Boltanski, Thévenot, *op. cit.*) nous permet de mettre en exergue les marques d'industrialisation caractérisant la professionnalisation, dans le sens où la performance technique et la productivité mesurée au rendement (repasser une chemise dans un temps réduit) tendent à fonder les critères de qualité et d'efficacité des salariés, ce qui conduit à des formes de rationalisation professionnelle (Gadrey, 2003 ; Ughetto, 2004).

Dans les associations d'aide à domicile, la rationalisation professionnelle est le résultat de deux processus : la rationalisation de l'activité, avec des tentatives d'instaurer une division technique du travail, et la rationalisation de l'organisation du travail, dans une logique de maîtrise des financements publics. Cette dernière prend la forme d'une rationalisation du temps de travail et de la gestion des plannings. Toutefois, cette modalité d'industrialisation rencontre de réelles résistances du fait de la centralité de l'usager dans l'organisation des prestations de service. Cette place très singulière portée à l'usager est un héritage direct de l'économie sociale.

II.2.1. Un double processus de « professionnalisation rationalisante »

Tentant de formaliser les pratiques en cours dans l'aide à domicile, le « tournant 2002 », ainsi que le caractérisent de nombreux acteurs de terrain, est le produit de plusieurs textes¹⁶ qui participent à la régulation du secteur d'activité.

– La professionnalisation par rationalisation des tâches :

Structurer l'activité signifie reconnaître ses métiers et clarifier les tâches attribuées aux différentes catégories qui forment le vaste métier d'aide à domicile : avec la catégorisation des aides à domicile, les tâches sont désormais répertoriées, et les emplois caractérisés en fonction de « la finalité,

15. Une pluralité de conventions de professionnalité est possible dans ce secteur d'activité particulier (voir Ribault, 2008).

16. Nous nous référons ici principalement à la loi du 2 janvier rénovant l'action sociale et médico-sociale et à l'accord de branche du 29 mars relatif aux emplois et aux rémunérations. Un processus de professionnalisation de ce secteur est en marche depuis les premières conventions collectives (au début des années soixante-dix pour la première convention collective du secteur), mais a connu une nette accélération en 2002 avec la signature de l'accord de branche du 29 mars. Il a été profondément remis en cause en 2005 (voir Devetter *et al.*, 2009 ; Cour des comptes, 2010).

des principales activités, des conditions particulières d'exercice de la fonction, des conditions d'accès et des compétences » (Accord de branche du 29 mars 2002)¹⁷. La reconnaissance des professions d'aide à domicile s'est faite sur la base du « dirty work » (Hughes, 1958) : on reconnaît des professions en ne prenant en compte que les tâches les plus « nobles » (l'aide à la personne plutôt que l'entretien du foyer) entraînant donc une division du travail entre travailleurs qualifiés et non qualifiés. Ainsi, conventionnellement, les agents à domicile (catégorie A) devraient se concentrer sur les tâches ménagères et les auxiliaires de vie sociale (catégorie C) sur l'aide aux « actes essentiels de la vie » (loi 2002-2). Bien sûr, ces catégories ne sont pas étanches et la validation des acquis de l'expérience (VAE) instaurée par la loi de modernisation du 17 janvier 2002 permet l'obtention du diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale. Toutefois, des obstacles réels à la VAE existent (Neyrat, 2007), en particulier du fait, pour ces catégories à faible niveau d'études, de s'engager dans des processus de validation fondés principalement sur l'expression (écrite et orale).

– La professionnalisation rationalisante de l'organisation :

Le second axe de ce processus de professionnalisation du secteur d'activité est la modulation du temps de travail. L'application conjointe de ces deux mesures tend à morceler le travail des aides à domicile. Les relations uniques et privilégiées entre un professionnel et un usager, et qui constituaient la motivation principale des salariés, sont de moins en moins possibles du fait des exigences de rationalisation des temps d'intervention, rationalisation qui est désormais régie par les cadres intermédiaires de l'organisation.

Ainsi, la professionnalisation des structures conduit à une rationalisation de l'organisation du travail : rationalisation des temps d'intervention et de la gestion des plannings, qui se manifestent notamment par une parcelisation des interventions. Sur la base d'une plus juste gestion des dépenses publiques¹⁸, certaines équipes médico-sociales de conseils généraux établissent des plans d'aide de plus en plus précis, prévoyant parfois des interventions d'une demi-heure et même d'un quart d'heure, par exemple pour mettre un plat dans le micro-onde. Si ce temps est suffisant pour monter les escaliers jusqu'à la porte d'entrée, d'entrer, de prendre le plat, de le

17. Il existe désormais trois catégories d'aides à domicile : Catégorie A ou « agents à domicile » (qui ne disposent d'aucun diplôme ; l'essentiel de leurs tâches sont des tâches ménagères et administratives simples ; aide très occasionnelle à la toilette) ; Catégorie B ou « employés à domicile » (qui sont en cours d'obtention du diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale ; aide plus régulière aux « actes essentiels de la vie ») ; Catégorie C ou « auxiliaires de vie sociale » (qui avaient l'ancien certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile lors de la signature de l'accord de branche, ou ont l'actuel DEAVS ; interventions régulières pour l'aide à la toilette, et ponctuellement lorsqu'il s'agit d'une toilette médicalisée ; aide à des tâches administratives plus complexes).

18. On observe aussi ces mêmes tendances dans les entreprises à but lucratif qui les déploient pour une plus grande rentabilité de court terme. Le tarif à l'acte, très développé dans les chaînes d'entreprises privées à but lucratif d'aide à domicile, est tout à fait cohérent avec ces comportements.

mettre dans le micro-onde, d'attendre qu'il soit chaud, puis de le mettre sur la table avec des couverts, ce quart d'heure d'intervention prescrit est en revanche insuffisant pour prendre des nouvelles de la personne, s'entretenir avec elle et ne pas se contenter d'entrer dans son intimité et se précipiter dans la cuisine – « Parfois on est la seule personne que les personnes âgées voient de toute la semaine ¹⁹ ». Ce temps est également insuffisant pour gérer les imprévus, nombreux dans l'assistance à la vie quotidienne. Le raccourcissement de la durée des interventions engendre une forte parcellisation des tâches et des interventions des aides à domicile qui « enchaînent les personnes âgées, comme on fait un marathon ²⁰ ».

II.2.2. La centralité de l'utilisateur tend le rapport à l'industrialisation

La place privilégiée que se voient accorder les usagers dans les associations, à travers le principe de la « double qualité » à la fois d'« associé et de participant à l'activité » (Vienney, 1994), permet une co-production des activités, le service étant d'abord envisagé du point de vue de l'utilisateur. La relation d'usage est un point d'ancrage dont se dotent les acteurs de l'économie sociale pour tenir et rendre compte de la relation complexe entre salariés et usagers dans ce secteur d'activité. Cette relation d'usage renvoie à une relation institutionnalisée d'adaptabilité conjointe : intervenant et usager définissent à l'usage l'activité réalisée, c'est-à-dire pendant que le service est rendu, pendant que le destinataire en a l'usage. En ce sens, « l'usage, c'est ce qui éprouve les conceptions toutes faites de ce que doit être l'aide sociale, il laisse place à une initiative de l'utilisateur, il permet l'instauration d'une interaction, d'une participation » (Bourquin, 2001).

Les associations d'aide à domicile ont fait émerger des activités singulières, qui comportent des dimensions d'implication et de dynamique collectives difficilement reproductibles et standardisables. Cette co-construction du besoin a contribué à une forme d'incomplétude volontaire des contrats et implique de prendre en compte les besoins au sens large et dans leur pluralité, ce qui entre en contradiction avec les héritages du modèle industriel taylorien, tels la prescription *a priori* des tâches, le cantonnement des salariés dans les tâches d'exécution, ou la division stricte du travail.

Les contradictions que suscitent la rationalisation et les risques de standardisation qui en découlent sont cristallisées par les postes de coordination et d'encadrement intermédiaire. C'est ce groupe professionnel qui doit composer quotidiennement avec de multiples registres d'action, parfois contradictoires. C'est à lui que revient la mission de concilier une demande de rationalisation de la gestion du personnel et une saturation

19. Entretien avec une employée à domicile d'une association iséroise, 48 ans, travaillant dans l'association depuis 18 ans.

20. Entretien avec une auxiliaire de vie sociale d'une association iséroise, 51 ans, travaillant dans l'association depuis 11 ans.

psycho-physique des salariés, qui ne parviennent plus à gérer les imprévus intrinsèques à l'activité.

III. L'encadrement intermédiaire face à des registres d'action contradictoires

Les postes de coordination et d'encadrement intermédiaire sont une particularité des structures prestataires d'aide à domicile, qui salarient les aides à domicile – les particuliers n'étant pas les employeurs, mais les usagers des services. Nous considérerons ici uniquement les postes d'encadrement intermédiaire dans les associations prestataires d'aide à domicile.

III.1. Rôle des postes d'encadrement intermédiaire et de coordination : présentation et évolutions

Si l'histoire de la reconnaissance et la professionnalisation des encadrantes intermédiaires témoigne d'une relative homogénéité de cette fonction clé de coordination dans les associations, la description statistique et conventionnelle atteste du flou caractéristique de ce groupe professionnel aujourd'hui.

III.1.1. Historique de la fonction : reconnaissance et professionnalisation des fonctions d'encadrement et de coordination

La fonction de responsable de secteur est une spécificité des structures collectives prestataires qui est apparue avec le développement des activités des associations. Les emplois de responsables de secteur ont connu la même évolution que les emplois d'aides à domicile : leur consolidation s'est opérée sur la base d'un continuum allant du bénévolat au bénévolat indemnisé puis au salariat, dans le contexte général de professionnalisation des structures (Puissant, *op. cit.*).

La professionnalisation des emplois de responsables de secteur atteste de la reconnaissance de l'importance des activités de coordination et d'encadrement intermédiaire, dans un secteur d'activité caractérisé par un fort isolement des salariés, dans des lieux de travail éclatés, et une relation de travail elle-même isolante, en interaction exclusive avec les usagers. La professionnalisation de cette fonction a pour enjeu de re-collectiviser une activité par nature isolée et éclatée. La professionnalisation de ces emplois consacre ainsi un changement dans les registres d'efficacité du service : du registre domestique, où prévalait la bonne volonté et le dévouement des responsables de secteur à la cause du soutien aux personnes âgées et aux familles nécessiteuses dans le cadre de relations fortement personnalisées, on est passé à un registre plus professionnel, avec la nécessité du développement de compétences professionnelles pour coordonner et assurer le suivi d'un service d'aide à domicile. Ce changement de registre a été très

progressif, la logique professionnelle n'ayant pas remplacé la logique domestique et continuant à évoluer.

Retracer globalement l'évolution des associations d'aide à domicile ne doit pas cacher les disparités qui existent aujourd'hui dans le secteur. Ainsi des associations, en général de taille restreinte, continuent de ne pas salarier leurs responsables de secteur. Celles-ci restent alors bénévoles, volontaires dans la majorité des cas (c'est le cas pour les associations de la Fédération ADMR), mais parfois aussi contraintes. C'est le cas pour certaines grosses associations qui interviennent sur des secteurs urbains et ruraux. Dans ce cas, les responsables de petits secteurs ruraux peuvent être bénévoles contraintes, au sens où elles sont employées municipales, et s'ajoutent à leur activité professionnelle normale – les tâches de responsables de secteur – sans que ni leur temps de travail, ni leur rémunération n'augmente. N'ayant pas choisi d'endosser ce rôle, elles refusent parfois de se rendre aux réunions avec les autres responsables de secteur de l'association, et même de jouer tout autre rôle que celui de distribuer les fiches de paie. La re-collectivisation du travail d'aide à domicile est alors dans ce cas très limitée voire inexistante. Ce maintien d'une part bénévole dans l'encadrement des activités d'aide à domicile pose la question de la compatibilité de ce statut avec les besoins croissants ressentis en termes de professionnalisation de l'encadrement intermédiaire et de management.

Aujourd'hui, la majorité des responsables de secteur rencontrés dans le cadre de nos entretiens sont d'anciennes aides à domicile. Toutefois, depuis le début des années 2000, une nouvelle dynamique enrayer ces mouvements de promotions internes, les associations ayant tendance à recruter leurs nouvelles responsables de secteur directement sur des marchés qualifiés (assistantes sociales, conseillères en économie sociale et familiale, etc.). Cette évolution atteste aussi du changement de registres d'efficacité : d'une exigence de connaître le métier et d'une volonté d'encourager la promotion interne par la qualification des personnes et des métiers, on passe à une exigence pour les responsables de secteur d'être directement des professionnels, dotés de savoir-faire précis dans les domaines sociaux au sens large. Le fait de ne pas connaître le secteur précis de l'aide à domicile n'apparaît pas comme une barrière à l'embauche. Ainsi, les possibilités de promotion interne s'amenuisent : en Rhône-Alpes en 2008, parmi les 5 % des salariés ayant obtenu un diplôme par la VAE, 77 % concernent les diplômes d'intervention à domicile (74 % AVS et 3 % TISF) ; aucune VAE pour la formation spécifique responsable de secteur.

III.1.2. Présentation statistique et conventionnelle de la fonction d'encadrant aujourd'hui

– Une lecture statistique fragmentée :

Peu de données statistiques sont à notre disposition pour identifier, sur les plans quantitatif et qualitatif, les emplois de « responsable de secteur ». Selon l'enquête emploi de l'INSEE, il y aurait dans le secteur de l'aide à domicile environ 15 000 professions intermédiaires, soit environ 8 % des emplois du secteur « aide à domicile ». Le statut de profession intermédiaire n'est cependant pas conditionnel de l'encadrement de salariés. Si l'on se limite aux salariés encadrant au moins une personne, cela représente environ 12 000 salariés du secteur, soit 5 % des emplois (INSEE, 2007).

Selon l'observatoire de la branche Aide à Domicile (2008), en Rhône-Alpes en 2008, 1,4 % des salariés travaillant dans le secteur de l'aide à domicile occupent un rôle de « responsable de secteur », dans son acception fonctionnelle et non conventionnelle. Parmi elles, 39 % n'ont suivi aucune formation particulière pour occuper cette fonction. Aucune formation de responsable de secteur n'a été validée par la validation des acquis de l'expérience. Plus précisément, en Isère, on compte dans le secteur associatif 341 « encadrants » d'équipes d'aides à domicile, soit une moyenne d'un encadrant pour 30 intervenants ²¹.

– Une lecture conventionnelle de ce groupe professionnel :

L'accord de branche du 29 mars 2002 sur les grilles de classification atteste d'une grande diversité des positions conventionnelles possibles de ces postes. Nous avons repéré trois types de postes pouvant relever de l'activité des responsables de secteur : « Chargé(e) d'évaluation et de suivi social », de la catégorie E, « Responsable de secteur », de la catégorie E aussi, et « Cadre de secteur ou de proximité », de la catégorie F. On note ainsi un éclatement conventionnel des fonctions qui nous intéressent.

De plus, nos entretiens témoignent d'une inadéquation fréquente de ces postes avec leur description conventionnelle. Pour l'aide à domicile aux personnes âgées, la majorité des responsables de secteur rencontrés sont classées en catégorie D (catégorie d'employés), voire parfois (pour des temps très partiels de responsables de secteur, que les salariées réalisent en complément de leur travail d'auxiliaire de vie sociale) en catégorie C. Certaines seulement étaient en catégorie E, aucune en catégorie F.

L'histoire de la fonction de responsables de secteur est l'histoire d'une tentative de précision de leurs responsabilités et de l'accroissement de la charge de travail qui leur incombe. Etant la fonction pivot sur laquelle repose l'organisation et la cohérence du service, les mutations du secteur et les réglementations successives se manifestent directement par une diversification et un accroissement de leur charge de travail. Ainsi, la mise en

21. Ce ratio n'est pas en voie de se réduire, puisque les prévisions de recrutement des entreprises employeuses dans ce secteur sur la Région Rhône-Alpes pour les années 2009 et 2010 s'élèvent à 2,3 % pour les responsables de secteur, alors qu'elles s'élèvent à 34 % pour les agents à domicile, 21 % pour les employés, 30 % pour les auxiliaires de vie sociale, et 4,9 % pour les techniciens d'intervention sociale et familiale.

place, simultanée dans un bon nombre d'associations, de la catégorisation, de la continuité de service et de la modulation du temps de travail nécessite de la part des responsables de secteur de gérer les plannings de telle sorte que la continuité de service se réalise par un système de rotation, tout en veillant à ce que chaque salariée ait réalisé en fin de mois le nombre d'heures inscrit dans leur contrat. La gestion des plannings représente en conséquence leur activité principale à l'aune du temps de travail consacré.

La surcharge de travail, caractéristique de ces postes, est d'autant plus problématique que selon l'Enquête Emploi en continu 2007, 50 % des professions intermédiaires travaillent à temps partiel, et 33 % des salariées²² déclarant encadrer une ou plusieurs personnes, travaillent à temps partiel.

III.2. Un rôle d'intermédiation essentiel, au cœur de la relation triangulaire du travail associatif à domicile

Les responsables de secteur jouent un rôle d'intermédiation essentiel, entre les différentes parties prenantes de la production et de la délivrance de services d'aide à domicile. C'est par cette fonction pivot que la relation triangulaire de travail associatif à domicile est rendue cohérente. C'est cette hypothèse que nous tenterons de schématiser ci-dessous (graphique 2), à partir de la notion de relation de travail de service, telle que développée par Jean Gadrey (2003).

Etant au cœur de la relation de travail, les responsables de secteur jouent un triple rôle d'intermédiation : entre salariés et usagers, salariés et employeur (association), et entre usagers et association.

– Intermédiation entre salariés et usagers:

Les responsables de secteur sont les seules professionnelles autres que les aides à domicile à se rendre aux domiciles des particuliers (pour la première visite et en cas de problèmes et sur demande des usagers). De même, les responsables peuvent répondre aux besoins de médiation des aides à domicile, par exemple pour recadrer avec l'utilisateur ce qui ne relève pas de la compétence d'une aide à domicile (lessiver les moquettes, laver les murs, etc.).

– Intermédiation entre salariés et employeurs :

Les employeurs ne sont quasiment jamais en lien avec les intervenantes à domicile ; leur supérieur hiérarchique avec lequel elles sont en lien est leur responsable de secteur. Nos entretiens montrent d'ailleurs que les aides à domicile ne connaissent pas toujours l'équipe de direction et ne savent pas qu'elles sont employées par le conseil d'administration de l'association. Certaines salariées rencontrées pensaient même travailler pour une municipalité (notamment quand les responsables de secteur sont salariés

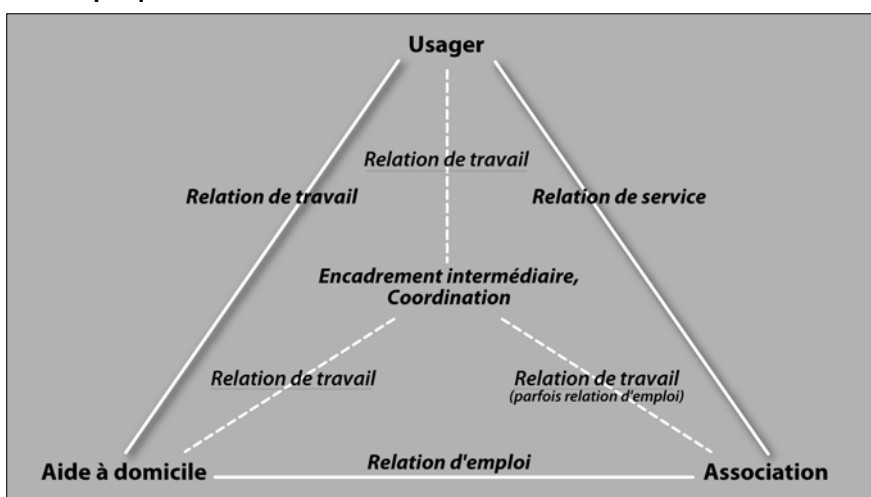
22. Donc hors bénévoles.

par la mairie). Les responsables de tous les secteurs d'une association sont souvent réunies par l'équipe de direction une fois par mois pour entendre leurs remontées du terrain et pour transmettre des informations à diffuser à leur équipe d'aides à domicile.

– Intermédiation entre usagers et association :

Enfin, les responsables de secteur jouent un troisième rôle d'intermédiation : entre les usagers et « l'association », comme prestataire de service. Il peut arriver qu'un usager exprime des mécontentements sur le fonctionnement global de l'association, jusqu'au point parfois de changer de prestataire. Dans ce cas, l'utilisateur prévient le responsable de secteur, qui fait remonter l'information à l'équipe de direction. Inversement, l'équipe de direction, quand elle envoie des informations postales aux usagers, compte sur les responsables de secteur pour veiller à la bonne compréhension de ces informations par les usagers.

Graphique 3. Le rôle d'intermédiation de l'encadrement intermédiaire



Ainsi, le rôle d'intermédiation entre différentes parties prenantes du service endossé par les responsables de secteur mène à des situations inconfortables pour les responsables de secteur, qui doivent concilier des demandes parfois contradictoires.

III.3. Assurer aux usagers un « service de qualité », sur la base d'une équipe d'aides à domicile non qualifiées

La question aujourd'hui posée aux responsables de secteur est la suivante : comment assurer un service qu'elles jugent de qualité, c'est-à-dire en répondant aux demandes et aux besoins des usagers, tout en s'appuyant

sur une équipe d'aides à domicile peu payées, peu formées, avec une part importante de nouvelles recrues, du fait du fort taux de rotation de la main-d'œuvre ?²³

III.3.1. A propos du « service de qualité »

Poser cette question n'est pas neutre et s'avère être une entreprise compliquée, qui nécessite d'abord de définir ce qu'est la qualité du service d'aide à domicile. L'enjeu ici ne sera pas de définir des critères de la qualité du service, mais de mettre en exergue le caractère équivoque de ce terme, qui peut faire référence à plusieurs registres d'action, ou relever de conventions différentes (Messaoudi, 2009). L'invocation fréquente de la qualité du service tente de concilier différents registres d'action présents au cours de la production du service et de la coordination des acteurs : la qualité du service apparaît tour à tour sous l'angle de la qualité industrielle, de la qualité marchande, de la qualité civique, domestique, etc. A partir d'un terrain similaire, D. Messaoudi tente de répertorier les différentes conventions de qualité en présence dans les organisations prestataires de services à la personne. Il en isole quatre. La convention de qualité relationnelle, caractéristique des services sociaux d'aide à domicile, donne une importance particulière à la proximité et la confiance. Les conventions domestiques et de genre constituent les registres à partir desquels la qualité est évaluée. Ensuite, la convention professionnelle contractualisée met en avant la professionnalisation de l'offre comme garantie de la qualité du service, à travers les compétences professionnelles des salariés, et les compétences techniques et organisationnelles des prestataires. La troisième convention identifiée est la convention de qualité marchande, qui insiste aussi sur les compétences personnelles, et qui présente le prix comme le principal indicateur de la qualité. Enfin, la convention de qualité technique garantie, qui met en avant une variété de services pour des publics divers, et qui présente le respect des procédures et des normes comme la principale garantie de la qualité des services.

Ce sont ici les représentations de la qualité du service des responsables de secteur qui retiendront notre attention et la manière dont elles se heurtent aux caractéristiques de la main-d'œuvre et de sa gestion. Pour simplifier et au risque de caricaturer, les registres d'action dans lesquels les responsables de secteur se placent globalement pour penser la qualité du service relèvent de la qualité relationnelle et sont à la jonction des « mondes de justification » (Boltanski, Thévenot, 1991) domestique et civique. Dans le monde domestique, dont les figures de référence sont celles de la famille et de la tradition, l'efficacité se mesure par la capacité à suivre l'exemple des anciens. Dans le monde civique, l'intérêt collectif prime sur

23. On le voit, cette question rejoint des tensions identifiées à un niveau moins micro-interactionniste.

l'intérêt particulier – à partir des notions d'équité et de solidarité, les lois et pratiques démocratiques sont au centre des comportements efficaces. Globalement, la réponse aux besoins des usagers apparaît centrale dans l'appréciation de la qualité d'un service d'aide à domicile : souhait des usagers de ne pas « voir un défilé d'aides à domicile chez [eux] ²⁴ », souhait d'avoir des interventions assez longues, sur des horaires atypiques et les dimanches et jours fériés, sont les éléments qui reviennent le plus fréquemment dans nos entretiens.

Le processus en cours de professionnalisation, par la technicisation des postes de coordination et d'encadrement intermédiaire, bouscule cependant ces registres d'action. Une nouvelle responsable de secteur, n'ayant jamais travaillé dans ce secteur d'activité, ne connaissant pas les activités traditionnelles de l'association, n'ayant pas occupé en amont un poste d'aide à domicile, mais ayant été recrutée sur la base de compétences professionnelles précises se situera moins dans un registre d'action domestique que les responsables de secteur anciennes dans l'association, qui ont commencé leur carrière en étant aide à domicile. Ainsi, des entretiens menés avec des responsables de secteur nouvelles, recrutées sur la base du diplôme de conseiller en économie sociale et familiale notamment, révèlent une attention plus marquée sur d'autres critères de la qualité du service (comme le « bon management » ou le « respect des horaires ²⁵ ») comme étant des critères prédominants.

III.3.2. La continuité de service

Les différents acteurs témoignent de cet accord de principe autour de la continuité de service, participant à la qualité du service, même si les modalités de son application ne sont pas acceptées par tous. Ici, la continuité de service pour les publics (de plus en plus) dépendants a donc été acceptée par les partenaires sociaux en 2002, justifiant une telle décision par des valeurs d'ordre « civique ».

Cela conduit à ce que les aides à domicile puissent légalement travailler les dimanches et jours fériés. Conventionnellement, la mise en place de la continuité de service devrait essentiellement s'appuyer sur une équipe d'auxiliaires de vie sociale, dans la mesure où elle ne concerne que les personnes dépendantes ²⁶. Sur les secteurs qui appliquent la continuité de service, sans avoir à disposition un personnel qualifié en nombre suffi-

24. Entretien avec une jeune retraitée ayant des problèmes de santé, sur une commune de l'agglomération grenobloise.

25. Entretien avec une responsable de secteur, employée par une mairie environnante de Grenoble, titulaire du CESF, 27 ans, en poste depuis 2 ans.

26. « Dans l'état actuel des choses, ce n'est pas possible de mettre en place la continuité dans de bonnes conditions, je n'ai pas assez de salariées qualifiées sur mon secteur ; et on ne peut pas exiger des agents et employées de travailler le dimanche dans ces conditions. » Entretien avec une responsable de secteur d'une commune avoisinant Grenoble, 39 ans, ayant le rôle de responsable de secteur depuis 8 ans, en plus de son travail pour la municipalité.

sant, les tensions dans la gestion de la main-d'œuvre sont nettes. Lorsque les salariées travaillent les dimanches et jours fériés, leur salaire horaire ²⁷ est faiblement majoré si bien qu'il apparaît désincitatif de travailler ces jours particuliers (du fait des frais de garde, des temps de travail allongés en raison de transports en commun moins fréquents, des conséquences personnelles et sociales sur la vie de famille etc.). On constate également, sans que cela soit propre à ce secteur, des formes de concurrence implicite entre les aides à domicile, notamment entre titulaires de CDD et de CDI. Les salariés titulaires de CDD acceptent plus facilement des conditions de travail pénibles que leurs homologues en CDI, de peur de ne pas voir leur contrat renouvelé. Enfin, cette situation vide de son sens la catégorisation des aides à domicile et délégitime les écarts de salaires entre catégories, car « le dimanche, on fait toutes le même boulot ! On va toutes chez des personnes dépendantes, et on n'est pas payées pour faire du ménage chez elles, tout le monde le sait. Mais bien sûr, on continue à être payées comme des catégories A ²⁸ ».

Ainsi, le contexte dans lequel se met en place la continuité de service, ainsi que les moyens dont disposent les associations pour l'organiser, placent finalement les responsables de secteur au cœur de conflits d'intérêts. Plus précisément, nous identifions quatre grands registres d'action ²⁹ dans ce cas précis de l'application de la continuité de service (graphique 4). Le registre civique est à la base du principe de la continuité de service. Toutefois, si la nécessité d'« être bien là pour les usagers qui en ont besoin » est au cœur de la continuité, son application passe par un registre industriel (interventions de courte durée, augmentation des cadences de travail, etc.). Selon les responsables de secteur interrogées, la qualité du service du dimanche ou jours fériés va au-delà de la réalisation des tâches prescrites dans les plans d'aide (réchauffer un plat) : « Une personne qui est tout le temps seule, qui n'a pas de famille ou qui ne la voit pas, est très seule et souvent mal. Cette solitude est très difficile à supporter le dimanche, et les personnes âgées attendent aussi de leur aide à domicile une compagnie dominicale, pour combler le manque du fait de l'absence de leur famille ³⁰ ». Ainsi, le registre industriel paraît difficilement compatible avec le registre interpersonnel, qui « appelle un processus de compréhension du sens des actions et des besoins exprimés, dans un contexte où il n'existe pas de repères pré-existants extérieurs aux personnes ». Alors que le temps industriel

27. Proche du SMIC pour les salariés de catégorie A.

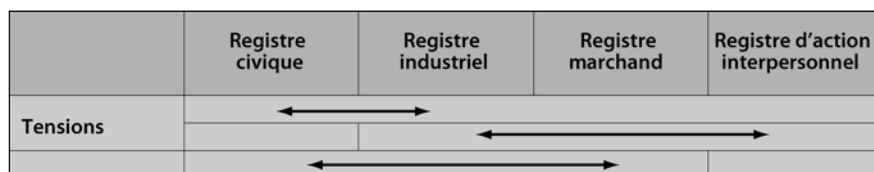
28. Entretien avec une salariée de catégorie A, 57 ans, en cours de VAE, aide à domicile depuis 17 ans.

29. Selon une grille de lecture que nous empruntons à Salais et Storper (1993). Cette grille permet de valoriser la pluralité, dans une même organisation, de différents registres d'action. Un registre d'action permet aux parties prenantes de se coordonner sur la base d'un registre de justification commun.

30. Entretien avec une responsable de secteur de Grenoble à la retraite, 70 ans, ayant travaillé toute sa vie professionnelle pour la même association, d'abord en tant qu'aide à domicile puis en tant que responsable de secteur.

doit pouvoir être normé ³¹, le temps interpersonnel s'anticipe avec difficulté, tant il dépend du moment de l'interaction : de ses modalités, de sa qualité (présence ou non de la confiance nécessaire pour toute interaction répétitive, etc.). En ce sens, le registre d'action interpersonnel se caractérise par « le temps nécessaire à la compréhension » (Salais, Storper, 1993:52).

Graphique 4. Les tensions dans les registres d'action



Enfin, le registre civique selon lequel les interventions du dimanche et jours fériés doivent s'effectuer uniquement pour les publics dépendants entre en contradiction avec le registre marchand, qui se centre davantage sur les demandes de clients que sur les besoins d'usagers. Plusieurs aides à domicile rencontrées déplorent ainsi devoir travailler les dimanches « pour faire les boniches ».

La conciliation de ces différents registres d'action relève de la responsabilité des responsables de secteur qui doivent pallier les insuffisances de personnels qualifiés : « Je suis particulièrement attentive à envoyer le moins possible d'agents le dimanche, mais parfois, je ne peux pas faire autrement, on n'a pas assez d'auxiliaires de vie sociale. C'est vraiment difficile de leur faire accepter cela, surtout que sincèrement, ce n'est pas acceptable... Du coup, j'essaie de faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance entre les filles de l'équipe, j'essaie d'être vraiment présente, histoire d'être bien derrière elles ³² ».

III.3.3. L'encadrement intermédiaire, au cœur des résistances à l'industrialisation et aux risques de standardisation du service

Cette place centrale mais en tension dans le dispositif organisationnel des associations conduit à deux niveaux de résistance.

A côté des résistances historiques, liées à la nature des activités centrées sur l'utilisateur, un deuxième niveau de résistance relève plutôt de stratégies individuelles et collectives. Ces stratégies révèlent une opposition aux risques de standardisation du service et se manifestent au travers des discours des représentants de l'association ou de fédérations d'associations et des syndicats de salariés.

31. Le temps de travail selon le modèle industriel est normalisable, mesurable, standardisable : il doit être possible d'établir des normes (ex. : laver un mètre carré de surface au sol dans un temps limité, précis, et déterminé en amont de l'intervention).
 32. Entretien avec une responsable de secteur d'un secteur de Grenoble, responsable depuis 14 ans.

Un discours répandu de représentants d'associations (directeurs salariés ou administrateurs bénévoles) consiste à mettre en avant l'incompatibilité de l'histoire et du statut associatifs avec les tendances actuelles à l'industrialisation. Ces acteurs insistent sur leur mission historique d'aide aux publics fragiles et aux familles. Cette mission nécessite des tâches *a priori* déterminées et quantifiables, notamment ménagères, mais aussi un pan social, non ou peu quantifiable, et délicat à définir *a priori* (ni en termes de contenu, ni en termes de temps). Des responsables de secteur rencontrés s'opposent nettement à une offre d'interventions d'une demi-heure aux usagers : « On n'intervient jamais pour si peu de temps, cela n'a pas de sens quand on connaît un peu le métier qu'elles font. On n'intervient jamais que pour une tâche précise. Le temps de « faire avec », et non seulement « faire », de parler avec les personnes, de prendre son temps, de permettre un vrai temps de socialisation, en une demi-heure, c'est impossible ³³ ».

De même, les représentants syndicaux ³⁴ insistent à la fois sur l'incompatibilité entre les missions associatives d'aide et de soutien aux personnes fragiles et l'industrialisation du service et les conséquences de ce processus sur les usagers et sur les conditions de travail des aides à domicile.

Conclusion

Les missions de l'aide à domicile se déclinent en activités bien plus complexes que les représentations souvent véhiculées. Si elles sont porteuses d'un certain espoir en termes de création d'emplois et d'action sociale, les organisations sont confrontées, depuis deux décennies, à une rationalisation de l'activité, en grande partie dictée par la maîtrise des dépenses publiques auxquelles ce secteur est conditionné, et en partie aussi sous l'effet de l'ouverture à la concurrence, orchestrée politiquement. Nous montrons ainsi que si les tensions qui traversent ce secteur, liées à la pluralité des conventions de qualité mobilisables, sont déjà identifiables à un niveau macro socioéconomique, elles traversent aussi chaque organisation. De ce point de vue, les études empiriques soulignent que ces tensions sont endossées en grande partie par « les responsables de secteur », catégorie d'acteurs non récente, mais dont le rôle et les fonctions ne cessent de croître et de se diversifier. Penser la professionnalisation dans l'aide à domicile est donc conditionné par l'attention qui sera portée aux structurations collectives du service, par exemple dans le cadre associatif, et plus particulièrement à cet acteur en évolution continue, à l'interface entre défis commerciaux, intérêt général et utilité sociale.

33. Entretien avec une responsable de secteur d'une commune avoisinant Grenoble, 39 ans, ayant le rôle de responsable de secteur depuis 8 ans, en plus de son travail pour la municipalité.

34. Nous nous appuyons ici à la fois sur des entretiens réalisés auprès de déléguées syndicales et de représentantes du personnel syndiquées, et sur un travail mené avec le collectif « services à la personne » du comité régional Rhône-Alpes de la CGT, et avec le collectif du même nom, au niveau national confédéral.

Références bibliographiques

- Argoud D. (2009), « Les politiques du libre choix. Vers la fin du politique ? », *Gérontologie et société*, n° 131, 2009/4.
- Avril C. (2007), *S'approprier son travail au bas du salariat. Les aides à domicile pour les personnes âgées*, Paris, Thèse de doctorat.
- Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourquin G. (2001), « Le travail social et la dimension de l'usage », in Humber C., *Les usagers de l'action sociale : sujets, clients ou bénéficiaires ?*, Paris, L'Harmattan.
- Cahuc P. Debonneuil M. (2004), « La productivité dans les services », rapport pour le Conseil d'Analyse économique.
- Cerc (2008), « Les services à la personne », rapport n° 8, La Documentation française, Paris.
- Cour des comptes (2010), Rapport annuel.
- Devetter F.-X., Rousseau S. (2007), « Services domestiques : quelles perspectives pour une stratégie d'industrialisation ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 119, 3^e trimestre.
- Devetter F.-X., Fraisse L., Gardin L., Jany-Catrice F., Gounouf M.-F., Ribault T. (2008), « L'aide à domicile face aux services à la personne : mutations, confusions, paradoxes », Rapport pour la DIISES, mars.
- Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T. (2009), *Les services à la personne*, Paris, La Découverte.
- Donzelot J. (2008), « Le social de compétition », *Esprit*, novembre.
- Dussuet A. (2005), *Travaux de femmes*, Paris, L'Harmattan.
- Engels X., Hély M. et al. (2006), *De l'intérêt général à l'utilité sociale*, Paris, L'Harmattan.
- Enjolras B. (1996), « La marchandisation des services sociaux en France et aux Etats-Unis : le cas de l'aide à domicile », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 145-164.
- Ennuyer B. (2006), *Repenser le maintien à domicile*, Paris, Dunod.
- Ennuyer B. (2009), « Quelles marges de choix au quotidien quand on a choisi de rester dans son domicile ? », *Gérontologie et société*, n° 131, 2009/4.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey N, Jany-Catrice F., Pernod-Lemattre M., (2004), « Les employés non qualifiés, quelles compétences ? », in Méda D., Vennat F., *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- Haddad P. (2009), « L'économie sociale et solidaire face aux services à la personne », *Revue RECMA*, n° 314.
- Hugues E.C. (1958), *Men and Their Work*, The Free Press, Glenace.
- Jany-Catrice F., Puissant E., Ribault T. (2009), « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation et Emploi*.
- Karpik L. (2007), *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.

- Kaufman J-C. (1997), *Faire ou faire-faire, Famille et services*, Presses universitaires de Rennes.
- Laville J.-L. (1996), « La construction sociale d'un champ d'activités économiques », Crida, ronéo.
- Laville J.-L. (2009), *Le travail une nouvelle question politique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L. (2009), « Services aux personnes, le rôle des associations », in Steiner P., Vatin F., *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lefebvre M. (2009), « Politiques sociales et politiques d'emploi dans le champ des services à la personne : tensions et impacts sur la qualité de l'emploi », XXIX^e journées AES, septembre.
- Marbot C. (2008), « En France, qui recourt aux services à domicile ? », in *France, portrait social*, INSEE, ed.
- Méda D. (2008), « Pourquoi et comment mettre en œuvre un modèle à deux apporteurs de revenu/deux pourvoyeurs de soins ? », *Revue française de socio-économie*, n° 02.
- Messaoudi D. (2009), *Le fonctionnement du marché de l'aide à domicile en situation d'incertitude sur la qualité. Le cas des services de l'aide aux personnes âgées*, Lille, Thèse de Doctorat.
- Neyrat F. (2007), *La validation des acquis de l'expérience : la reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.
- Nyssens M. (2009), « Analyse comparative de la qualité de l'emploi sur le quasi-marché belge des services à domicile de nature ménagère », *Formation et Emploi*.
- Puissant E. (2008), « Evolutions et enjeux des services à la personne : les associations iséroises d'aide à domicile », Publications de l'ADEES, Lyon, mai.
- Ribault T. (2008), « Aide à domicile : de l'idéologie de la professionnalisation à la pluralité des professionnalités », *Revue Française de Socio-économie*, n° 2, second semestre.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Ughetto P. (2004), « La rationalisation vue de l'activité de travail : une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *La Revue de l'IRES*, n° 44, 2004-1.
- Vienney C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.
- Wittorski R. (2007), *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan.