

Associations d'aide à domicile : des tensions dans la relation de travail

PUISSANT Emmanuelle, doctorante en sciences économiques, ESEAC-IEP, CEPSE-UPMF, Grenoble.

Les associations d'aide à domicile sont en mutations depuis trente ans, sous la pression de facteurs démographiques, politiques et socioéconomiques. Dans ce contexte mouvant, elles entrent dans un processus de professionnalisation qui révèle des tensions dans la relation de travail. Ces tensions témoignent de l'existence de contradictions internes au fonctionnement associatif.

INTRODUCTION

Les associations d'aide à domicile sont en mutation depuis trente ans : croissance des besoins, complexification des métiers ou liens avec les politiques publiques de l'emploi sont autant d'éléments qui les ont contraintes à clarifier leur position, leur activité et leur organisation. Dans les années soixante-dix et quatre-vingts, qui correspondent aux premières vagues de conventions collectives¹, elles entrent progressivement dans un processus de professionnalisation. Il s'agit d'activités qui étaient initialement réalisées dans une logique domestique, ce qui explique partiellement la lenteur et les difficultés du processus de professionnalisation. On peine notamment à reconnaître aux aides à domicile l'existence de compétences proprement professionnelles, qui ne seraient pas un apanage naturel du sexe féminin : PERRIN (2005). Il ne s'agit pourtant pas du prolongement des activités « féminines » dans le foyer (MEDA, 2001 ; MARC, ZAJDELA, 2005 ; PONTHEUX, SCHREIBER, 2006), mais bien de l'apprentissage d'un métier, qui exige des savoir faire et savoir être, ainsi qu'une polyvalence accrue.

Ce processus de professionnalisation participe à la structuration et régulation du travail et des relations professionnelles. Il est double : professionnalisation des activités et des structures. L'exigence de professionnalisation s'est accrue depuis les années quatre-vingt-dix², depuis les injonctions des politiques publiques cherchant à encourager la création d'emplois et l'offre de « services à la personne »³. Cette double professionnalisation participe directement à la

¹ La convention 3321 concernant les « aides familiales rurales et personnelles de l'aide à domicile en milieu rural » date de 1970, la convention 3116 des « établissements et services pour les personnes inadaptées et handicapées » date de 1976, la convention 0569 concernant les personnels des organismes de travailleuses familiales date de 1970, ou encore la convention 3217 des « organismes d'aide ou maintien à domicile » date de 1983.

² De nombreux accords interprofessionnels de branches sont venus compléter les conventions collectives antérieures dans ces années-là.

³ Expression consacrée par la loi 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale dite « loi Borloo ».

structuration du secteur d'activité : structuration qui passe par une formalisation des pratiques par le biais de textes spécifiques⁴, et qui nécessite une adaptation des pratiques suscitant des tensions sur la relation de travail.

La présente contribution sera articulée autour d'une hypothèse sur les tensions portant sur la relation de travail, dont la manifestation la plus visible est la recrudescence des conflits du travail. Ces tensions ne sont pas uniquement le résultat des mutations qui touchent le secteur d'activité, mais elles révèlent tout autant des contradictions internes au fonctionnement associatif.

Les tensions présentes dans la relation de travail s'expriment dans la construction problématique des relations professionnelles (1). Cette construction pose problème du fait de la rupture du continuum qui existait traditionnellement entre le bénévolat et le salariat, alimentée par un double mouvement d'élargissement de l'activité et de professionnalisation (1.1). L'élargissement du secteur d'activité s'accompagne de diverses tentatives de rationalisation du secteur d'activité, qui peuvent présenter un risque de standardisation du service rendu (1.2). Ces deux éléments contribuent à freiner le processus de professionnalisation d'un secteur traditionnellement domestique, dans des conditions d'industrialisation (1.3). De ce fait, les tensions dans la relation de travail témoignent de la nécessité d'affirmer une fonction employeur associative forte (2). Mais la structuration de cette fonction rencontre des obstacles (2.1) : une difficulté d'identification, accentuée par les caractéristiques de la relation de service à domicile. Ces freins à la structuration de la fonction employeur en rendent l'exercice particulièrement complexe (2.2) : cette fonction ne semble pas être totalement assumée, ce qui freine l'émergence d'une réflexion sur le travail lui-même et sa reconnaissance.

1) LA STRUCTURATION PROBLÉMATIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

La structuration des relations professionnelles est problématique, du fait de la recomposition de l'ancien continuum qui menait progressivement du statut de bénévole à celui de salarié dans une même association. De plus, le contexte de formalisation des pratiques suscite de vives résistances de la part des salariés, qui craignent une standardisation du service rendu. Ces tensions sont ravivées par le processus de professionnalisation, qui doit surmonter les contradictions liées à la professionnalisation d'un secteur d'activité domestique dans des conditions d'industrialisation.

1.1 Rupture du continuum ancien entre bénévolat et salariat

⁴ Aux conventions collectives citées ci-dessus s'ajoutent l'accord interprofessionnel de branche du 29 mars 2002 sur les salaires, ou encore la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Aujourd'hui se pose la question de l'intégration des salariés à l'association, face à la diversification des modes d'adhésion ; DEMOUSTIER, ROUSSELIERE (2005). Avant les années quatre-vingts, l'activité professionnelle était pensée comme un prolongement de l'activité bénévole ; la remise en cause de ce prolongement a aujourd'hui des répercussions directes sur la relation de travail.

1.1.1. Le continuum : l'activité professionnelle comme prolongement de l'activité « bénévole » et « domestique »

Le continuum allant du bénévolat au salariat était structurant pour l'organisation qui s'assurait par là à la fois un recrutement aisé et l'adhésion de ces salariés anciens, anciens bénévoles de l'association ; mais aussi pour le parcours individuel des personnes, en termes de carrière professionnelle, de promotion de l'engagement, d'intérêt pour un travail que l'on a choisi, etc. Aujourd'hui, ce continuum est éclaté entre les différentes formes du travail rémunéré (différents statuts du travail peuvent coexister au sein d'une même organisation), indemnisé (différentes formes de volontariat) et non rémunéré (militantisme, bénévolat).

Dans le cas de l'aide à domicile, le travail bénévole était un travail domestique. Les premières associations d'aide à domicile ont vu le jour au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale ; le temps était alors à la reconstruction de la France dans tous les domaines : politique, économique et social. La question de la misère des personnes âgées et des familles ouvrières était préoccupante. Il s'agissait alors d'entraide informelle par le voisinage ou par des religieuses. Les motivations de ces aides à domicile étaient avant tout l'aide et le soutien aux personnes qui rencontraient des difficultés dans leur foyer. On était alors plutôt dans une conception domestique des tâches : on s'occupait des personnes âgées comme on se serait occupé de ses propres parents. Progressivement, les aides à domicile sont devenues des « bénévoles indemnisés » puis rémunérées, jusqu'à devenir dans les années soixante salariées.

1.1.2. La remise en cause de ce continuum

La recomposition de ce continuum s'impose du fait d'une double transformation. L'aide à domicile étant un secteur en pleine expansion et en tension de recrutement, les associations sont désormais des recruteurs directs sur le marché du travail, et gèrent moins des trajectoires professionnelles en interne. Avec l'élargissement de leurs activités, les associations ont dû embaucher à l'extérieur de leur réseau traditionnel. Elles ont ainsi mis en œuvre une réelle politique de recrutement, qui dépasse l'organisation de l'ancien continuum en interne. Cet élargissement les a conduites dans un deuxième temps à professionnaliser leur activité ; professionnalisation qui a fortement changé le rapport à l'activité des salariés.

Ainsi, depuis les années quatre-vingt-dix, l'arrivée massive de « nouveaux » salariés⁵ a modifié le rapport au travail et à l'organisation. Ces aides à domicile travaillent dans ce secteur désormais davantage en raison de nécessités financières. Il s'agit en général de femmes faiblement qualifiées, qui sont orientées dans ce secteur par des structures d'insertion ou des travailleurs sociaux. De ce fait, la notion de salariat associatif perd progressivement son caractère d'engagement qui contrebalançait celui de subordination. Ce travail semblant être un travail avant tout « alimentaire », les salariés sont plus préoccupés qu'auparavant par l'organisation du travail et leurs conditions de travail, et ont par conséquent tendance à être moins conciliants avec leur employeur.

1.2 Tentatives de structuration : un risque de standardisation du service rendu ?

La structuration du secteur d'activité s'inscrit dans un contexte de forte hausse des exigences et rend nécessaire l'étape de formalisation des pratiques anciennes. Mais cette étape, lorsqu'elle fait apparaître un risque de standardisation du service rendu, peut rencontrer des résistances freinant la consolidation des relations professionnelles.

1.2.1 Le tournant 2002 : une montée des exigences et la formalisation de pratiques anciennes

Le « tournant 2002 » est le produit de plusieurs textes⁶ qui participent à la régulation du secteur d'activité.

Le premier élément caractéristique du « tournant 2002 » est la montée des exigences de la part des usagers et des pouvoirs publics. Pour l'aide à domicile aux personnes âgées, le vieillissement de la population a des répercussions directes sur les besoins. Si l'allongement de la durée de vie n'est pas un problème en soi, il peut le devenir si la double augmentation qui en découle (l'augmentation de la part des personnes âgées en perte d'autonomie et l'augmentation du niveau de leur perte d'autonomie) ne trouve pas de réponses satisfaisantes. Les places disponibles en institutions n'augmentant pas dans les mêmes proportions que les besoins, et l'idée selon laquelle le maintien à domicile doit être privilégié au nom du bien-être de la personne âgée, obligent les acteurs de l'aide à domicile à proposer une prise en charge globale de la

⁵ Une tendance, encore marginale, est cependant à noter : des hommes commencent à être présents dans ce secteur d'activité. C'est pourquoi nous parlerons à présent d'« aides à domicile » au masculin, pour désigner l'actuel groupe « aides à domicile ». En revanche, nous continuerons à employer la forme féminine lorsque nos propos porteront sur des aides à domicile anciennes dans le secteur d'activité.

⁶ La loi du 2 janvier rénovant l'action sociale et médico-sociale et l'accord de branche du 29 mars relatif aux emplois et aux rémunérations.

personne. Ainsi, la part des tâches ménagères diminue relativement à la part des tâches d'accompagnement « aux actes essentiels de la vie » à destination d'un public de plus en plus dépendant. Il s'agit désormais moins d'un métier d'« aides ménagères » que d'un métier d'« aides à domicile ». Les usagers sont plus exigeants : un retard d'une aide à domicile est moins acceptable lorsque l'utilisateur est contraint de l'attendre pour boire ou manger, que lorsqu'il s'agit de tâches strictement ménagères. Dans ce contexte, les pouvoirs publics financeurs orientent des familles vers des associations engagent ainsi leur responsabilité ; ils sont donc eux aussi de plus en plus exigeants.

Le deuxième élément révélateur du « tournant 2002 » est la formalisation des pratiques. Ce processus est en marche depuis les premières conventions collectives, mais a connu une nette accélération en 2002 avec la signature de l'accord interprofessionnel de branche. La structuration du secteur nécessite une reconnaissance du métier et une clarification des tâches attribuées aux différentes catégories qui forment le vaste métier d'« aide à domicile » : les tâches sont désormais clairement répertoriées, et les emplois sont strictement caractérisés en fonction de « la finalité, 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).

1.2.2 Des résistances à la normalisation⁷ des pratiques

Du fait de la clarification du secteur d'activité, une partie des aides à domicile craignent une normalisation des pratiques et corrélativement du service rendu. Suite à une enquête de terrain de plusieurs mois auprès de la principale association d'aide à domicile du département isérois, il est apparu d'importants points de tension.

Le principal est la catégorisation des aides à domicile⁸, qui implique une division de la reconnaissance professionnelle. Cette reconnaissance s'effectue plus sur la base des qualifications (obtention d'un diplôme) que des compétences (acquises par l'expérience). Ainsi, une aide à domicile qui travaille au sein d'une association depuis plus de vingt ans mais qui ne détient pas de qualifications officielles sera en catégorie A. Dans un secteur très faiblement qualifié, cela provoque d'importantes frustrations : des salariées

⁷ Par « normalisation », nous entendons la définition de spécification technique de normes.

⁸ 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).

parlent parfois de « trahison », comme si cette catégorisation était un moyen de ne pas reconnaître le travail qu'elles effectuent depuis longtemps, pour lequel elles ont parfois suivi des modules de formation.

Bien sûr, ces catégories ne sont pas étanches et la validation des acquis de l'expérience instaurée par la loi de modernisation du 17 janvier 2002 permet le passage à la catégorie C. D'ailleurs, depuis 2002, 10 000 dossiers ont été déposés pour le seul secteur de l'aide à domicile, connu pour son faible niveau de qualification (DOHY, FLEURY, 2006). Toutefois, des obstacles réels à la VAE existent ; NEYRAT (2007). L'enquête de terrain montre que des salariées parmi les plus expérimentées refusent de s'engager dans une telle démarche, du fait de la difficulté pour des personnes à faible niveau d'étude, d'amorcer un processus de validation fondé principalement sur l'expression. Devoir exprimer sur le papier ce que l'on fait de manière assez naturelle chaque jour peut nécessiter un accompagnement tout au long de la démarche pour des personnes qui ne détiennent pas le niveau d'expression « académique » ; BOURDIEU (1970). C'est pourquoi, si elle n'est pas accompagnée, la VAE peut s'avérer inaccessible à toute une partie du personnel.

La seconde mesure phare de l'accord de branche est la modulation du temps de travail⁹. L'application conjointe de ces deux mesures a pour effet de morceler le travail des aides à domicile. Les relations uniques et privilégiées entre un professionnel et un usager, qui constituaient la motivation principale des salariés, sont de moins en moins possibles, du fait des exigences de rationalisation des temps d'intervention. Les cadres d'intervention régissent désormais l'activité des salariés, au risque que l'activité soit vécue comme moins passionnante.

1.3 La professionnalisation d'un secteur domestique dans des conditions d'industrialisation

De par son histoire, le secteur d'aide à domicile constitue un lieu privilégié de l'application de la grille de lecture des conflits entre différents mondes de justification, proposée par le courant des économies de la grandeur.

1.3.1 Définition, enjeux et conséquences du processus de professionnalisation dans l'aide à domicile

Conformément à ce qui vient d'être montré, la professionnalisation opère un changement du travail lui-même, et transforme corrélativement le rapport au travail. Elle touche aussi les structures, et change l'organisation du travail. Ce

⁹ La « modulation » ou l'annualisation du temps de travail a pour conséquence une rationalisation de la gestion du temps des interventions, qui engendre une surcharge de travail pour les encadrants intermédiaires responsables des plannings, et une parcellisation des interventions.

double processus de professionnalisation du métier et des structures opère un changement dans la relation de travail.

La professionnalisation des structures se manifeste par une rationalisation de l'organisation du travail : rationalisation des temps d'intervention et de la gestion des plannings, qui laissent craindre une standardisation¹⁰ du service rendu. Une telle standardisation risque de mettre en cause la spécificité de l'économie sociale, qui explique sa présence majoritaire dans le champ des services relationnels, du fait de sa capacité à promouvoir une coproduction de service avec l'utilisateur. Or, la spécificité de l'utilisateur, l'intrusion dans son intimité ainsi que l'adaptation continue entre producteurs et usagers, constituent autant de freins à une réelle standardisation. Les associations ont fait émerger des activités non reproductibles, qui comportent des dimensions d'implication et de dynamique collectives difficilement standardisables. Les contradictions que suscite la standardisation dans un tel secteur sont cristallisées par l'encadrement intermédiaire qui doit répondre à des injonctions contradictoires : il doit concilier une demande de rationalisation de la gestion du personnel, avec des témoignages de souffrances de la part des salariés, qui disent ne plus pouvoir gérer l'imprévu ni prendre le temps d'écouter les usagers.

Le double processus de professionnalisation aboutit à un changement dans la relation de travail. Pour simplifier et au risque de caricaturer, les « nouveaux » salariés se sont orientés vers ce métier moins par passion de l'activité que par nécessité financière, et sont par conséquent plus attentifs au cadre régissant les interventions. Les « anciennes » salariées formaient plutôt une communauté d'intérêt avec l'employeur, tous deux tournés vers l'utilisateur. Les « nouveaux » salariés ont davantage tendance à considérer leur employeur associatif comme un employeur en face duquel il faut organiser un rapport de force favorable afin de peser dans les orientations de l'association. Une manifestation radicale de ces tensions est la recrudescence des conflits du travail depuis le début des années 2000. La gestion domestique des conflits, à l'amiable et interpersonnelle, a laissé la place à une judiciarisation.

1.3.2 La structuration des relations professionnelles freinée par le conflit entre différents « mondes de justification »

Dans les services relationnels, on constate une tendance de recherche de gains de productivité pouvant prendre la forme d'une « industrialisation » ; GADREY (2003) et UGHETTO (2004). De ce fait, les tensions à l'œuvre dans la relation de travail trouvent une interprétation satisfaisante dans la notion des « mondes de justification » des économies de la grandeur. Cette notion fait

¹⁰ Par « standardisation », nous entendons la définition de mise en application de standards, notamment en vue d'abaisser les coûts et de faciliter l'utilisation (et ici la diffusion des services).

référence à l'ouvrage majeur de Luc THEVENOT et Laurent BOLTANSKI (1991), qui s'intéresse aux raisons qui poussent les acteurs à se coordonner.

Le processus de professionnalisation déstabilise la « cohabitation » des différents mondes présents dans les associations d'aide à domicile : les mondes civique¹¹, domestique¹², industriel¹³, de l'opinion¹⁴ et marchand¹⁵. La logique professionnelle est portée par les responsables associatifs ; elle est aussi encouragée par les pouvoirs publics. Cette logique se heurte de front avec la logique domestique des « anciennes » salariées. D'autant plus lorsque les modalités de mise en œuvre de la professionnalisation ne permettent pas de l'assimiler à la logique civique. Dans le monde domestique, ce ne sont pas les « compétences rationnelles » qui déterminent l'« état de grand » ou l'« état de petit », mais c'est le respect de la tradition. C'est le cas des aides à domicile « anciennes » qui estiment savoir faire leur travail puisqu'elles le font depuis de nombreuses années. Cette position explique la méfiance d'entre elles envers la validation des acquis de l'expérience et envers les nouvelles venues diplômées. La professionnalisation en cours s'appuie partiellement sur une logique marchande. Le monde marchand, tel qu'il peut être porté par les responsables associatifs et les pouvoirs publics, considère le monde domestique comme insuffisamment novateur et efficace. Le processus de professionnalisation entre en conflit avec le monde domestique, car la classification des aides à domicile en trois catégories repose davantage sur la reconnaissance des qualifications que des compétences ; et l'ancienneté ne joue que pour déterminer la position de chaque salarié à l'intérieur d'une catégorie. L'efficacité domestique, comme capacité à suivre l'exemple des anciens, est en contradiction avec l'efficacité professionnelle, comme capacité à obtenir et à valoriser des qualifications.

La coexistence de plusieurs mondes au sein d'une même organisation ne produit pas nécessairement des conflits. La coexistence des mondes domestique et industriel a alimenté pendant des années le paternalisme. Avec l'avènement de la logique professionnelle, on passe d'un régime de régulation sociale peu conflictuel et dominé par les arrangements interpersonnels, à un régime aux rapports sociaux institutionnalisés, alliant négociation et conflit ; BROCHARD (2005).

¹¹ L'intérêt collectif prime sur l'intérêt particulier. La démocratie en organisation, telle que définie par R. SAINSAULIEU (1983), est essentielle car elle promeut une idée de citoyenneté.

¹² Les figures de références sont celles de la famille et des anciens. La hiérarchie repose sur le principe de subordination. L'efficacité se mesure par la capacité à suivre l'exemple des anciens, et non par des compétences « rationnelles ».

¹³ La performance technique fonde l'efficacité. Un système parfaitement fonctionnel : si un litige survient entre des personnes, une analyse rationnelle résoudra le désaccord.

¹⁴ Ce qui importe dans ce monde, c'est l'opinion de l'autre ou le renom qu'une action peut procurer à son auteur. Ce qui est recherché, c'est la reconnaissance par un large auditoire.

¹⁵ Ses principes sont la faculté à être concurrentiel, à capter la clientèle, à réussir une affaire ou à tirer profit d'une transaction ; nécessité d'être le meilleur sur son marché.

2) FONCTION EMPLOYEUR : STRUCTURATION COMPLEXE ET EXERCICE DIFFICILE

Avant les années soixante-dix, la question de la fonction employeur dans les associations d'aide à domicile se posait peu : c'était plutôt le « modèle domestique » qui prévalait, étendu à la relation de proximité, de voisinage. Mais le développement associatif et le rôle que les associations de services à la personne se voient attribuer dans le cadre de la lutte contre le chômage, mènent ce modèle domestique à bout. L'ampleur de l'emploi associatif (10 % du salariat privé) et ses diversités (les différents modes d'appartenance aux mondes du travail) amènent les associations à assurer une réelle fonction d'employeurs. La gestion de l'emploi n'y est pas récente, mais elle change de nature, et la croissance des responsabilités des dirigeants associatifs, bénévoles et salariés, les oblige à structurer leur fonction employeur ; DEMOUSTIER (2003).

Les mutations du recrutement et de l'organisation du travail témoignent de l'urgence à structurer la fonction employeur. En effet, du fait du changement dans le recrutement, l'emploi est dorénavant immédiatement associé au salariat, alors que l'emploi issu du militantisme et du bénévolat était plus proche de l'entrepreneuriat individuel : CHAUVEAU, ROUSSELIERE (2002). De plus, sous la pression de divers processus, la fonction employeur se rapproche d'une fonction de « gestion des ressources humaines ». Cela actualise la question de l'existence d'une spécificité de la fonction employeur dans le contexte associatif.

2.1 Les freins à la structuration de la fonction employeur

La structuration de la fonction employeur est freinée par sa difficile identification, mais aussi par des caractéristiques propres au secteur d'activité.

2.1.1 La difficile identification de la fonction employeur associative...

La fonction d'employeur d'économie sociale en général souffre d'un manque de visibilité à l'intérieur des organisations, car l'employeur associatif est par nature « éclaté », en interne et en externe.

L'éclatement interne n'est pas propre aux associations : dans les entreprises lucratives aussi, plusieurs postes se partagent les fonctions traditionnelles d'un employeur : managers, directeurs de ressources humaines, actionnaires, direction générale, etc. En revanche, les modalités de l'éclatement à l'œuvre dans le cadre associatif sont spécifiques. En effet, le statut associatif présente la particularité de fonctionner avec des employeurs bénévoles. Juridiquement, l'employeur responsable est un employeur collectif, à savoir le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus et en général bénévoles. Le compromis entre bénévolat et salariat est constitutif du fonctionnement associatif : c'est le conseil d'administration qui fixe les orientations et prend les

décisions, ensuite mises en œuvre par les salariés. Mais la nouvelle donne de la professionnalisation a bousculé les relations entre bénévoles et salariés. Il est désormais reconnu qu'intervenir dans le secteur social exige de plus en plus de compétences, notamment sous l'effet conjugué de plusieurs phénomènes comme les contraintes de la réglementation, la complexification des enjeux, la multiplication des partenariats, ou encore l'exigence croissante des publics. C'est ainsi que la professionnalisation s'est accompagnée du développement d'un pouvoir des techniciens, parfois aux dépens des militants bénévoles créateurs de l'association. C'est dans ce contexte que les grosses associations d'aide à domicile ont commencé à recruter des personnels hautement qualifiés, comme des DRH. Ainsi, l'introduction d'une division technique du travail a poussé les entreprises associatives à définir des fonctions de direction avec des responsabilités précises et nombreuses, qui sont traditionnellement celles des employeurs : financement et définition des postes de travail, promotion et évaluation, organisation du travail, licenciements et recrutements, etc. Or, dans cette nouvelle donne, ce sont les dirigeants salariés qui sont confrontés à la gestion quotidienne des affaires, au suivi régulier des salariés de terrain, à l'organisation du travail, etc. Ce sont eux qui ont réellement en charge la continuité de l'action, et par conséquent ils peuvent devenir les véritables porteurs et défenseurs des valeurs du projet. Cela se fait souvent par un détachement des bénévoles. La professionnalisation, quand elle est synonyme de technicisation, pose la question du devenir de la démocratie interne, un pilier clé de l'économie sociale. Ainsi, la réponse à la question « qui dirige ?¹⁶ » ou « qui est employeur ? » dans l'économie sociale n'est pas claire, et ne peut par conséquent pas l'être pour les salariés eux-mêmes, qui connaissent en général mal les rouages de la négociation interne dans une association.

Par éclatement « externe » de la fonction employeur, on entend la répartition entre les différentes collectivités locales et les associations des fonctions traditionnellement attachées à l'employeur : les financements, l'organisation du travail, les licenciements, les recrutements, etc. Outre les financements, une partie des tâches de coordination ou de gestion d'équipe peut être déléguée aux collectivités territoriales. C'est ainsi que certaines collectivités peuvent se voir attribuer les fonctions de coordination sur tout un secteur, et par conséquent des fonctions en relation directe avec les salariés : gestion des plannings, management, organisation du travail, etc. C'est le cas des responsables de secteurs qui sont parfois salariés d'une collectivité publique. Les moyens de l'association pour promouvoir une organisation du travail cohérente à chaque niveau de l'association, peuvent alors être limités. Dans des cas extrêmes, l'éclatement externe peut conduire l'association à assumer une simple fonction

¹⁶ Titre d'un dossier spécial du *Travailler dans l'Economie Social et Solidaire* (TESS), novembre 2003

d'employeur par délégation, sans la maîtrise totale des orientations ni de l'enveloppe financière. Son rôle ne peut donc pas être le même que celui d'un employeur d'une entreprise privée lucrative. Dans la sphère lucrative, tout le dialogue social s'est constitué sur la base de négociations entre employeur et représentants du personnel, aux sujets du niveau des salaires et de la répartition de la valeur ajoutée. Un moyen de conciliation peut donc être l'augmentation des salaires, ou l'accord de prime. Or, l'employeur associatif n'a pas cette marge de manœuvre. Cela pose la question de fond de son rôle, du rôle du dialogue social dans une association, et le rôle du syndicalisme salarié.

2.1.2 ... accentuée par les particularités du secteur d'activité de l'aide à domicile

Du fait de la nature du secteur d'activité étudié (AVRIL, 2006), la difficulté de l'identification de l'employeur par les salariés est aggravée. Par définition, l'emploi à domicile n'offre pas aux salariés un lieu collectif de travail. L'éloignement géographique par rapport au siège social ne permet pas toujours une bonne identification de l'équipe d'encadrement. Les salariés, malgré quelques dispositifs comme l'organisation de droits d'expression, sont donc seuls lorsqu'ils exercent leur travail : loin de leurs collègues et employeur. C'est dans ce contexte que des associations réfléchissent aujourd'hui à la mise en place de formations générales sur le fonctionnement d'une association, sur ce que signifie travailler pour une association, sur l'employeur associatif, etc.¹⁷

L'identification de l'employeur est d'autant plus mal aisée que la relation de service, en tant que « modalité de connexion entre les prestataires et les clients à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire » (GADREY, 1994) implique que concrètement, ce n'est pas pour son association employeur que travaille un aide à domicile, mais bien pour l'usager. C'est à lui qu'il répond, c'est à lui qu'il « obéit » dans le sens où c'est lui qui définit ses besoins. L'identification à l'usager et le rapport entre l'usager et le salarié sont essentiels, de par la dimension sociotechnique de leurs rapports. Jean Gadrey (2003), dans un graphique exposant trois types de logiques de services¹⁸, montre qu'en ce qui concerne les services d'aide ou d'intervention, la dimension humaine prend le dessus sur la dimension technique et la demande d'« intervention interactive » est forte.

Ainsi, des problématiques particulières au secteur de l'économie sociale se posent, et s'imposent dans les réflexions autour de la fonction employeur.

¹⁷ C'est notamment l'enjeu des « stages acteurs » mis en place par la fédération nationale des régies de quartiers.

¹⁸ Respectivement la « logique d'aide ou d'intervention », la « logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues » et la « logique de représentation humaine ou spectacle vivant ».

2.2 Le difficile exercice de la fonction employeur

L'enjeu de la fonction employeur est essentiel mais complexe. La croissance de l'emploi salarié au sein des associations d'aide à domicile pose la question de la cohérence entre l'application de normes nécessaires aux relations de travail et l'implication dans un projet associatif relationnel. Il semble clair que la structuration et l'affirmation de la fonction employeur est essentielle pour répondre aux contradictions entre autonomie et hiérarchie, lorsqu'il s'agit de la production de services présentant une forte dimension relationnelle. Les processus et parcours importent autant que les résultats et la satisfaction individuelle de chaque usager. Cela suppose un exercice de la fonction employeur et une organisation du travail qui permettent conjointement initiative et responsabilité du salarié.

2.2.1 Une fonction non totalement assumée...

Plusieurs témoignages d'employeurs associatifs vont dans le même sens : il s'agit là d'une fonction « douloureuse » à incarner. Souvent les militants de la première heure, qui se trouvent désormais dans l'obligation d'incarner une réelle fonction d'employeur, se sont engagés dans une association par adhésion au projet de la structure. Leur action était davantage tournée vers les usagers et le service qu'on leur rend, plutôt que vers les salariés, qui ont été pendant longtemps plutôt considérés comme les militants rémunérés. Ils ont ainsi parfois oublié que leurs relations avec eux étaient régies par le code du travail : toutes les heures supplémentaires n'étaient pas toujours payées, par exemple. Les employeurs associatifs sont souvent des militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeur pour mieux défendre leur « cause », sans toujours avoir conscience qu'ils pouvaient être amenés à rendre compte de leurs pratiques devant le Conseil des Prud'hommes. Ils militaient parfois dans le même syndicat que « leurs » salariés et se trouvent brusquement à la place d'un « patron » qui doit sanctionner, arbitrer et régler les pratiques des salariés.

Paradoxalement, si être administrateur d'une association est en général un choix, être employeur ne l'est pas toujours.

2.2.2 ... qui freine l'émergence d'une réflexion sur la reconnaissance du travail lui-même

Considérer des salariés comme d'anciens bénévoles conduit à considérer le travail comme un engagement, et moins comme une condition de rémunération. C'est ainsi que le service à l'utilisateur continue d'être premier : c'est le résultat du travail que l'on reconnaît, davantage que le travail lui-même. La médiation salariale est un maillon de la relation entre les militants de l'association et les usagers ; elle est à considérer en soi. Or, penser le salariat associatif en tant que

tel, et non plus comme du bénévolat indemnisé, interroge la capacité des associations à se penser comme employeur.

Les enjeux politiques de la reconnaissance par les employeurs eux-mêmes de leur fonction d'employeur au sein de leur association sont donc de taille. Bien sûr, les propositions actuelles de plusieurs fédérations nationales d'insister sur la formation des bénévoles sont tout à fait importantes, mais sans doute insuffisantes, si elles ne s'accompagnent pas d'une réflexion plus politique sur les implications de la fonction employeur associative. Il n'est en effet pas certain qu'il suffise d'être un bon spécialiste du droit du travail pour être un « bon » employeur associatif. Or, si l'USGERES¹⁹, qui tente de poser toutes ces questions, a aujourd'hui encore peu de relais locaux, si les associations locales se sentent moins concernées par les préoccupations de ce syndicat d'employeurs transversal que par celles de leur syndicat sectoriel, c'est sans doute parce que la fonction employeur n'a pas encore été l'objet de réflexion.

CONCLUSION

Ainsi, des contradictions propres au fonctionnement associatif existent : elles se manifestent par des tensions au sein de la relation de travail. C'est sur le rapport au travail au sens large que portent ces contradictions. En ce sens, l'analyse du travail associatif dans sa globalité semble être un champ privilégié pour approcher les contradictions propres à l'économie sociale ; les relations professionnelles au sens plus strict n'en représentant qu'une manifestation. Le rapport au travail dans l'association se comprend dans le cadre d'une double dynamique : refus de la subordination économique d'une part, et intégration du salariat rémunérateur et protecteur d'autre part. Cette intégration pose le problème du rapport du militantisme (ou de l'engagement) au salariat (ou à la subordination), et de l'association entre producteurs et usagers (insistant sur la notion de coproduction de service). Cette considération devrait conduire à poursuivre ces réflexions sur le rapport au travail dans les associations d'aide à domicile. Il s'agit là d'un secteur particulier qui doit retenir l'attention collective : secteur très féminin, faiblement qualifié, souvent à temps partiel, dans des conditions difficiles, peu stable. Doit-on pour autant le considérer comme un sous-secteur, au sein duquel les inégalités sexuelles (reproduction de la répartition des tâches domestiques dans la sphère professionnelle) et sociales (les femmes passant de la non-activité à un emploi difficile conférant rarement à lui seul, les moyens de vivre convenablement) seraient reproduites ? Le secteur de l'aide à domicile, encore essentiellement associatif malgré son ouverture récente à la concurrence, incarne-t-il un parfait exemple de la précarisation des conditions de vie et de travail, et gonfle-t-il ainsi les rangs du « précaire » (CASTRA, 2001) ? Historiquement, les associations d'aide à domicile ont eu un

¹⁹ Union des Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale

double mouvement sur le travail : elles ont contribué à la consolidation du salariat (via le continuum allant du bénévolat au salariat précédemment évoqué), et elles ont en même temps toujours géré l'emploi atypique. Or, jusqu'aux années quatre-vingt, la gestion de l'emploi atypique paraissait s'inscrire dans cette tendance de consolidation du salariat. Aujourd'hui, un nouvel enjeu est posé : soit la gestion de l'emploi « atypique » alimente la précarisation salariale, soit elle reformule le salariat. Les associations d'aide à domicile ont réussi à dépasser les contradictions qui freinaient la mise au travail des femmes : dans un contexte où l'emploi des femmes était un emploi d'appoint, le temps partiel était une manière de concilier vie professionnelle et vie familiale. Mais si ces pratiques sont désormais synonymes d'insécurisation, ce modèle ne tient plus. Cette conciliation entre vie professionnelle et vie familiale est sans doute aujourd'hui à repenser, en intégrant une autre conciliation : celle entre la flexibilité des entreprises et la sécurité des salariés.

BIBLIOGRAPHIE :

- AVRIL C. (2006), « Le travail des aides à domicile pour personnes âgées : contraintes et savoir-faire », in *Le Mouvement Social* n°216, juillet – septembre, Les Editions de l'Atelier, Editions Ouvrières.
- BOURDIEU P., PASSERON J.-C. (1970), *La Reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit.
- BROCHARD Delphine (2005), « Conflits du travail : une analyse statistique », in DENIS J.-M., *Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, 2005.
- CASTRA D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.
- CHAUVEAU M.-F., ROUSSELIERE D. (2002), *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Grenoble, Rapport final de l'association AIRES, sous la direction scientifique de DEMOUSTIER D., pour la DIISES, volume 1 : Analyses.
- DEMOUSTIER D. (2003), « Emergence et structuration de la fonction employeur dans les associations », Grenoble, AIRES.
- DEMOUSTIER D., ROUSSELIERE D. (2005), « L'économie sociale dans la structuration des activités de services : vers un dépassement des contradictions de l'organisation capitaliste du travail ? ».
- DOHY A., FLEURY C. (2006), « Une nouvelles idée de l'emploi », Dossier « Economie sociale », *Interdépendances*, n°63.
- GADREY J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, Editions La Découverte.
- MARC C., ZAJDELA H. (2005), « Emploi des mères et politique familiale : doit-on s'inspirer du « modèle suédois » ? », *Document de travail du CEE*, n°45.
- MEDA D. (2001), *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.

- NEYRAT F. (2007), *La VAE. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Paris, Editions du Croquant.
- PERRIN M.-A. (2005), *Les emplois familiaux : les nouveaux contours du salariat*, Grenoble, laboratoire CRISTO – UPMF, rapport intermédiaire de thèse.
- PONTHIEUX S., SCHREIBER A. (2006), « Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale », *Données sociales, La société française* ; Thème : « Population, famille ».
- REYNAUD J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- SAINSAULIEU R. (1983), *La démocratie en organisation : vers des fonctionnements collectifs de travail*, Paris, Librairie des Méridiens.
- THEVENOT L., BOLTANSKI L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- TROUVE H. (2006), *Appréciation et évaluation des utilités socioéconomiques des associations : une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, Paris, rapport intermédiaire de thèse.
- UGHETTO P. (2004), « La rationalisation vue de l'activité de travail : une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *Revue de l'IREs*, n°44-2004-1.