



HAL
open science

Les contrats courts dans l'aide à domicile, entre tensions et bricolages quotidiens

Benjamin Saccomanno

► **To cite this version:**

Benjamin Saccomanno. Les contrats courts dans l'aide à domicile, entre tensions et bricolages quotidiens. *Céreq Bref*, 2021, 407, 4 p. halshs-03284494

HAL Id: halshs-03284494

<https://shs.hal.science/halshs-03284494>

Submitted on 12 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Benjamin
SACCOMANNO**

(Centre régional associé
au Céreq de Toulouse)

Les contrats courts dans l'aide à domicile, entre tensions et bricolages quotidiens

En constante augmentation depuis 20 ans, les contrats de moins d'un mois représentent aujourd'hui une part majoritaire des embauches en CDD. Une enquête menée auprès des recruteurs de l'aide à domicile éclaire les raisons qui motivent leur fréquent recours à ces contrats. S'ils leur permettent de jongler au jour le jour avec les variations de l'activité, les contrats courts maintiennent à long terme l'instabilité et les tensions qui pèsent sur les salariés comme sur les organisations.



AIDE À DOMICILE

**TRAVAIL À DURÉE
DÉTERMINÉE**

PRATIQUE DE GRH

**CONDITION DE
TRAVAIL**

RECRUTEMENT

GESTION DE L'EMPLOI

Tandis que la proportion des CDD parmi les embauches croît depuis des années, celle des contrats de moins d'un mois parmi eux connaît une hausse marquée depuis le début des années 2000 (cf. Encadré 1). De plus en plus fréquents et de plus en plus courts, ces contrats révèlent une intensification des pratiques de réembauches pour de courtes missions, ainsi qu'une évolution des modèles économiques des établissements s'appuyant sur ces pratiques [1].

Ce phénomène n'a pas la même ampleur selon les secteurs. L'hôtellerie restauration, l'audiovisuel ou encore l'hébergement médicosocial figurent parmi les principaux contributeurs à cette évolution. Ce *Céreq Bref* se penche sur un sous-secteur particulier de ce dernier : l'aide à domicile, où les contrats de moins d'un mois se développent fortement (cf. Encadré 1), même si la part des salariées en CDI représente encore près de 80 % des effectifs (Source : Insee, Recensement de la population 2015). Que nous disent les usages de ces contrats dans ce secteur ? Les résultats présentés s'appuient sur une enquête du centre associé au Céreq de Toulouse pour la Dares auprès de responsables de structures, en charge de recruter et d'organiser le travail quotidien des aides à domicile (cf. Encadré 2). Cette enquête s'intéresse aux tensions organisationnelles qui sous-tendent le recours aux CDD de faible durée, dans un secteur où les conditions d'emploi, de travail et de rémunération des salariées accentuent à leur tour ces tensions.

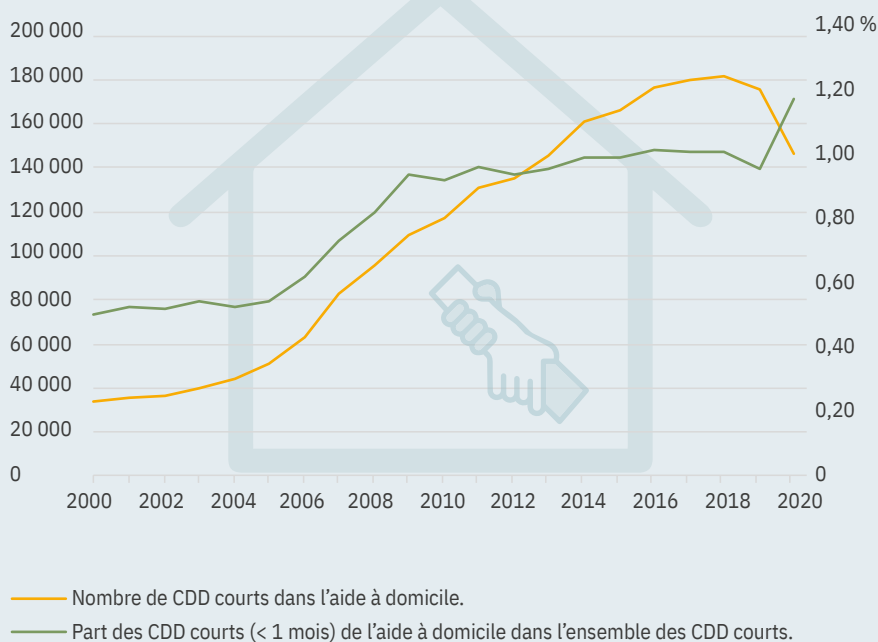
Un modèle économique au croisement d'incertitudes

Les structures d'aide à domicile se situent au cœur d'un système relationnel formé des financeurs, des usagers et des salariées – car il s'agit pour une large majorité de femmes. Un de leurs principaux financements est issu de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), destinée aux personnes âgées de 60 ans ou plus en perte d'autonomie. En 2017, 82,6 % des montants de l'APA à domicile ont financé le recours aux services de ces structures. Cette prestation est mise en oeuvre par le Conseil départemental, qui délivre une autorisation administrative aux prestataires et détermine les tarifs appliqués, disposant par là d'un pouvoir de régulation territoriale du secteur. Les structures doivent alors « faire avec » ce cadrage institutionnel, qui introduit une variabilité des ressources selon les modalités de prise en charge et les enjeux de maîtrise des dépenses publiques. Pour faire face à l'incertitude qui en découle, les organismes ajustent leur modèle économique en diversifiant les prestations proposées (aides aux devoirs, jardinage...), en passant parfois des partenariats avec des mutuelles, etc. La visibilité des volumes d'activité et des ressources n'en demeure pas moins limitée.

L'hétérogénéité des besoins des destinataires de l'aide à domicile contribue aussi à cette incertitude. Les interventions, de durées variables et avec un

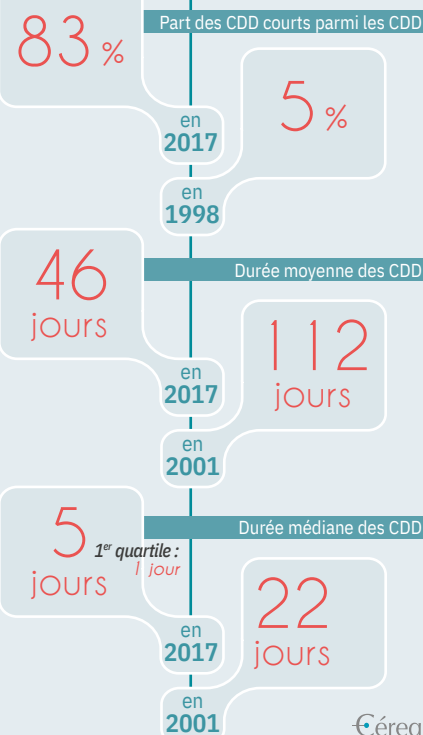


1 Les contrats courts : évolution dans l'aide à domicile sur 20 ans et chiffres clé



Lecture : le nombre de CDD courts dans l'aide à domicile passe de 33 905 en 2000 à 146 283 en 2020.
Source : ACOSS. Champ : DPAE hors intérim adressées à l'Urssaf, février 2021. Graphisme : Céreq.

Les CDD courts tous secteurs confondus



terme défini ou non, peuvent être sollicitées pour quelques jours (par exemple du ménage le temps d'un arrêt maladie) ou sans limite dans le temps (cas d'une personne âgée dépendante bénéficiaire de l'APA ou en attente d'un accès à un EHPAD). Ces durées variables n'assurent donc pas une continuité de mobilisation de la main-d'œuvre, sans compter que l'âge et la fragilité des bénéficiaires peuvent à tout moment modifier la demande. Une part conséquente du travail des responsables consiste alors à réaffecter les salariées sur de nouvelles interventions, pour correspondre au volume d'heures contractualisées. L'équilibre est cependant difficile à tenir, en partie car la demande d'interventions ne fléchit pas. Le recours à l'APA à domicile connaît en

effet une hausse continue, passant de 293 480 bénéficiaires lors de sa création en 2002, à 785 320 en 2019 (Source : DREES, APA-Bénéficiaires et dépenses-Séries longues 2002-2019). L'utilisation des contrats courts signale alors la récurrente nécessité d'ajuster à court terme l'affectation de la main d'œuvre. Ainsi pour une responsable, les contrats de moins d'un mois facilitent sa capacité à équilibrer le travail effectif avec le volume d'heures contractualisées : « Par exemple, au mois de mars, si j'ai du travail pour elle sur 150 heures, je peux lui donner 150 heures. Si au mois d'avril, je n'ai plus que 120 heures... Si je lui fais un contrat de 6 mois, c'est 150 heures, en temps-plein, tous les mois. Donc je ne sais pas si je vais pouvoir lui donner les mêmes heures tous les mois. Il n'y a que les CDD de moins d'un mois qui permettent d'échapper à ça en fait ».

2 Méthodologie

Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche financée par la DARES en 2018-2020 (Appel à projets de recherches « Quels usages des contrats courts ? »), menée avec C. Beduwé, M. Bruyère, B. Reynes et C. Saint-Martin. Le matériau principal est constitué de 60 entretiens de dirigeants et de responsables RH d'entreprises et associations des secteurs de l'hôtellerie restauration et de l'hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement. Leur sélection s'est opérée à partir d'un listing des établissements de ces secteurs, présentant les taux de recours aux CDD courts les plus élevés par rapport à l'ensemble des recrutements en CDD sur l'année 2017 (premier décile). Ce listing a été fourni par la DARES suite à une exploitation *ad hoc* des Déclarations Sociales Nominatives. Sous-secteur du médico-social, l'aide à domicile a donné lieu à 8 entretiens auprès d'associations et d'entreprises privées (4 structures en zone rurale, 4 en zone urbaine).

« À quels besoins correspond l'usage intensif de CDD courts ? Approche comparée de l'hôtellerie-restauration et du secteur médico-social », M. Bruyère (coord.), B. Saccomanno (coord.), C. Beduwé, B. Reynes, C. Saint-Martin, *Rapport d'études n°3*, Dares, 2021.

Des conditions de travail qui génèrent un turn-over élevé

Du côté des salariées, le travail d'aide à domicile a été largement et précisément documenté [2]. Elles interviennent seules au domicile de particuliers, sur des activités telles que le ménage, les courses, les repas, voire des gestes de soins de première nécessité pour certaines (cf. Encadré 3). Entre filières de professionnalisation pour structurer l'offre de travail et dispositifs incitatifs de la demande, ce marché s'est profondément modifié depuis la mise à l'agenda du secteur comme piste sérieuse pour diminuer le chômage au début des années 2000. Les effectifs des seules aides à domicile et aides ménagères sont passés de 389 000 à 550 000 entre

2003 et 2019 (Source : INSEE, Enquête Emploi). Cette augmentation concerne avant tout les structures prestataires, les particuliers employant de moins en moins de salariés depuis 2010 [3]. Cependant, si la forte demande de travail dans ce secteur est effective, l'adéquation avec l'offre s'effrite vite sur la durée, en raison de conditions de travail et d'emploi ne supportant que difficilement une longévité dans la profession. Le turn-over y est en effet important : « *Il y a beaucoup de salariées qui viennent une semaine, deux semaines, et qui partent parce que c'est trop difficile* ». Peu ou pas qualifiés, ces emplois se caractérisent par de faibles rémunération et niveaux d'exigences au recrutement, un temps partiel majoritaire et généralement subi, une injonction à la disponibilité, une faible reconnaissance du travail accompli et une progression de carrière très limitée. Ces conditions de travail rejoignent les deux principales raisons avancées par les employeurs pour justifier l'usage des contrats courts : la nécessité récurrente de remplacer les salariées absentes (congrés, maladie, démission), et la difficulté à réaffecter en interne le travail induit par les multiples variations de la demande.

Dans ce contexte, les responsables travaillent bien souvent avec un horizon de très court terme. Les contrats courts sont utilisés comme une soupape, pour soulager quelque peu les tensions qui pèsent sur le travail et les organisations. Toutefois, le recours systématique à ces contrats induit d'autres tensions dans le travail quotidien des structures d'aide à domicile.

Recruter sur contrats courts : une activité très chronophage

Le recrutement en CDD comme en CDI est un souci permanent du secteur. Les besoins sont constants et les opérations liées au recrutement occupent chaque semaine plusieurs demi-journées de travail. Les agences marchandes rationalisent certaines étapes, proposant chaque semaine des entretiens collectifs de recrutement et alimentant régulièrement les plateformes institutionnelles d'annonces d'emploi. Les associations non marchandes varient les canaux de recrutement (sites types Leboncoin, journaux locaux...). En territoire rural, les organismes s'appuient sur la proximité relationnelle et territoriale en mobilisant d'autres supports (emballages des boulangeries, affichettes dans les commerces voire même sur les poteaux téléphoniques). Les responsables interrogés sont soumis à l'impératif permanent de renforcer les équipes.

L'idéal serait d'après eux de disposer d'un vivier d'intervenantes ponctuelles, disponibles et éprouvées au métier. À la ville comme à la campagne, cet espoir semble contraint par la faible attractivité du secteur mais aussi par la concurrence entre structures : quand une bonne candidate est

3 Les différentes catégories d'aide à domicile

- **Catégorie A : Agent à domicile.** Elles aident à l'accompagnement des activités domestiques simples auprès de personnes autonomes : l'entretien courant du logement, des courses... Ce sont les personnels les moins qualifiés, souvent les moins diplômés, au salaire le plus bas du secteur.
- **Catégorie B : Employée à domicile.** En plus des tâches relevant de la catégorie A, elles sont parfois amenées à aider des personnes rencontrant des difficultés passagères. Une formation est nécessaire pour accéder à ce poste : BEP carrière sanitaire et sociale, CAP petite enfance... ou encore être en cours de formation sur le diplôme d'AVS.
- **Catégorie C : Auxiliaire de vie sociale.** Mêmes tâches que les catégories A et B, auxquelles s'ajoutent un accompagnement social et un soutien auprès des publics fragiles ou dans l'incapacité de faire seuls les actes et activités de la vie courante. Un diplôme d'État d'AVS, DEAES, CAFAD ou un BEP carrière sanitaire et sociale mention aide à domicile est nécessaire pour effectuer les missions.

repérée, « *On se dit vite vite, il faut lui trouver des heures et l'embaucher* », explique un responsable d'agence ; « *Une personne qui va postuler, 2 jours après, potentiellement, elle peut déjà être en poste ailleurs* », raconte une autre. L'indemnisation des trajets entre lieux d'intervention pourrait aider à la constitution d'un vivier. Mais cela demeure un sujet délicat pour les recruteurs : la prise en charge de l'intégralité de ces frais représente un coût non négligeable qu'ils cherchent à maîtriser (indemnisation partielle sur certains trajets, substitution par une prime, rationalisation des circuits effectués). Quand cela concerne les contrats courts, ils se justifient alors par le fait de ne pouvoir introduire de différenciation à ce niveau entre les CDD et les CDI. Dans un contexte de forte concurrence et de faibles ajustements possibles au niveau des conditions de travail et d'emploi, les candidates sont logiquement sensibles au moindre avantage proposé : « *On est dans un secteur d'activité qui bouge énormément, et qui n'est pas forcément très fiable. On a une population... qui, par conséquent, va au plus favorable* ». Jusqu'à la signature du contrat, en CDD comme en CDI, l'assurance de voir aboutir le recrutement apparaît donc toujours incertaine aux yeux des recruteurs.

Concernant les CDI, certains responsables mettent en avant des primes (d'assiduité, de transport...), des agences marchandes tablent sur l'appartenance à un grand groupe, des associations misent sur le respect d'emplois du temps négociés avec la salariée. Globalement, les employeurs avancent souvent une souplesse vis-à-vis des contraintes horaires des candidates (« *CDI à temps-choisi* » scandé à plusieurs reprises une responsable d'agence). Malgré cela, la finalisation du recrutement se transforme bien souvent selon eux en espace de négociation des modalités contractuelles. En effet, alors que la grande majorité des responsables interrogés affirme vouloir privilégier le CDI, plusieurs d'entre eux mentionnent le souhait des candidates d'être embauchées en CDD. Les motifs avancés varient d'après nos enquêtes : ne pas vouloir s'éterniser



dans le secteur au motif d'un autre projet professionnel ; limiter son nombre d'heures pour exercer une autre activité en parallèle ; privilégier le versement de primes liées au CDD (précarité, congés payés) par rapport à la sécurisation statutaire du CDI. L'intensité continue du besoin de main-d'œuvre construit ici la relation marchande entre offre et demande de travail : « *elles savent qu'elles sont en position de force, donc c'est avantageux pour elles, elles ont la prime, si elles veulent pas travailler, elles refusent le CDD, ça leur fait des vacances, et elles savent très bien qu'elles seront rappelées* ». Les recruteurs témoignent ici avant tout de leur quasi-absence de leviers de fidélisation salariale, face à des conditions de travail, d'emploi et de rémunération qui peuvent conduire certaines salariées à privilégier une précarité de statut, pour conserver le bénéfice de primes indexées sur des salaires déjà très bas.

Gérer les équipes : un bricolage quotidien

Au-delà du recrutement, les usages des contrats courts révèlent des tensions dans la gestion quotidienne du travail au sein des structures d'aide à domicile. L'intense et régulière variation du rapport entre la demande de services et leur capacité à y répondre conduit les responsables à bricoler des solutions à très court terme. Leurs leviers sont les ajustements de planning et les contrats courts.

À l'exigence horaire inhérente au travail d'aide à domicile (présence aux heures de levée, de coucher et du repas pour les personnes âgées ou malades), s'ajoute la contrainte de compétences spécifiques à certaines interventions, distinctive des catégories de salariées (Cf. Encadré 3). Entre disponibilités et compétences, l'enquête révèle ainsi une logique dominante de bricolage des ressources humaines, pour maintenir une continuité d'interventions à la fois cohérente avec la demande et conforme aux contrats de travail : « *On jongle ! C'est-à-dire que je regarde dans tout le planning, sur tout le travail que font les filles, j'en enlève une à un endroit, l'autre sera libre là.... Je joue avec le planning, je change tout le planning de travail qui a été prévu le matin. Et j'appelle les salariées pour leur dire "attention, à 10h, faut pas aller là"...* ». Le contrat court intervient en complément de ce bricolage, quand les ressources internes ne suffisent plus.

Un outil est particulièrement répandu, qui redonne aux responsables un peu de latitude : la gestion annualisée des temps partiels ou « modulation » du temps de travail. Le volume horaire mensuel d'une salariée en CDI peut être modulé à la hausse ou à la baisse, du moment qu'il reste dans les limites d'un

seuil annuel. Associé à des avenants qui limitent le paiement d'heures supplémentaires majorées, ce dispositif offre une flexibilité pour absorber en interne les variations de l'activité. Mais comme Loïc Trabut l'a observé [4], cette stratégie d'optimisation de l'allocation de la main-d'œuvre a pour effet de reporter sur les salariées les conséquences des fluctuations régulières, à la hausse ou à la baisse, de l'activité. Les contrats courts s'articulent à ce dispositif, en amortissant les risques de dépassement individuel des volumes horaires possibles, et en comblant les trous que la modulation ne parvient pas à remplir dans l'emploi du temps. De ce point de vue, le recours grandissant aux contrats courts s'interprète alors comme une rustine, appliquée par les organisations pour réduire temporairement la tension générée par un surplus de travail. Ces contrats ne semblent ni résoudre le souci structurel des conditions de travail, ni offrir de solution à moyen ou long terme au désajustement entre offre et demande de travail. Ils apparaissent au final comme le reflet contractuel d'un secteur en proie à une extrême difficulté à assurer à ses travailleuses en CDI un horizon d'amélioration de leurs conditions.

●— La formation peut-elle justement constituer un facteur d'amélioration des conditions de ces salariées, voire leur permettre de réaliser une bifurcation professionnelle ? Interrogeant l'emploi éclaté dans les métiers féminins les moins qualifiés [5], le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) offre un éclairage en la matière. Les résultats signalent précisément une faible mobilisation de la formation par ces salariées : en 2015, alors qu'un peu plus des trois quarts des aides à domicile interrogées souhaitaient se former au cours des prochaines années, moins d'un quart avaient effectivement demandé une formation à visée professionnelle au cours des douze mois précédents. Elles étaient 66 % à affirmer ne pas avoir la possibilité de faire une demande de formation, et 10 % à ne pas l'avoir fait mais reconnaissant que cela leur était possible. Parmi les rares salariées ayant émis le souhait de se former auprès de leur employeur, le motif le plus fréquemment invoqué était l'obtention d'un diplôme ou d'une certification. Dans le même temps, lorsqu'elles sont interrogées sur leurs souhaits d'évolution dans les cinq prochaines années, 56 % disaient vouloir changer de métier ou de profession et 53 % trouver un autre emploi ou changer d'entreprise. Ces chiffres soulignent en creux l'impasse d'une politique de formation qui ne serait pas accompagnée d'une revalorisation statutaire et salariale de ces métiers, et surtout qui ne s'appuierait pas sur une révision profonde de l'organisation des activités et du travail dans ce secteur. —●

→ En savoir plus

[1] CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? K. Milin, *DARES Analyses*, n°26, 2018.

Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts ? V. Remy, *DARES Analyses*, n°19, 2019.

[2] *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, C. Avril, Paris, La Dispute, 2014.

Sous le care, le travail des femmes de milieu populaires. Pour une critique empirique d'une notion à succès, C. Avril dans *Je travaille, donc je suis : perspectives féministes*, M. Maruani (dir.), Paris, La Découverte, 2018.

Les aides à domicile entre flexibilité et incomplétude du rapport salarial : conséquences sur le temps de travail et les conditions d'emploi, F.-X. Devetter, D. Messaoudi, *La Revue de l'États*, 3, 2013.

Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités, F. Jany-Catrice, E. Puissant, T. Ribault, *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 107, 2009.

[3] Les services à la personne en 2016 - Une stabilisation de l'activité, E. Kulanthaivelu, *DARES Résultats*, n°17, 2018.

[4] Nouvelle donne dans l'emploi d'aide à domicile, L. Trabut, dans *Le salaire de la confiance : l'aide à domicile aujourd'hui*, F. Weber, L. Trabut, S. Billaud (dir.), Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2014.

[5] Emploi éclaté, précarité et formation : sortir du cercle vicieux, A. D'agostino, C. Fournier, C. Stephanus, *Céreq Bref*, n°401, 2021.

➤ S'inscrire à la lettre d'information

 Céreq

DEPUIS 1971
Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux
sur www.cereq.fr



Établissement public national sous la tutelle du ministère
chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°407|2021 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication : Florence Lefresne
Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858
Impression Impremium - Marseille
Centre d'études et de recherches sur les qualifications
10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02
T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80

