

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Novembre 2025

216 le cnam
ceet

LE RECOURS À LA SOUS-TRAITANCE DÉCHARGE-T-IL VRAIMENT LES MÈRES DU TRAVAIL DOMESTIQUE ?

Hélène Malmarmey

Cnam, CEET et Université Paris-Dauphine, Irisso

L'essor des services privés de garde périscolaire par des agences lucratives est en augmentation depuis les années 2000. Les mères actives y recourent pour faire garder leurs enfants au domicile familial par une salariée de l'agence prestataire. Elles peuvent ainsi faciliter l'articulation entre leur vie professionnelle et familiale et se décharger du rôle d'employeuse domestique endossé dans le cadre d'une salarisation en direct. Présentée comme une manière de réduire sa charge de travail domestique, cette situation d'externalisation repose dans les faits sur une division du travail entre clientes et prestataires.

Éclairant les dessous du recours à la sous-traitance du travail domestique, l'enquête empirique dont est issu ce numéro de *Connaissance de l'emploi* montre que ce service soulage les mères des tensions périscolaires, mais nécessite souvent qu'elles s'arrangent avec l'intervenante, à l'écart de l'agence, pour se soustraire à un cadre d'intervention jugé rigide. Loin de supprimer le travail de gestion, la sous-traitance le déplace et réorganise : les mères conservent les tâches les plus valorisées d'employeuse domestique et délèguent les autres à l'agence.

L'expansion des emplois domestiques depuis les années 1990 en France s'accompagne d'une diversification des modes de salarisation des travailleurs-euses domestiques. La salarisation par un tiers, à l'inverse de l'emploi direct par lequel les particuliers-employeurs salarient le personnel domestique, représente 46 % des heures de services domestiques rémunérées déclarées en 2018 contre 54 % en emploi direct (Kulanthaivelu, 2020). Le mode prestataire est présenté comme une manière de décharger la clientèle tant du travail domestique — compris au sens large, comme l'entretien des personnes et des foyers par la réalisation de tâches pratiques, relationnelles et émotionnelles (Nakano Glenn, 1992) — que de la supervision de celui-ci. Il est notamment utilisé par les

parents actifs pour la garde d'enfants périscolaire, c'est-à-dire avant ou après l'école, au domicile familial.

Cette situation de sous-traitance s'inscrit dans le cadre de politiques familiales en faveur de l'articulation des temps de vie des parents et de politiques de soutien à l'emploi par, entre autres, la création d'emplois domestiques (Math et Renaudat, 1997). Délaissée par les acteurs historiques du secteur — les associations et organismes publics — davantage tournés vers l'aide sociale et aux personnes âgées (Dussuet et Lauzanas, 2007), l'offre de garde d'enfants est prise en charge par des agences privées et à but lucratif. Celles-ci la commercialisent auprès d'une clientèle aisée, située dans les métropoles,

parfois en complément, mais surtout en substitution des dispositifs publics de garde périscolaire.

Les agences se positionnent sur le marché en soulignant le recrutement rigoureux des professionnelles, l'absence de supervision et de rapport salarial pour les familles, ainsi que la souplesse des horaires de garde. Dans les faits, elles sont rarement capables d'offrir le « sur-mesure » qu'elles promettent : la main-d'œuvre est peu qualifiée dans le domaine de la petite enfance et exerce souvent de manière temporaire, pour une faible rémunération (entre 250 et 400 € par mois), et à défaut ou en parallèle d'un autre emploi ; le cadre prestataire suppose de se conformer à un planning de garde établi en avance ; enfin, le service réalisé à domicile entrave le contrôle du travail des intervenantes par l'agence.

Les parents ne sont en effet pas l'employeur légal, à l'inverse des agences qui recrutent, salarient et encadrent les intervenantes. La clientèle et l'intervenante ne sont pas liées par un contrat de travail ni, en théorie, par un lien hiérarchique, comme c'est le cas dans l'intérim, où l'entreprise cliente prescrit le travail aux travailleurs-euses intérimaires. Pour autant, les parents ne sont pas seulement des bénéficiaires passifs du service ; ils se le réapproprient et le façonnent à leur convenance afin de pallier les défaillances de l'agence.

En s'intéressant aux modalités de recours à une agence de garde d'enfants saisies grâce à une enquête empirique (encadré 1), ce numéro de *Connaissance de l'emploi* documente la manière dont la clientèle se réapproprie certaines prérogatives de l'employeur afin d'adapter la prestation à ses besoins. Ce faisant, les clientes se retrouvent malgré tout en charge du travail de la supervision de l'organisation de la prestation.

Encadré 1 : l'enquête

Menée de 2018 à 2023 dans le cadre d'une recherche doctorale, l'enquête repose sur des observations dans deux agences en Île-de-France (deux mois, 130 familles clientes, 100 salariées) et dans les Pyrénées-Atlantiques (un mois, 60 familles clientes, 50 salariées), ainsi que sur 78 entretiens semi-directifs auprès de 23 gérants d'agence, 13 personnels d'encadrement, 19 mères-clientes et 23 intervenantes dans toute la France. L'immersion au sein des agences sur un poste de stagiaire a permis d'observer le travail concret réalisé par les salariées en charge du recrutement et du placement des intervenantes, de la gestion de la relation d'emploi et de service. Ces données ethnographiques ont été complétées par la rencontre avec les différents acteurs de la relation, permettant d'interroger leur rapport à cette situation triangulaire.

● Une clientèle exigeante

La clientèle des agences est essentiellement constituée de familles avec de jeunes enfants, où la mère est active (encadré 2). Celles-ci constatent une répartition inégale des tâches domestiques et parentales au sein de leur couple, qui les assigne au soin et à la garde des enfants dont elles assurent en grande majorité l'accompagnement à l'école. Appartenant majoritairement aux classes moyennes ou supérieures et exerçant des postes à responsabilité, leurs horaires de travail extensifs ou décalés rendent ardue la jonction entre la sortie

d'école et la fin de leur journée de travail. Elles cherchent alors à déléguer à un tiers la garde périscolaire afin « d'arrêter de courir partout » :

« Y'a un côté bien pratique parce que mon mari est commerçant et finit assez tard et moi j'étais un peu dans l'engrenage, je sors du boulot, je prends le métro, je cours chercher mes enfants... Avoir un petit peu plus de souplesse de temps en temps, ça aurait pu être sympa ». Alix, 36 ans, gérante de restaurant, deux enfants, cliente depuis un an.

Le recours aux services d'une agence constitue une solution permettant à ces familles d'articuler leurs temps de vie, en complément des modes de garde principaux (crèche, assistante maternelle, école). Cette stratégie leur permet ainsi d'épargner leur temps de travail, mais aussi d'optimiser le temps passé en famille, les intervenantes réalisant le travail de préparation des enfants pour le retour de leurs parents au domicile (réalisation des devoirs, prise de la douche, etc.) (Malarmey, 2023a). Dans ce cadre, l'expertise des agences en matière de sélection du personnel de garde attire les mères cherchant à contrôler le profil social des intervenantes et leur conformité aux valeurs éducatives et morales de la famille. Ce service participe d'un style de vie caractéristique de leur milieu social d'appartenance.

Encadré 2 : qui recourt aux agences ?

L'exploitation de la base de données statistiques de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) permet de préciser le portrait des ménages bénéficiaires recourant à un prestataire pour la garde de leurs enfants en juin 2019. Sur les 38 302 bénéficiaires, 85 % sont en couple biactifs et hétérosexuels, les conjointes sont en moyennes âgées de 37 ans et les conjoints de 39 ans. Les couples sont parents d'un (70 %) ou de deux enfants (25 %) âgés de quelques mois à 6 ans et se situent en grande majorité dans la tranche de revenus supérieure de la CAF (avec un revenu net du foyer de plus de 60 000 € annuels).

Les observations montrent que la majorité des dossiers est créée au nom de la mère uniquement (54 %, contre 21 % au nom du père dans l'agence d'Île-de-France, la part restante renseignant les deux parents. Le personnel communique presque exclusivement avec les mères, que ce soit pour le recrutement ou la facturation. De ce fait, notre enquête est centrée sur les mères. Celles-ci recourent aux prestations périscolaires de « sorties d'école ou de crèche » — au cours desquelles une intervenante retrouve l'enfant à l'école et le ramène au domicile familial jusqu'au retour des parents. Des prestations matinales — afin d'aider à préparer les enfants et de les emmener à l'école — ou réalisées le mercredi peuvent néanmoins s'y substituer ou s'y ajouter. À titre d'exemple et bien que le format varie en fonction des familles, la prestation mensuelle moyenne de l'agence d'Île-de-France enquêtée est de 31 h 30, soit presque huit heures par semaine, facturée 670 €.

● Externaliser le travail d'employeuse domestique

Bien que l'emploi direct demeure la modalité la plus répandue et la plus ancienne de supervision du travail domestique, employer du personnel domestique ne va pas de soi. Cela relève d'un apprentissage et nécessite des compétences juridiques, administratives et managériales, inégalement réparties au sein de la population (Meuret-Campfort, 2017).

Cette fonction cristallise en effet des tensions et peurs quand bien même certains parents interrogés occupent eux-mêmes des postes à responsabilités et supervisent une équipe. Pour les 7 mères ayant déjà employé une garde d'enfants sur les 19 interrogées, le passage à un prestataire a été motivé par une forte déception liée à une précédente expérience en tant qu'employeuse. Pour les autres mères, qui n'avaient pas encore occupé ce rôle, les récits d'amies ont contribué à forger une image intimidante de cette fonction.

D'une part, ces parents considèrent le processus de recrutement ainsi que la gestion administrative et juridique (élaboration du contrat, calcul de la paie, procédure de licenciement) comme trop chronophages et complexes. D'autre part, la relation hiérarchique apparaît porteuse de tensions liées aux négociations des conditions de travail et de rémunération, qui contribueraient à détériorer la relation entre l'intervenante et les enfants.

Le recours à un prestataire constitue alors une solution pour bénéficier de l'intervention d'une garde d'enfants tout en se déchargeant des tâches les moins gratifiantes et les plus chronophages du rôle d'employeuse :

« Là, si un comportement ne me plaît pas, je le signale à l'agence, et ils ne renvoient plus cette personne. Bon, c'est un peu punitif, mais je pense qu'il y a plus de contrôle que dans une relation en direct. C'est un peu comme quand on veut louer son appartement et qu'on passe par une agence : on délègue les problèmes administratifs. Même si le locataire paie mal, c'est l'agence qui s'en occupe... ». Édith, 38 ans, éducatrice spécialisée, deux enfants, cliente depuis un an.

Devenir donneuse d'ordre à la place d'employeuse apparaît moins contraignant pour les mères. Cependant, dans les faits, cette situation ne se traduit pas toujours par un allègement du temps et du travail qu'elles consacrent à l'organisation du service.

● S'arranger à l'écart de l'agence

Le cadre prestataire constitue tant une ressource qu'une contrainte pour la clientèle. La délégation du rôle d'employeuse domestique décharge les mères de réaliser un ensemble de tâches, mais leur position de clientes suppose qu'elles suivent les règles d'organisation de la prestation.

Tout d'abord, les agences recrutent pour elles des intervenantes qui, dans les faits, correspondent rarement aux exigences parentales (Malarmey, 2023b). Prisées pour leurs compétences auprès des jeunes enfants, leur capacité à superviser les devoirs ou encore leur conformité aux principes éducatifs et moraux de la famille, les étudiantes de formations prestigieuses et les professionnelles diplômées de la petite enfance postulent rarement en agence ou y travaillent de manière très temporaire. Elles valorisent en effet peu les conditions d'emploi en agence qui se caractérisent par peu d'heures par semaine, un temps de transport conséquent pour une ou deux heures de prestation par jour, une rémunération au SMIC horaire tout en devant s'engager auprès d'une famille pour au moins une année scolaire. A contrario, elles privilégient l'emploi direct où elles ont davantage de marge pour négocier leur salaire, les horaires et la durée du travail. Les intervenantes recrutées par les agences se caractérisent alors par un faible niveau de

diplôme et d'expérience dans les métiers de la petite enfance, et se satisfont davantage des spécificités de ce poste qu'elles exercent souvent en parallèle d'un autre emploi.

De plus, les clientes sont soumises au cadre prestataire qui régit quotidiennement la prestation. Il précise notamment que le planning d'intervention s'établit d'un mois sur l'autre, ne peut être modifié moins d'une semaine à l'avance et doit respecter un nombre minimal d'heures de prestation sur lesquels les parents se sont engagés au moment de la signature du contrat commercial. Or, ce cadre est perçu comme peu souple par les mères et apparaît contradictoire avec l'organisation du temps périscolaire, qu'elles associent à une période de jonction nécessaire, mais subordonnée à l'organisation des temps collectifs en famille. Ainsi, la durée et le contenu du travail de l'intervenante varient selon les aléas et les impératifs qui ponctuent l'organisation familiale : un enfant malade qui ne peut aller à la crèche ou à l'école, des parents qui terminent plus tôt leur travail ou, au contraire, dont les réunions s'éternisent, des intervenantes absentes pour raisons médicales ou scolaires, etc.

Dès lors, s'arranger à l'écart de l'agence, sans en sortir totalement, permet de flexibiliser le cadre prestataire. À l'aune de cette pratique, le prestataire est ambivalent. Il éprouve des difficultés à encadrer à distance les intervenantes alors qu'elles travaillent au domicile de la clientèle. De plus, il cherche moins à sanctionner les arrangements entre parents et intervenantes qu'à contenir le risque de sous-déclaration d'heures ou de débauchage, afin de s'épargner le travail d'ajustement quotidien de l'organisation périscolaire de la clientèle. Dans les faits, celui-ci n'est pas sous le contrôle de l'agence employeuse — qui s'attache davantage à contrôler les heures réalisées en fin de mois — mais sous la responsabilité des familles en charge du cadrage du travail de l'intervenante.

Le désengagement partiel des agences pour encadrer la prestation constitue un « petit arrangement avec le droit » (Sarfaty et Schütz, 2022) : d'une part, le prestataire déroge au cadre légal de sous-traitance, en délaissant une partie de ses responsabilités d'employeur, afin de répondre à un contexte organisationnel contraint ; d'autre part, la clientèle contourne la relation salariale en n'endossant pas les responsabilités qui incombent aux employeurs-euses domestiques, tout en réinternalisant officieusement la gestion managériale et le contrôle de la prestation. Ces arrangements reposent alors sur un travail managérial et gestionnaire de la clientèle.

● Façonner le service prestataire

Déchargées de la réalisation de la garde périscolaire et de la salarisation des intervenantes, les clientes continuent cependant d'assurer le travail de supervision du service. L'élaboration des arrangements interpersonnels constitue pour elles un travail quotidien qui repose en grande partie sur des tâches organisationnelles et relationnelles. Les clientes endossent le rôle d'employeuse sans l'être légalement en définissant les tâches, la temporalité du travail et en le contrôlant. Elles échangent ainsi quotidiennement avec les intervenantes — par téléphone, SMS ou en face à face — afin de préciser les consignes du jour, que certaines formalisent en amont afin de s'assurer de la bonne exécution des tâches durant le temps imparti :

« Mon mari me trouve un peu militaire, mais en fait, je leur ai fait ce que j'appelle un guide des tâches. [...] En donnant ce petit document, c'était leur dire quand j'arrive à 19 h ou 19 h 30, si je retrouve mon fils pas un pyjama, les devoirs pas faits, rien, euh, ça va pas le faire. Ce document permettait de pouvoir m'assurer que ce soit fait ». Constance, cadre de santé, un enfant, cliente depuis trois ans.

Outre la gestion des tâches à réaliser et le contrôle de son exécution, les clientes ajustent régulièrement la programmation des prestations en fonction des aléas familiaux et professionnels. Par exemple, Chloé (30 ans, 1 enfant) opère une gymnastique pour replacer certaines heures mensuelles prévues, mais non réalisées sur des soirées, afin de ne pas « perdre » les heures payées. À l'inverse, lorsqu'elle souhaite ajouter des heures de garde sur un mois où elle a déjà réalisé les heures prévues et qu'elle veut limiter ses coûts, elle recourt au travail « au gris », c'est-à-dire qu'elle ne déclare à l'agence que les heures prévues, puis la contourne pour le reste des heures qu'elle propose de payer de la main à la main. Cet arrangement lui permet de maîtriser les dépenses liées aux prestations supplémentaires tout en profitant du service de l'agence.

Parmi les clientes rencontrées, peu d'entre elles contournent totalement l'agence malgré l'autonomie dont elles disposent pour organiser la délégation. Elles maintiennent les prestations quand bien même nombre des mères enquêtées évoquent leur insatisfaction à l'égard de l'inadéquation des intervenantes par rapport à leurs attentes ou bien du renouvellement récurrent de la main-d'œuvre d'une année sur l'autre, voire en cours d'année, qui produit des ajustements systématiques :

« À chaque fois, pour nous, il faut rencontrer les personnes, il faut encore expliquer notre mode de fonctionnement, expliquer où sont les écoles, les activités scolaires... C'est du boulot ! ». Diane, 38 ans, ingénieure, deux enfants, cliente depuis trois ans.

Ce paradoxe peut s'expliquer par les avantages que trouve la clientèle à profiter du cadre prestataire, tout en le façonnant à sa convenance : il leur permet d'accéder à la main-d'œuvre disponible, de déléguer les tâches peu valorisées ou chronophages de l'employeuse domestique tout en conservant une partie des prérogatives.

Enfin, les clientes sont souvent dépendantes de ce mode de garde, car elles ne peuvent que dans une certaine mesure négocier leurs heures ou environnements de travail, ou solliciter la famille ou des amis toute l'année pour aller chercher les enfants. Recourir à un prestataire et forger des arrangements informels avec l'intervenante leur permet ainsi de s'assurer la réalisation du service au plus près de leurs exigences. Ces arrangements se font néanmoins au prix d'un travail quotidien d'organisation et de supervision du service par les clientes, ainsi que par le deuil de certaines de leurs attentes :

par exemple, plusieurs clientes enquêtées vérifient elles-mêmes la réalisation des devoirs des enfants, considérant le bagage scolaire des intervenantes recrutées par l'agence insuffisant.

Sous-traiter la garde périscolaire permet aux mères actives d'articuler leurs contraintes professionnelles et familiales, tout en se déchargeant du rôle d'employeuse domestique endossé dans le cadre d'une salarisation en direct. L'enquête montre cependant que, loin de les épargner de la gestion du travail domestique, la sous-traitance la déplace et la réorganise entre les clientes et l'agence. Les premières conservent en partie les tâches gestionnaire et managériale, et la seconde, les tâches administratives et disciplinaires, plus dévalorisées.

La production d'arrangements informels entre clientes et intervenantes induit un brouillage des liens hiérarchiques et de la figure de l'employeur, incarnée légalement par l'agence et informellement par les clientes. Ce constat interroge la pertinence du choix de l'État de subventionner massivement des emplois qui restent le plus souvent de faible qualité et qui continuent d'assigner les femmes à la (gestion de la) sphère domestique. Face à l'organisation bricolée de la garde dans un cadre prestataire contraint, les plateformes numériques apparaissent comme un nouvel outil de mise en relation dont les promesses de facilité d'utilisation et de flexibilité nécessitent d'être interrogées à l'aune des formes de régulations informelles qu'elles pourraient permettre.

RÉFÉRENCES

Dussuet A., Lauzanas J.-M. (dir.), 2007. *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Kulanthavelu É., 2020. Les services à la personne en 2018. Légère baisse de l'activité, hausse du recours aux organismes prestataires, Dares, *Dares résultats*, n° 11.

Malarmey, H., 2023a. Déléguer pour mieux articuler Le recours au service prestataire pour la garde périscolaire. *Revue des politiques sociales et familiales*, 149(4), pp. 91-107.

Malarmey, H., 2023 b. Déléguer la garde périscolaire à des agences prestataires : quel appareillage possible ?, *Nouvelle Revue du Travail*, [en ligne], p. 23.

Math A., Renaudat É., 1997. Développer l'accueil des enfants ou créer de l'emploi ?, *Recherches et prévisions*, n° 49, pp. 5-17.

Sarfati F., Schütz G., 2022. Petits arrangements avec le droit. De la relation salariale dans l'emploi intermédiaire. *Droit et société*, 110(1), pp. 189-207.

Nakano Glenn E., 1992, From Servitude to Service Work: Historical Continuities of Racial Division of Paid Reproductive Work, *Signs*, vol. 18, n° 1, pp. 1-43.

