



UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Méthodologie

L'enquête a été réalisée au printemps 2006 à partir de plus de 40 entretiens semi-directifs effectués auprès d'acteurs du Vaucluse et des Alpes-Maritimes, départements d'expérimentation du projet Equal « Impact en PACA » :

- représentants d'organisations professionnelles d'employeurs et salariés ;
- techniciens de délégations ministérielles (DDASS, DDTEFP, DDDFE) et de collectivités territoriales ;
- opérateurs locaux de l'emploi (ANPE « Santé Social », PLIE, Cap emploi, missions locales) et de la formation (organismes formant aux métiers éducatifs, soignants et d'aide à domicile).

Il s'agissait de repérer :

- les connaissances et représentations de ces acteurs locaux sur les questions d'emploi des seniors ;
- les actions développées localement en matière d'accès à l'emploi et de maintien dans l'emploi des travailleurs en deuxième partie de vie active.

L'EMPLOI DES SENIORS : UNE PROBLÉMATIQUE ENCORE PEU PRISE EN COMPTE À L'ÉCHELON LOCAL

Difficile de ne pas être alerté sur la problématique du « vieillissement actif » quand on est un professionnel des questions emploi formation... Le phénomène du vieillissement de la population, les départs massifs en retraite (baby-boomers) et le retardement de l'âge de la retraite sont des sujets très médiatisés. Pourtant, les acteurs de terrain interrogés au cours de cette enquête n'ont que des connaissances très générales sur ce dossier et développent peu d'actions en faveur de l'emploi des plus de 45 ans :

quelques opérations de sensibilisation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou de promotion de l'embauche des personnes en deuxième partie de vie active. Les opérateurs de l'emploi et de la formation sont donc plutôt demandeurs d'information sur les initiatives pilotes en direction des seniors. Dans le secteur sanitaire et social, confronté à des situations d'usure physique et mentale, les attentes concernent surtout le développement de solutions innovantes pour favoriser

le maintien dans l'emploi : on s'intéresse en particulier à l'ingénierie de dispositifs de transfert de compétences (tutorat) dans la perspective du renouvellement de générations.

Une mobilisation limitée des acteurs locaux...

Relayée par les media, la question du vieillissement de la population active est connue de tous les interviewés. Mais les représentations sur cette problématique restent vagues (problème du renouvellement générationnel) et il n'existe quasiment aucun spécialiste des questions d'âge à l'échelon local.

Mise à part une chargée de mission de la DDTEFP Vaucluse, responsable des actions de GPEC au sein de son institution, aucun des acteurs locaux interviewés n'était spécifiquement en charge des questions de « gestion des âges » ou d'« emploi des seniors ». Cette problématique est rarement travaillée aux échelons territoriaux, mais plutôt au niveau des directions générales d'organisations ayant un réseau national (direction générale du ministère du Travail, confédérations syndicales). Au niveau local, les acteurs interrogés sont souvent demandeurs d'informations par rapport à un sujet qu'ils méconnaissent.

Quelques rares actions locales concernant la gestion des âges

Ce sont en général des actions de sensibilisation à l'initiative des pouvoirs publics (exemple : actions GPEC de la DDTEFP Vaucluse). Ces actions expérimentales sont menées à petite échelle, en direction de réseaux d'entreprises de la même zone géographique (dans le Vaucluse, actions sur le Tricastin ou sur Carpentras portée par le CBE local) ou du même secteur d'activité (caves coopératives).

Plusieurs actions locales se situent dans le cadre de projets européens (FSE Equal ou « article 6 ») : par exemple, sur PACA, on peut mentionner le projet Compétences Quinquia dont le partenariat technique compte, entre autres, ACT Méditerranée, Agefos PME et Cafoc, également investis dans le projet Impact.

LES SENIORS DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL

- En PACA, la part des plus de 50 ans est de 17,5 % chez les aides-soignants et de près de 30 % chez les éducateurs spécialisés ainsi que chez les aides à domicile (Insee - RP 99).

- D'après le dernier contrat d'études prospectives (CEP) de la branche non lucrative du secteur sanitaire et social, le taux de départ en retraite dans le secteur a quadruplé sur la période 1997-2001 et devrait encore doubler entre 2007 et 2012.

- Toujours d'après le CEP, près d'un tiers des éducateurs spécialisés devrait partir en retraite d'ici 2010, et selon une étude du ministère du Travail datant de 2003, 53 % des aides-soignants seraient concernés d'ici 2015.

- Outre les départs en retraite, les études du Commissariat au Plan tablent sur un fort accroissement d'emplois correspondant à des créations de postes : en santé, 160 000 nouveaux postes d'ici 2010 (dont 100 000 pour les infirmiers et aides-soignants) et dans les services à la personne, 500 000 en gardes d'enfants et aides familiales (dont l'aide aux personnes âgées).

On constate que, dans l'ensemble, ces actions sont le fait d'un petit réseau « d'initiés » qui a l'habitude de travailler sur les questions de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Spécifiquement sur le secteur sanitaire et social, les seules actions abordant les problématiques d'âge sont des études menées par les organisations professionnelles, en général sous l'angle des besoins de recrutement. Par exemple, au niveau régional, une étude menée en 2003 par l'Uriopss et l'Institut méditerranéen de formation sur les difficultés de recrutement du secteur sanitaire et social et, au niveau national, une enquête Unifaf portant sur les besoins de personnels aides-soignants.

Des initiatives plus fréquentes concernant l'accès à l'emploi des seniors

Les actions repérées concernent plus souvent les demandeurs d'emploi que les « actifs occupés ». On peut citer par exemples dans les Alpes-Maritimes : des réunions d'information à l'ANPE de Nice ciblées sur les demandeurs d'emploi seniors ; une action expérimentale menée conjointement par le PLIE de Nice et l'Union patronale, destinée à rapprocher les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans des entreprises (travail sur les représentations mutuelles à partir de la vidéo, tutorat de demandeurs d'emploi seniors...).

L'emploi des seniors est perçu comme étant au second plan des politiques publiques

On estime que les pouvoirs publics accordent moins d'attention au maintien dans l'emploi qu'à l'accès à l'emploi des seniors (« la prévention des ruptures professionnelles ne fait pas vraiment partie des outils de la lutte contre le chômage »).

Plus généralement, parmi les publics visés par la politique de l'emploi, on n'a pas l'impression que les seniors soient désignés comme prioritaires mais plutôt les jeunes, les femmes et les publics de bas niveau de qualification. Pour une responsable d'organisme d'insertion, le concept d'égalité des chances n'a pas encore atteint sa pleine mesure, conformément à l'article 13 du Traité d'Amsterdam (« combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle »).

Se sentant peu sollicités par les pouvoirs publics sur le suivi des seniors, les opérateurs de l'emploi n'ont pas l'habitude d'effectuer d'observation statistique particulière de leurs publics les plus âgés : ils possèdent des données par âges mais n'effectuent pas de traitements spécifiques sur cette variable.

... des besoins en matière de maintien dans l'emploi et de mobilité

Très peu d'acteurs de terrain ont une opinion sur cette question même s'ils sont conscients que le maintien dans l'emploi des seniors est un sujet d'actualité. Les plus experts sont des représentants du ministère du Travail, des responsables d'organisations professionnelles et des médecins du travail.

Des seniors insuffisamment pris en compte dans les démarches de gestion des ressources humaines

Les interviewés estiment que l'ingénierie des parcours de salariés en fin de trajectoire professionnelle en est à ses balbutiements. Ce « retard » s'explique par le fait que le modèle de référence qui prévaut encore souvent dans les entreprises est celui de la retraite anticipée. Les responsables sont souvent peu habitués à intégrer les « seniors » à leur politique de gestion des ressources humaines et les salariés vieillissants n'ont pas tendance à se projeter dans une poursuite de carrière.

Les acteurs interrogés estiment que la gestion des ressources humaines des établissements doit plus prendre en compte :

- les connaissances accumulées par les plus anciens sur l'histoire, la culture et le fonctionnement de leur établissement ou encore sur son environnement (tendances et évolutions du secteur, carnet d'adresses...);
- les risques de « rigidité des pratiques » des seniors qui peuvent impacter la dynamique collective et demandent de construire une démarche anticipée de professionnalisation.

LE PLAN NATIONAL POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Il est important de noter que la présente enquête a été réalisée avant l'annonce publique, le 6 juin 2006, de l'adoption par les partenaires sociaux du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors. Ce plan a pour but d'accroître la proportion des seniors sur le marché du travail en luttant contre les causes de leur exclusion, en favorisant leur employabilité et en sécurisant leur parcours professionnel. Il comporte plusieurs mesures (période de professionnalisation, CDD à partir de 57 ans, etc.) qui s'articulent autour de quatre objectifs : l'évolution des mentalités, le maintien dans l'emploi, le retour à l'emploi et l'aménagement des fins de carrière.

Afin de changer le regard sur les plus de 50 ans dans le monde professionnel, le ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement a en outre lancé une campagne de communication se déclinant sous plusieurs formes (spots en télévision et radio, site internet www.emploisdesseniors.gouv.fr et brochure d'information « Plus de 50 ans, un atout pour l'entreprise »).

Des tensions intergénérationnelles marquées dans les métiers sociaux et paramédicaux

Dans le secteur social, on évoque des écarts de pratiques professionnelles entre les générations d'éducateurs :

- chez les plus âgés une conception plus « militante » (héritée de 1968), surtout nourrie de références psychosociales (analyse théorique du travail éducatif et des situations d'accompagnement) ;
- chez les plus jeunes une approche plus « pragmatique » avec des références en management de projet.

Dans les fonctions paramédicales, on évoque des différences de profils entre les plus âgés, arrivés au métier par vocation, et les nouveaux plus souvent guidés par une logique d'opportunité.

Cette notion de générations est moins évoquée dans l'aide à domicile où il est plus difficile de considérer des écarts de pratiques entre les professionnels puisqu'ils travaillent seuls ; la variété des profils d'âge est peu marquée (les actifs du secteur ont souvent entre 40 et 60 ans) ; enfin l'arrivée tardive dans le métier, voire dans la vie active, « brouille les cartes » : de nombreux aides à domicile seniors se sentent « jeunes professionnellement », motivés à poursuivre leur parcours dans le métier...

Des risques de vieillissement accrus dans des activités à forte charge physique et mentale

Les professionnels de la santé au travail interrogés évoquent des conditions d'emploi qui peuvent être particulièrement facteurs d'usure physique et mentale.

- Usure physique dans des secteurs comportant des activités de manipulation et port de charges (aide aux personnes âgées et aux handicapés). Celles-ci peuvent provoquer des troubles musculo-squelettiques (TMS), en particulier péri-articulaires (rachis), problèmes qui concernent principalement les femmes et sont nombreux dans les fonctions paramédicales. À signaler que les TMS ont été multipliés par 30 entre les périodes 1980-1984 et 1998-2000, notamment dans les activités de santé (Observatoire régional de la santé).

Les horaires irréguliers et astreintes (internat) ainsi que les remplacements au pied levé ont également un impact sur l'usure physique.

- En dehors des facteurs d'usure physique, il existe des « facteurs psychosociaux » comme le sentiment de travailler dans l'urgence (nombre de toilettes à effectuer par les aides-soignants) et les situations de violence subies (agression physique ou verbale de la part de patients), en hausse dans les métiers sanitaires et sociaux...L'enquête nationale Sumer sur les conditions de travail menée par des médecins du travail en 1994 puis en 2003, fait état d'une augmentation de 12 points entre ces deux périodes du « sentiment de travailler dans l'urgence » et de 5 points du « risque ressenti d'agression ».

Du point de vue de la charge mentale, il faut souligner la difficulté de métiers marqués par la confrontation à la maladie et la mort (aide aux personnes âgées, secteur du poly-handicap). La problématique de l'âge est loin d'être anodine pour des professionnels dont le métier est justement d'accompagner des personnes vieillissantes : les aides-soignants et les aides à domicile se sentent souvent renvoyés à leur propre vieillissement.

En conclusion, l'usure physique et mentale peuvent expliquer des situations de « décrochages » par rapport à l'emploi dans le secteur sanitaire et social : absentéisme de courte durée, cas de congés de longue maladie, situations d'invalidité ou rupture de contrat pour abandon de poste.

Des articles ou études nationales font ressortir la fréquence des arrêts de travail des « seniors » du sanitaire et social : dans un numéro de Travail et Changement (janvier-février 2005), J.-P. DUMOND évoque une progression de l'absentéisme dans le secteur sanitaire à partir du milieu des années 90, caractérisée surtout par les congés longue maladie de salariés de la génération « baby-boomers ». L'absentéisme serait particulièrement marqué chez les aides-soignants, du fait de la pénibilité du travail.

ÂGE ET ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

(C. FALCOZ « Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus » Anact – 2004)

Le profil de l'actif de plus de 50 ans

- Il est plus souvent non salarié que dans la population de moins de 50 ans.
- Il est particulièrement présent dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.
- Il représente 20,4 % des ingénieurs, techniciens, cadres et professions intermédiaires contre 12,9 % des emplois non qualifiés.
- Avec l'âge, il travaille davantage à temps partiel.

Âge et usure physique : un niveau de corrélation très variable

- L'usure est plus souvent d'ordre physiologique (réduction de souplesse, limites cardio-vasculaires pour des efforts brefs et intenses, etc.) que d'ordre cognitif (pas avant 65 ans).
- La baisse de productivité intervient uniquement à partir de 55 ans, et elle est très légère (AUBERT et CREPON, 2003).
- L'usure est plus marquée en cas de cumul des facteurs suivants : faible niveau de qualification, travail posté pénible et situations d'urgence à gérer.
- Il a été repéré que les seniors compensaient l'usure physiologique (VOLKOFF, MOLINIE, JOLIVET, 2000) en recourant plus que les jeunes à leur sens du collectif et de la communication.

Âge et mobilité professionnelle

- La mobilité interentreprise baisse de façon continue avec l'âge alors que la mobilité verticale ou horizontale d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre baisse en deux paliers : autour de 40 ans et entre 50 et 59 ans. Quant à la mobilité promotionnelle, elle est moins marquée pour les catégories suivantes : femmes, personnes à temps partiel, ouvriers, personnes travaillant dans les secteurs santé, automobile, construction, agroalimentaire.
- Le taux d'accès à la formation est plus réduit pour les 50-59 ans (22 % contre 34 % pour les 15-24 ans), en particulier dans les petits établissements.

Agir pour l'emploi des seniors : un dossier jugé délicat

Plusieurs responsables d'organisations professionnelles ont abordé la question des perspectives d'emploi des seniors en mettant l'accent sur les obstacles à la mobilité.

Une mobilité verticale peu évidente, surtout dans le secteur éducatif

Sont évoqués en particulier :

- le faible volume de postes de cadres opérationnels offerts ;
- les résistances des équipes quant au passage d'une relation de collègue à une relation hiérarchique ;
- les oppositions de certains administrateurs d'établissement qui estiment que le recours au recrutement interne ne favorise pas l'innovation ;
- le manque d'expérience en gestion et management de la part des éducateurs ;
- les nouvelles conditions règlementaires requises en termes de diplôme pour accéder à un poste d'encadrement (niveau II ou I).

Des difficultés de mobilité horizontale, en particulier dans le secteur soignant

C'est surtout dans les établissements de soins aux personnes âgées que les acteurs interrogés déplorent le manque d'opportunités de postes (administratif, intendance et économat, hygiène et sécurité) pour ceux qui souhaitent quitter des fonctions d'accompagnement.

Pour toutes les filières, on parle de difficultés de réorientation vers d'autres métiers d'aide aux personnes (temps d'attente pour obtenir un CIF, manque d'équivalences pour accéder à des filières voisines – psychologie, métiers de la rééducation, formation d'adultes...).

Des obstacles concrets et des freins psychologiques à la mobilité externe

Parmi les limites recensées, on cite :

- la difficulté à faire valoir son ancienneté (problèmes de conventions collectives) ;

- la raréfaction des opportunités de postes dans l'éducatif selon certains interviewés ;
- des problèmes de mobilité géographique (peu de logements vacants, inflation des prix) ;
- le manque de confiance de salariés qui ne se sentent pas en capacité de changer de contexte de travail après plusieurs années de pratique avec un certain type de public ;
- le manque de dispositifs d'accompagnement à la mobilité (les mesures d'aide à la recherche d'emploi sont surtout destinées aux chômeurs).

Les pistes d'action : priorité à la formation, à la VAE et au transfert de compétences

La mobilité (verticale, horizontale ou externe) n'est pas forcément écartée. Mais les professionnels pensent qu'il y a surtout fort à faire en matière de professionnalisation ou de transfert de compétences intergénérationnelles, outils qui peuvent permettre d'entretenir l'intérêt des salariés pour leur poste. On estime en effet que des situations difficiles de management des seniors (opposition frontale, désinvestissement, congés longue maladie) peuvent être évitées en valorisant leur expérience, démarche inhabituelle dans les établissements selon les interviewés.

La mobilité sous certaines conditions

- L'âge de déclenchement aurait intérêt à se situer avant 45 ans et suppose la mise en place régulière d'entretiens de poursuite de carrière avec le hiérarchique.
- Dans les gros établissements, la mobilité peut être encouragée en développant les formules de passage d'une filière à l'autre (habituer à travailler dans des services ou avec des publics différents).
- En matière d'ingénierie de formation, il est préconisé le développement d'un diplôme commun de type diplôme de travailleur social.
- Pour ce qui est des perspectives d'évolution dans la filière éducative, on table sur l'ouverture à la VAE de tous les diplômes qui devrait permettre d'accéder à des fonctions de cadres (en projet pour CAFDES et DSTS).
- Enfin, un responsable d'organisation professionnelle estime que les solutions préretraites ne sont pas forcément à négliger (mais elles doivent être considérées au cas par cas, surtout s'il s'agit de les financer sur les fonds propres des établissements).

Favoriser l'accès des seniors à la formation et à la qualification

Les acteurs interrogés estiment qu'il faut surtout encourager les seniors à continuer à se former : il s'agit de combattre des représentations fréquentes dans le monde du travail consistant à penser que la formation est destinée prioritairement aux personnes en première partie de carrière.

Une meilleure information sur les dispositifs de « formation tout au long de la vie » et un accompagnement à la gestion de fin de carrière sont jugés nécessaires. Les professionnels interrogés :

- font l'hypothèse que les plus anciens connaissent moins leurs droits que les jeunes. En particulier, il faudrait développer l'information sur la « période de professionnalisation » ;
- préconisent un système d'entretiens ou de réunions pour aider les seniors à identifier leurs besoins et attentes en matière de formation : c'est selon un interviewé un préalable à instaurer, les seniors ayant besoin d'être encouragés à se projeter professionnellement. Il est important de rappeler à ce sujet que l'article 5 de l'Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors instaure un droit à un « entretien de deuxième partie de carrière » à partir de 45 ans et tous les 5 ans (cet article étant repris dans le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors du 6 juin 2006).

La validation des acquis de l'expérience, est enfin décrite comme une opportunité pour les seniors de s'engager dans une démarche valorisante à plusieurs titres :

- reconnaissance d'expérience ;
- pour certains, accès à un meilleur échelon de rémunération ;
- démarche d'analyse de pratiques pouvant être un préalable à un positionnement sur des activités de transfert de compétences. Dans la même lignée est évoquée la possibilité de recourir au dispositif bilan de compétences.

Valoriser les fins de carrière en développant une réelle ingénierie du transfert de compétences

Face au problème de renouvellement d'effectifs, aux tensions intergénérationnelles souvent évoquées, et à la fréquente démotivation des seniors, le recours aux dispositifs de transfert de compétences est préconisé. Mais les acteurs interrogés estiment qu'il demande un vrai travail d'ingénierie :

- le tutorat correspond à d'autres enjeux qu'un simple transfert des savoirs / savoir-faire du senior. Au cours des formations de tuteurs, il s'agit aussi d'accompagner à l'intégration des nouveaux entrants, de mobiliser les aptitudes du « tuteuré », de ménager des temps de réflexion sur son projet professionnel, etc. ;
- les démarches de transfert de compétences ne se résument pas au tutorat. D'autres formules d'accompagnement peuvent correspondre aux besoins du salarié senior et de son établissement : interventions en tant que formateur occasionnel, actions de conseil, d'information sur le métier (forums de l'emploi). Il importe en conséquence d'approfondir le « projet de transfert » des salariés expérimentés.



Cette enquête montre que l'emploi des seniors fait pour l'instant peu l'objet d'initiatives locales. Comment peut-on expliquer le peu d'actions développées sur les territoires et quels enseignements en tirer ?

- 01 >** D'abord, on peut rappeler que dans l'esprit des acteurs interrogés, il existe implicitement une « échelle des priorités » en matière de politique publique : on se sent « plus attendu » sur des actions dévolues à l'emploi des femmes, des jeunes, des bas niveaux de qualification... Valoriser l'emploi des seniors demande donc d'intensifier les opérations de communication.
- 02 >** Il semble aussi que la thématique d'emploi des seniors reste encore abstraite dans l'esprit des gens. Elle correspond à des données chiffrées mais moins à du vécu. Le fait de donner la parole aux intéressés (salariés seniors et équipes encadrantes) peut enrichir la réflexion sur la gestion des âges.
- 03 >** Il apparaît aussi qu'une politique d'emploi des seniors ne peut être menée de façon uniforme : l'enjeu est d'adapter les actions de façon différenciée suivant les filières, les établissements et les profils de salariés vieillissants.
- 04 >** Enfin, dans le sanitaire et social, difficile de demander aux établissements de penser « emploi des seniors » quand beaucoup n'en sont pas encore à penser « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ou même « gestion des ressources humaines ». Les exemples de bonnes pratiques montrent que c'est dans le cadre de démarches de réseaux interétablissements et de mutualisation de moyens que la gestion des fins de carrière peut être abordée.

ÉTUDE FINALISÉE EN AOÛT 2006
PAR PIERRE LORENT,
CHARGÉ D'ÉTUDES ORM

PARTENAIRES

