

Quel modèle social pour les métiers du grand âge ?

Résumé — conclusion

V2 intégrée au rapport.

La présente étude répond à l'appel à contribution lancé par *France stratégie* sur le thème « Quel modèle social pour *faire avec* nos vulnérabilités ? ». Elle s'intéresse à la vulnérabilité particulière constituée par le grand âge en général, et son prolongement éventuel, la dépendance. Appuyée sur deux enquêtes de terrain, menées l'une auprès des EHPAD de la région Grand Est du groupe SOS, l'autre auprès de plusieurs catégories d'employeurs de l'aide à domicile, elle tente de dégager quelques principes importants qui devraient fonder le nouveau *modèle social* recherché pour les métiers du grand âge.

Cette recherche est rendue encore plus nécessaire par ce que la crise sanitaire a révélé, qui remet en cause une partie de nos conceptions sociétales en général et l'attention que nous portons à nos aînés en particulier. Non seulement les EHPAD ont connu un nombre important de décès, mais les conditions du confinement forcé subi par leurs pensionnaires l'ont souvent rendu inhumain, provoquant souffrance et recrudescence d'autres pathologies.

Un certain nombre de données sont nécessaires pour bien appréhender la question. Résumons-les par quelques chiffres : les personnes de plus de 65 ans représentaient, fin 2019, 20,5 % de la population française, pourcentage qui va continuer à croître dans les prochaines décennies. Sur cet ensemble, seuls 5,7 % vivent dans des établissements spécialisés. Ces résidences se concentrent surtout sur des problématiques liées à la maladie et à la préparation de la fin de vie. Le maintien chez elles de la grande majorité des personnes âgées est rendu possible par les services à domicile, assurés par les proches et surtout par du personnel rémunéré, dont bénéficient plus de 20 % de la classe d'âge. Mais c'est un secteur considéré comme peu attractif tant du point de vue des conditions de rémunération que de celles du travail, et il peine à recruter le personnel dont il a besoin.

Les résultats des enquêtes que nous avons conduites, complétés par quelques réflexions sur les comportements de la société à l'égard des personnes âgées, aux trois niveaux personnel, collectif et politique, nous permettent d'avancer quelques principes, qui ne remettent pas en cause les conclusions des deux rapports récents sur la question (Libault et El Khomri), mais visent à les compléter par une vision « *proche du terrain* ». Nous les déclinons en huit points.

1 — la subsidiarité. Rien ne changera profondément si les décisions continuent à venir d'en haut, ce dont se plaignent, chacun à son niveau, tous les acteurs du secteur. L'État doit bien sûr fixer le cadre, notamment en matière de droit du travail, mais ne doit pas chercher à tout régenter. Et il en est de même aux niveaux inférieurs. Il faut faire confiance aux initiatives venant du bas et, parallèlement, que chaque acteur prenne conscience de ses capacités à innover et faire progresser la situation.

2 — l'employabilité¹. Les fonctions de direction et d'encadrement ne doivent plus se concentrer exclusivement sur la gestion financière. Elles doivent retrouver ce qui fait l'intérêt de ces métiers : l'aspect humain, l'échange et la construction collective d'un service qui ait du sens. De même, les

¹ Capacité à exercer la fonction d'employeur.

personnes qui emploient des services à domicile doivent, à leur niveau, se soucier du bien-être au travail des gens qui les aident.

3 — le dialogue social à tous les étages. Il sera évidemment indispensable, au niveau de l'État et des fédérations d'employeurs et de salariés, pour mettre en œuvre la revalorisation des métiers du *care* (et notamment les modalités d'évolution de carrière) dont la nécessité fait maintenant consensus. Mais ce dialogue social doit ruisseler dans l'ensemble des structures, jusqu'aux intervenants de base, pour qu'ils participent à l'amélioration de leur qualité de vie au travail.

4 — le travail d'équipe. Le service aux personnes âgées rassemble de multiples intervenants aux compétences variées. Pour l'humaniser et aussi pour redonner de l'intérêt au travail de ces intervenants, il faut développer le travail en équipes aussi autonomes que possible, et leur confier un pouvoir de décision sur l'organisation de leur travail. Il n'y a pas de modèle préétabli ; tout dépend des structures en place, qui doivent faire confiance à la créativité des équipes. Cette approche plus collective vaut aussi pour les intervenants indépendants, qui doivent trouver des lieux et des occasions pour échanger sur leur métier.

5 — l'encouragement aux chercheurs d'emploi. L'attractivité des métiers du grand âge viendra d'abord de l'amélioration de leur statut, de leur niveau de rémunération, et de la qualité de vie au travail. Mais les vieilles images ont la vie dure, et il faudra les compenser par un meilleur accompagnement des chercheurs d'emploi vers ces métiers, et par des incitations concrètes que Pôle emploi pourrait développer à leur intention, en lien avec les professionnels et les associations.

6 — la sensibilisation des personnes âgées et de toute la société à la préparation au vieillissement. Les différentes étapes qui jalonnent le vieillissement, mise à la retraite, perte de certaines capacités physiques, perte de mobilité, éventuellement dépendance, et en fin de parcours la mort, sont d'autant mieux vécues qu'elles sont dédramatisées et préparées. C'est une véritable culture de l'anticipation que les grands acteurs du secteur (caisses de retraite, médecine de ville, accompagnement des seniors, associations, universités) pourraient développer sous l'incitation de l'État.

7 — l'ouverture des EHPAD. Décloisonner les différents services aux personnes âgées, ouvrir les EHPAD à des personnes non résidentes, confier des tâches d'aide à domicile au personnel des EHPAD, et, plus largement, réintégrer les personnes âgées dans la vie de la cité par le développement de l'habitat intergénérationnel et par leur engagement social et culturel, sont les voies d'avenir pour favoriser un « *bien vieillir* » fraternel et utile.

8 — une décentralisation radicale de l'accompagnement des personnes âgées. Cette activité est partagée entre de multiples structures administratives appliquant des procédures complexes sans leadership politique clair. Il faut franchir un pas décisif en confiant aux communes (lorsqu'elles ont une taille suffisante) et aux intercommunalités la compétence « personnes âgées » comme cela a été fait au Danemark il y a une trentaine d'années. C'est à ce niveau que peut se construire un environnement permettant de prendre en charge le grand âge sans l'exclure de la société.

La sortie d'une crise sanitaire qui a mis en évidence l'importance sociale des métiers du grand âge, en même temps que les nombreuses difficultés qui affectent ce secteur, représente sans doute une occasion à ne pas manquer pour mettre en œuvre un nouveau modèle social pour ces emplois, adapté à notre temps.