

*Pourquoi se préoccuper
des âges dans les entreprises ?*

36 % des entreprises
questionnées sont
concernés **à court
terme** par les départs
en retraite

40 % des entreprises
seront confrontés
à moyen terme
à la gestion des âges

2/3 des entreprises
seront confrontés
à long terme
à des questions de
pénibilité en lien avec les
conditions de travail et à
la baisse de motivation
en fin de carrière

La gestion des âges ne se
résume pas à la gestion
des départs en retraite,
c'est la gestion
de **TOUS les âges**

Anticiper les effets
et **agir** sur **2 leviers** :

- . les modes d'acquisition, de développement et de stimulation des compétences
- . la prévention des risques d'usure et de maladies professionnelles

1 - Présentation de l'enquête : objectif et méthodologie	2
2 - Caractéristiques de l'échantillon	2
2.1 Profil des personnes questionnées	
2.2 Profil des entreprises	
3 - Positionnement par rapport à la gestion des âges	5
3.1 Importance donnée à la gestion des âges	
3.2 Nombre d'entreprises concernées par les départs en retraite	
4 - Préoccupations et actions des entreprises de manière générale	6
4.1 Les conditions de travail	
4.2 La Gestion des Ressources Humaines	
4.3 Liens entre âge et performance	
5 - Préoccupations et actions des entreprises par structure d'âge	13
6 - Conclusion	

1 – Présentation de l'enquête

Dans le but de mieux connaître la représentation des chefs d'entreprises sur la gestion des âges, de détecter leurs préoccupations et leurs besoins en terme d'appui ou de conseil, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) a souhaité réaliser une enquête nationale auprès de 10 000 entreprises. Ce travail a été décliné dans chaque région par les Aracts.

Un questionnaire a été élaboré avec le CREAPT (Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail), l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) en collaboration avec le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications).

Les 23 enquêtes régionales ont été réalisées sur une période allant de mai 2005 à mars 2006.

La passation du questionnaire, d'une durée moyenne de 13 minutes, a été effectuée par téléphone auprès d'un panel représentatif d'entreprises de plus de 20 salariés, du secteur privé. Le fichier d'entreprises a été élaboré de façon à respecter la diversité géographique des entreprises (secteur d'activité, localisation, effectif). Un nombre minimal de questionnaires a été défini par région.

De nombreux thèmes ont pu être abordés parmi lesquels : la situation de l'entreprise, les politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines, les conditions de travail, la structure d'âge, les préoccupations et les actions menées. Le traitement des informations a donné lieu à des tris à plat, des croisements de données ainsi que des indices de corrélations significatives.

2 – Caractéristiques de l'échantillon

En Franche-Comté, **306 entretiens** ont été réalisés par un centre d'appel à partir d'un fichier de 1285 adresses.

- 107 entreprises ont refusé,
- 613 étaient déjà en ligne,
- 254 n'ont pu être contactées (coordonnées erronées),
- 5 ont abandonné.

2.1 Profils des personnes interrogées

- 70,6 % des personnes ayant répondu au questionnaire sont des dirigeants d'entreprises,
- 19 % occupent des fonctions de gestion du personnel, des ressources humaines ou de l'administration et des finances. 10% occupent des fonctions autres.

Parmi les 306 personnes, **67 % sont des hommes et 33 % des femmes.**

Concernant leur âge :

- 56 % ont entre 40 et 55 ans,
- 28 % ont moins de 40 ans,
- 16 % ont plus de 55 ans.

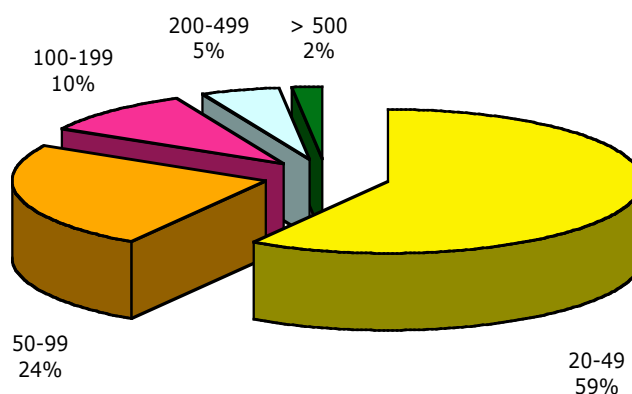
2.2 Profil des entreprises

Répartition géographique

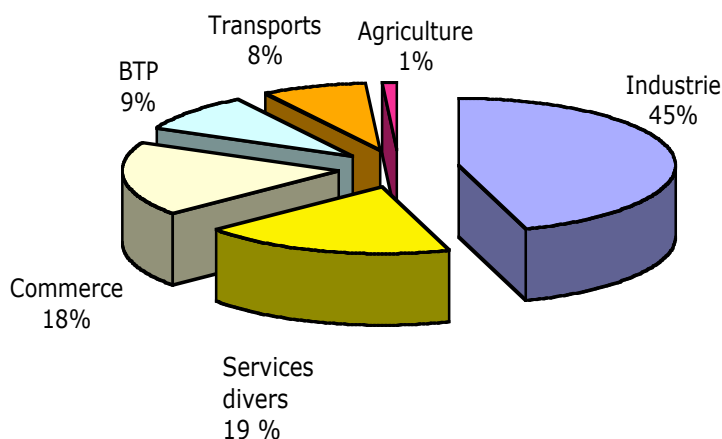
50 % des entreprises sont localisées dans le Doubs, 20 % dans le Jura, 19 % en Haute-Saône, 11 % dans le Territoire de Belfort.

Répartition par taille et secteur

59 % ont entre 20 et 49 salariés



L'industrie représente 45 % des entreprises



47 % des entreprises questionnées font partie d'un groupe.

Évolutions depuis 2001

Une entreprise sur deux est dans une logique de développement et connaît depuis 5 ans des évolutions structurelles et conjoncturelles conséquentes :

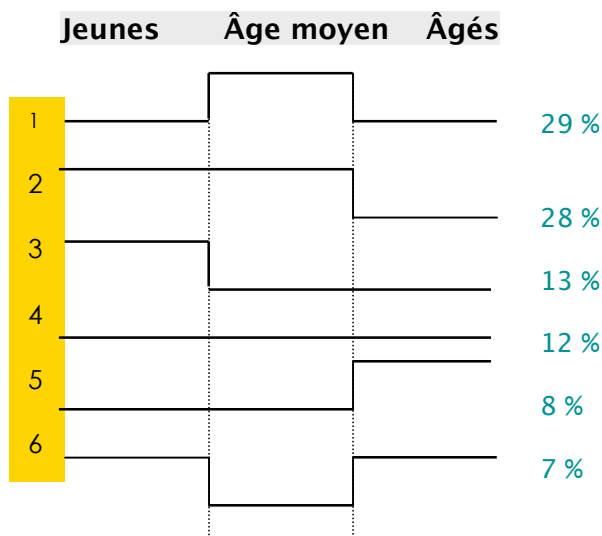
- 29 % ont connu une restructuration,
- 55 % bénéficient d'une augmentation de leur Chiffre d'Affaires,
- 45 % déclarent une hausse de leur effectif,
- 56 % ont introduit une nouvelle organisation du travail (composition des équipes, horaires...),
- 50 % déclarent avoir introduit de nouveaux produits ou nouveaux services.

Structures d'âge

De manière générale :

- 15 % des entreprises emploient des salariés « âgés » et sont concernées par le départ en retraite de la génération du baby boom.
- 85 % des entreprises emploient davantage de jeunes et d'âges moyens et vont être confrontées à moyen et long terme par le maintien dans l'emploi de salariés d'un âge supérieur à 60 ans.

% des entreprises selon leur structure d'âge



3 % ne se sont positionnés dans aucune de ces configurations.

Par secteurs :

- 70 % des entreprises **industrielles** ont davantage d'âges moyens et/ou de jeunes (1-2-3). C'est ce secteur qui déclare le plus qu'elle a davantage d'âge moyen (1)
- Les entreprises du secteur **transport** déclare le plus qu'il y a davantage de jeunes et d'âges moyen que d'âgés (2).
- Le secteur du **commerce** déclare le plus qu'il y a davantage de jeunes que d'âge moyen et d'âgés (3).
- C'est dans le secteur du **BTP** que les dirigeants disent le plus qu'ils ont des salariés jeunes, âgés et d'âge moyen en proportion à peu près égales (4).

Secteurs	1	2	3	4	5	6	aucune	Total
Agriculture	1	2					0	3
Industrie	50	38	10	17	13	9	3	140
BTP	4	12	4	2	2	2	1	27
transport	7	6	13	5		1	0	23
Commerce	13	15	13	8	2	3	1	55
Services divers	14	15	8	6	8	6	1	58
Total	89	88	39	38	25	21	6	306

* En fond vert, corrélations significatives : "qui déclare le plus"

3 – Positionnement par rapport à la gestion des âges

3.1 Importance donnée à la gestion des âges

À la question : *en pensant aux 3 années à venir, quelle est l'importance que vous accordez à chacun des thèmes suivants pour votre établissement, sur une échelle de 0 à 10 ?*

- 0 : cela n'est pas important du tout
- 10 : l'importance est majeure

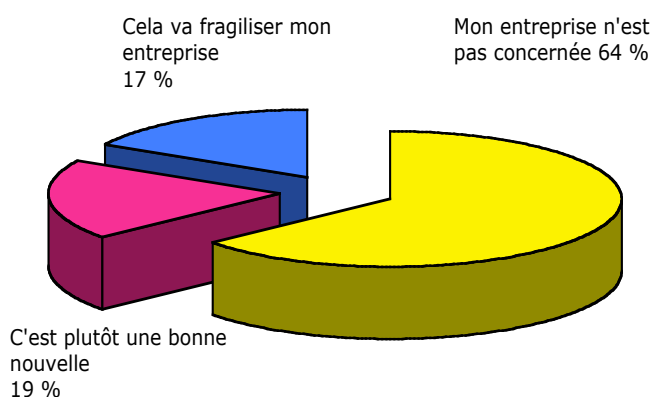
Thèmes	Moyenne	Ecart-type
La connaissance de la demande des clients	7,82	2,03
Le coût de la main d'œuvre	7,53	2,64
Les technologies de production et de service	6,73	2,39
Les enjeux de la gestion du personnel liés à l'âge	6,23	2,17
La concurrence internationale	5,23	3,7

La gestion des âges fait partie des préoccupations managériales. Les entreprises donnent autant d'importance aux enjeux de la gestion du personnel en lien avec l'âge qu'aux enjeux de la concurrence internationale. Elles les mettent au même plan que les enjeux des technologies de production et de service.

3.2 Nombre d'entreprises concernées par les départs en retraite

36 % des entreprises se disent concernées par les départs en retraite, mais la moitié pense que c'est une opportunité et l'autre moitié l'envisage comme un risque.

Position des entreprises par rapport au papy boom

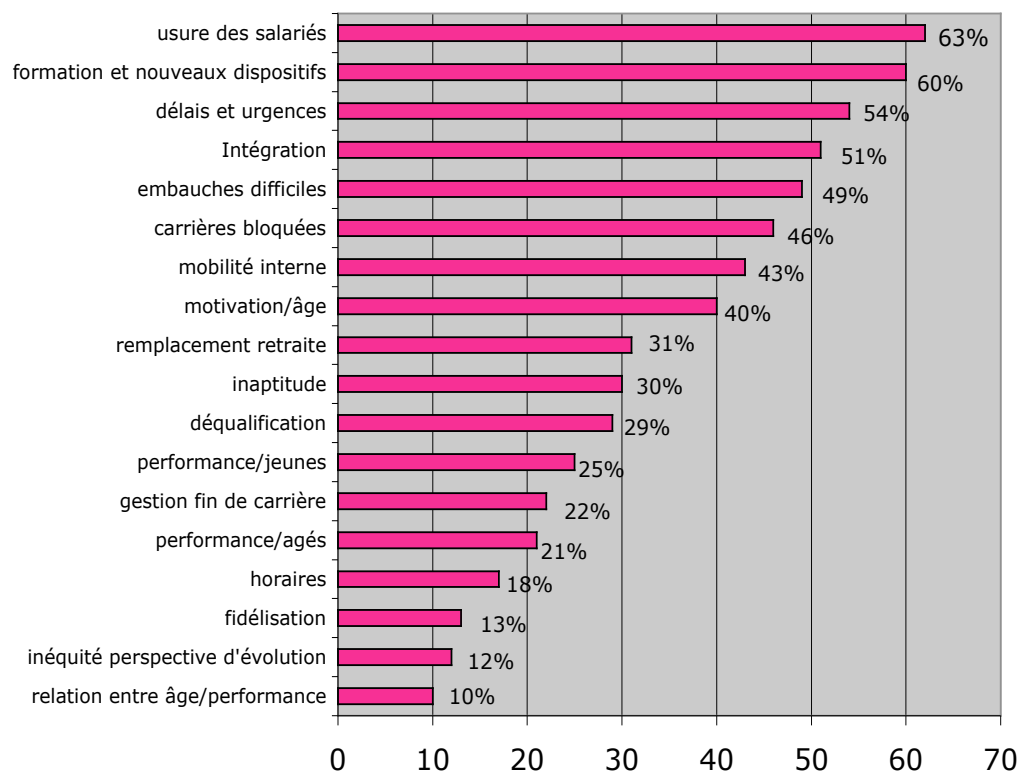


4 - Préoccupations et actions des entreprises de manière générale

18 thèmes ont été proposés aux entreprises. Pour chacun d'entre eux, elles devaient répondre :

- non le problème n'existe pas dans mon établissement,
- oui le problème existe, mais ce n'est pas une priorité,
- oui le problème existe, c'est une priorité mais nous n'avons pas commencé à agir,
- oui le problème existe, c'est une priorité et nous avons déjà commencé à agir.

Classement des préoccupations des entreprises



Les 5 préoccupations principales se situent dans le domaine des hommes et de leur gestion :

- 1 - pénibilité du travail et usure professionnelle des salariés : **63 %**
- 2 - utilisation des nouveaux dispositifs de formation : **60 %**
- 3 - réalisation du travail dans l'urgence : **54 %**
- 4 - difficultés à rendre rapidement opérationnelles les nouvelles recrues : **51 %**
- 5 - difficultés de recrutement : **49 %**

Les 5 thématiques les moins préoccupantes se situent au niveau de la cohésion et du construit social de l'entreprise :

- 1 - performance des salariés âgés : **21 %**
- 2 - effet des horaires à long terme : **18 %**
- 3 - difficultés à fidéliser les salariés récemment arrivés : **13 %**
- 4 - iniquité des perspectives d'évolution jeunes/âgés : **12 %**
- 5 - tensions intergénérationnelles et performance : **10 %**

4.1 Les conditions de travail

Pénibilité et usure professionnelle des salariés

C'est pour corriger ou prévenir ce problème que les entreprises mènent le plus d'actions.

En effet, sur les 63 % des entreprises confrontées à l'usure professionnelle des salariés

- 22 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 8 % reconnaissent la priorité, mais n'ont pas encore agi,
- 33 % ont commencé à agir.

C'est dans le secteur du BTP qu'on déclare le plus cet état de fait. Dans le secteur du commerce, cela existe sans être une priorité.

La réalisation du travail dans l'urgence

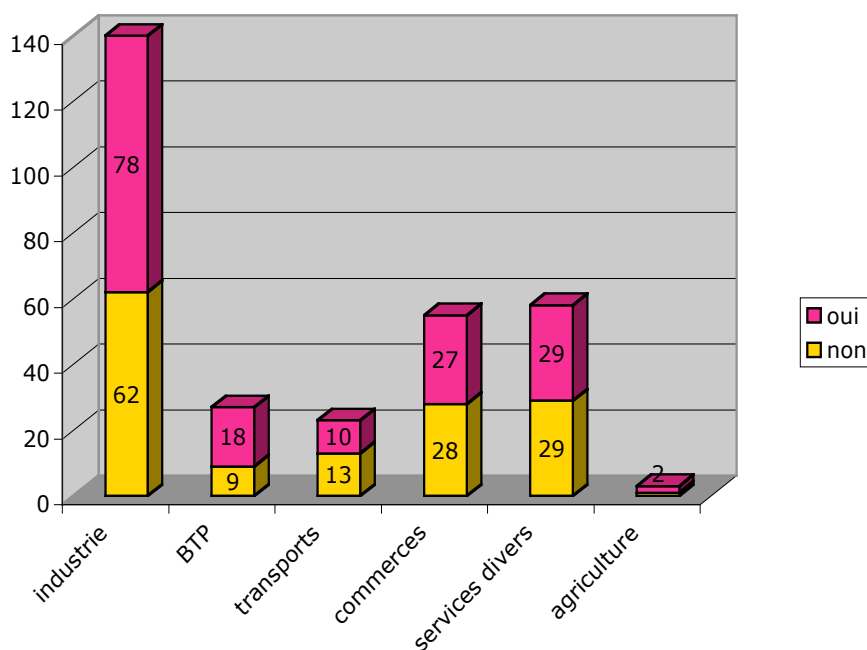
"Les délais de production ou la pression des clients obligent à travailler souvent dans l'urgence, ce qui est difficile, notamment à certains âges" :

C'est une réalité pour 54 % des entreprises enquêtées, mais :

- 22 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 10 % reconnaissent la priorité, mais n'ont pas encore agi,
- 22 % ont commencé à agir.

Pour chacun des 6 secteurs d'activité, c'est environ une entreprise sur 2 qui est préoccupée par cette question.

Existence du travail dans l'urgence selon les secteurs



Les horaires de travail

18 % des entreprises pensent que "les horaires de travail posent un problème aux salariés, au bout d'un certain temps" :

- 10 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 2 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 6 % ont commencé à agir.

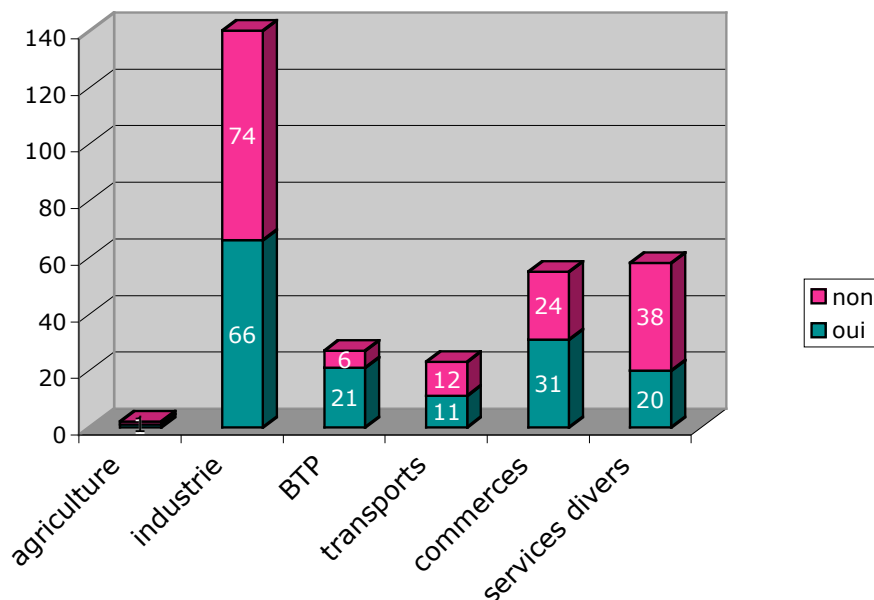
4.2 La Gestion des Ressources Humaines

Les difficultés de recrutement

49 % des entreprises interrogées déclarent : "mon établissement a des difficultés à attirer de nouveaux candidats à l'embauche (au moins pour certains métiers, certaines compétences).

- 8 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 13 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 28 % ont commencé à agir.

Difficulté à recruter par secteurs



Même si 47 % des entreprises du secteur industriel se disent concernées (66/140), c'est le secteur qui déclare le plus que cela n'est pas une priorité et seules 30 entreprises ont commencé à agir.

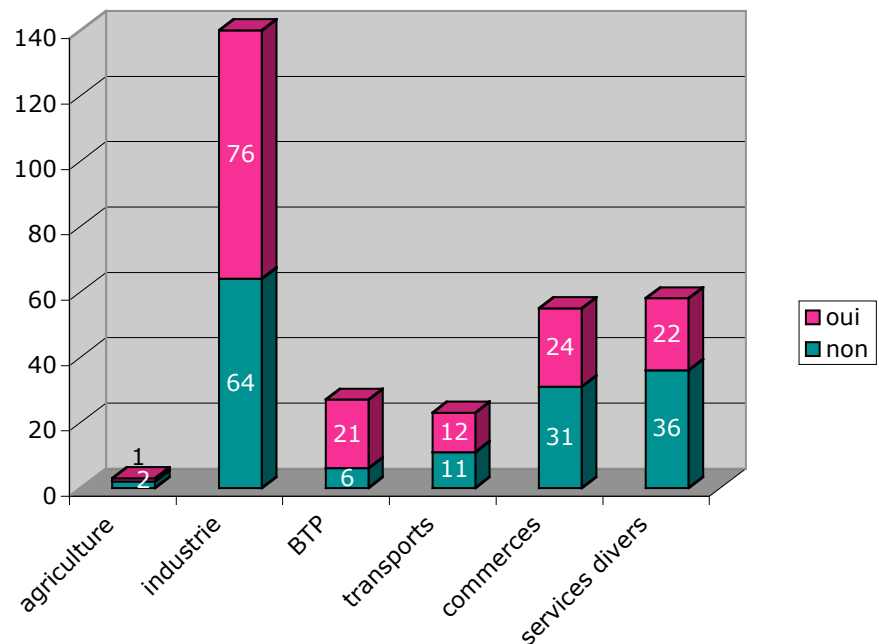
Le secteur du BTP se distingue puisque c'est le secteur qui place le plus cette préoccupation comme une priorité et qui agit pour y remédier.

Le développement des compétences

51 % des entreprises déclarent : *"Dans mon établissement, il est difficile de rendre rapidement opérationnelles les nouvelles recrues"*.

- 11 % pensent que ce n'est pas une priorité ,
- 5 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 35 % ont commencé à agir.

Difficulté pour acquérir rapidement les compétences selon les secteurs



C'est le secteur **services divers** qui déclare avoir le moins de difficultés à rendre opérationnelles les nouvelles recrues.

Une entreprise industrielle sur 2 reconnaît ce problème, mais ne le juge pas prioritaire. Seules 16 entreprises sur 140 mènent des actions.

Le BTP, quant à lui, est largement concerné et 9 entreprises sur 23 agissent.

60 % des entreprises enquêtées déclarent *"nous utilisons ou allons utiliser les nouveaux dispositifs de formation (DIF, VAE, période de professionnalisation)"* :

- 18% pensent que ce n'est pas une priorité,
- 9 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 33 % ont commencé à agir.

Ce sont les **entreprises industrielles** qui disent le plus qu'elles utilisent ou vont utiliser les nouveaux dispositifs de formation mais que ce n'est pas une priorité.

Ce sont les entreprises de **services divers** qui disent le plus qu'elles vont utiliser ces dispositifs, que c'est une priorité et qu'elles ont déjà commencé à agir.

29 % des personnes déclarent *"Beaucoup de tâches dans mon établissement sont peu qualifiées et donnent peu l'occasion d'apprendre" pendant :*

- 18 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 3 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 8 % ont commencé à agir.

41 % des entreprises du secteur industriel se disent concernées mais très peu agissent puisque :

- 30 % pensent que cela existe mais sans être une priorité
- 6 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 5 % mènent des actions (soit 7 entreprises).

La fidélisation des salariés

Seuls 13 % des entreprises reconnaissent que *"leur établissement a des difficultés à fidéliser les salariés récemment arrivés (au moins dans certains métiers)" :*

- 3 % pensent que ce n'est pas une priorité
- 5 % pensent que c'est une priorité mais n'ont pas encore agi,
- 5 % ont déjà commencé à agir (soit 16 sur 41 concernées).

La gestion des parcours et des carrières

13 % font le constat que, dans leur établissement, *"les jeunes, plus diplômés, devancent les plus âgés dans leur déroulement de carrière, et cela est mal vécu par les plus âgés" :*

- 9 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 2 % pensent que c'est une priorité mais ils n'ont pas commencé à agir,
- 2 % ont commencé à agir.

Même si 46 % des entreprises déclarent que *"Les salariés risquent d'être bloqués dans leur carrière"*, car elles ne disposent que de faibles possibilités d'évolution :

- 34 % pensent que cela n'est pas une priorité,
- 5 % pensent que c'est une priorité sans action engagée,
- 7 % ont commencé à agir.

22 % des entreprises disent *pratiquer une gestion volontaire des 10 à 15 dernières années de carrière de leurs salariés (bilans professionnels, offres spécifiques de formation...)* :

- 7 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 2 % pensent que c'est une priorité sans action engagée,
- 13 % ont commencé à agir.

4.3 Liens entre âges et performance

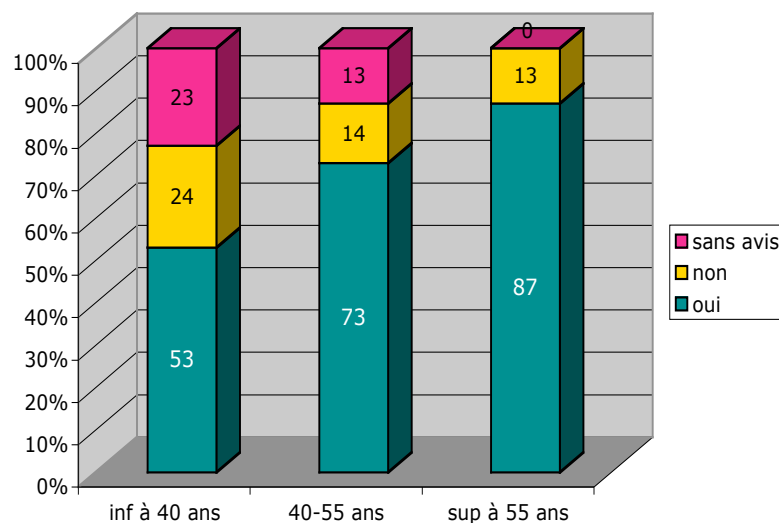
À la question : *Le travail des jeunes ou des âgés pose des problèmes de performance dans mon établissement.*

	Performance des jeunes		Performance des âgés	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Non, cela n'existe pas dans votre établissement	230	75,2%	242	79,1%
Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité	12	3,9%	26	8,5%
Oui, cela existe, c'est une priorité, mais sans action	14	4,6%	18	5,9%
Oui, cela existe, c'est une priorité avec action	50	16,3%	20	6,5%
Total	306	100,0%	306	100,0%

Pour les 2/3 des entreprises, la performance n'est pas directement liée à l'âge des salariés. En effet, 75 % des dirigeants déclarent que l'âge n'est pas un facteur en soi qui pose des problèmes de performance dans leur établissement. Pour les autres, lorsque l'âge pose problème, c'est davantage en faveur des jeunes qu'il y a des actions mises en place pour y remédier.

L'âge du dirigeant ou acteur de l'entreprise a un impact sur le lien qu'il fait entre âge et performance. L'enquête montre, en effet, que l'âge du répondant est à prendre en considération car il influence sa représentation sur la question.

Intérêt d'employer de nombreux quadras et quinquas selon l'âge du répondant



Les personnes dont l'âge est supérieur à 55 ans déclarent le plus *"qu'avoir une part respectable de salariés quadragénaires et quinquagénaires présentent certains avantages"*.

Âge et motivation

40 % des enquêtés pensent que *"dans leurs dernières années de vie professionnelle, beaucoup de salariés sont peu motivés"*.

Malgré ce fort pourcentage d'entreprises concernées, peu donne de l'importance au phénomène :

- 23 % pensent que ce n'est pas une priorité,
- 8 % pensent que c'est une priorité sans action engagée,
- 9 % ont déjà commencé à agir.

Âge et santé

30 % des entreprises déclarent *"qu'une partie des salariés âgés présente des inaptitudes qui rendent leur affectation difficile"*

- 11 % pensent que ce n'est pas une priorité
- 6 % pensent que c'est une priorité sans action engagée,
- 13 % ont déjà engagé des actions.

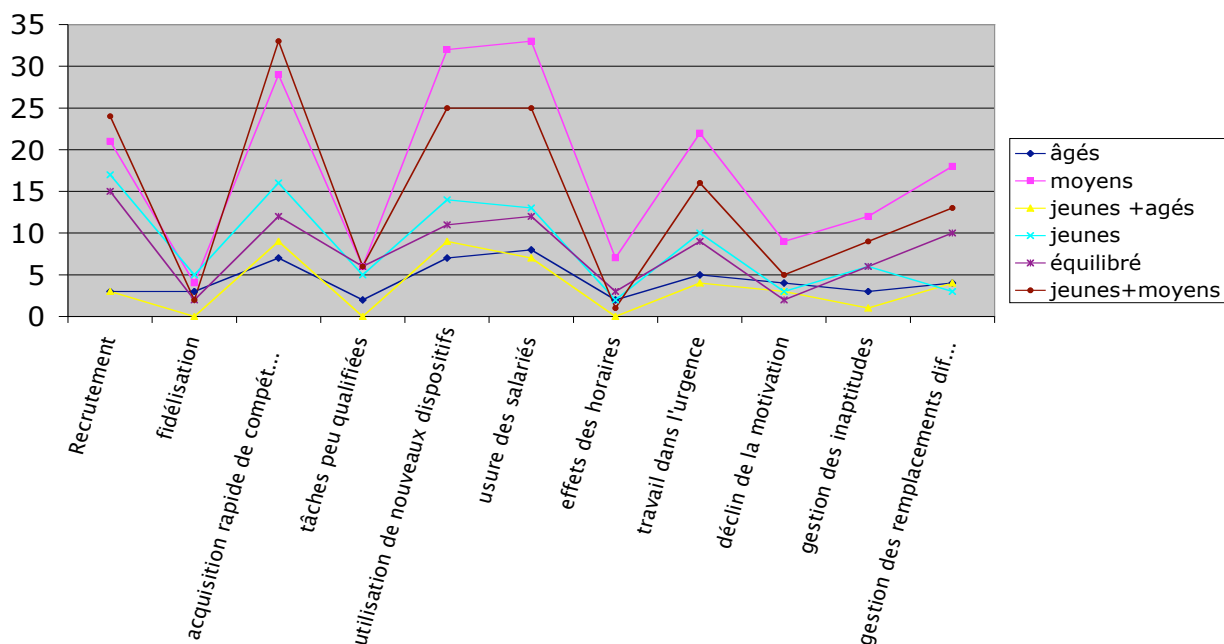
Ce sont les **entreprises des transports** qui déclarent le plus que cela existe. Les entreprises de l'industrie, quant à elles, pensent majoritairement que ce n'est pas une priorité.

5- Préoccupations et actions des entreprises selon leur structure d'âge

Les préoccupations, priorités et pratiques des entreprises interrogées se distinguent-elles en fonction de leur structure d'âge ?

Oui cela existe dans mon entreprise	1	2	3	4	5	6
Difficultés de recrutement	45 %	55 %	56 %	58 %	32 %	33 %
Difficultés de fidélisation	12 %	14 %	15 %	11 %	24 %	10 %
Acquisition rapide de compétences après embauche	46 %	57 %	51 %	50 %	48	52 %
Tâches peu qualifiées	35 %	22 %	28 %	34 %	28	24 %
Utilisation des nouveaux dispositifs de formation	61 %	51 %	56 %	74 %	60 %	76 %
Risque de carrières bloquées	51%	50 %	41 %	55 %	28 %	24 %
Usure des salariés liée à la pénibilité	61 %	64 %	59 %	61 %	68 %	62 %
Effets néfastes des horaires	23 %	7 %	15 %	18 %	32 %	24 %
Obligation de travailler dans l'urgence	58 %	56 %	41 %	58 %	56 %	48 %
Déclin de la motivation avec l'âge	45 %	34 %	28 %	50 %	44 %	38 %
Reclassement difficile lié aux inaptitudes des "seniors"	29 %	30 %	38 %	34 %	20 %	19 %
Remplacement difficile des départs en retraite	33 %	30 %	15 %	37 %	44 %	27 %
Nombre d'entreprises	89	88	39	38	25	21

Nombre d'actions par préoccupation selon la structure d'âge



Hypothèses / Analyses

1 Les entreprises qui déclarent le plus que l'avancée en âge va de paire avec une baisse de la motivation sont-elles celles employant surtout des "seniors" ?

Pas forcément, ce problème est déjà préoccupant pour les entreprises employant des âges moyens ou dont la pyramide est équilibrée.
Les entreprises qui mènent le plus d'actions sont tout de même celles ayant des proportions importantes de salariés âgés.

16 % des entreprises "employant surtout des âgés" agissent, pour 14 % de celles employant davantage de jeunes et d'âgés et 10 % de celles employant surtout des âges moyens.

2 Les difficultés de fidélisation concernent-elles surtout les entreprises employant des jeunes ?

Non, puisque les entreprises qui ont le plus de difficultés à fidéliser les salariés récemment arrivés, sont celles ayant une pyramide des âges vieillissante.
Même si, dans l'ensemble, les entreprises sont peu nombreuses à mener des actions pour réduire ce turn-over (16 entreprises au total), les entreprises jeunes, en proportion, sont celles qui agissent le plus.

3 Les entreprises employant surtout de quinquagénaires se préoccupent-elles davantage de l'usure professionnelle et réalisent-elles plus d'actions pour réduire la pénibilité des conditions de travail ?

Non, même si ce sont elles qui reconnaissent le plus que la pénibilité des postes peut user une partie des salariés dans leur établissement (68 %), ce ne sont pas celles qui agissent le plus.

Les actions sont plus nombreuses au sein des entreprises employant des jeunes et des âges moyens puisque 61 % de celles qui sont préoccupées agissent, contre 47 % pour les entreprises "vieillissantes".

Deux hypothèses peuvent être formulées : soit elles mènent des actions préventives, soit elles sont déjà confrontées à des symptômes de dégradation de la santé de leurs salariés.

4 Les entreprises qui agissent le plus pour réduire le travail dans l'urgence sont-elles celles employant surtout des salariés "âgés" ?

Non, même si le travail dans l'urgence concerne environ 1 entreprise sur 2, et ceci, quelle que soit sa structure d'âge. Ce sont les entreprises "jeunes" qui mènent le plus d'actions.

Parmi les entreprises confrontées au problème :
63 % des entreprises "jeunes" agissent contre 42 % de celles employant surtout des âges moyens et 36 % de celles employant des "seniors".

5 Les départs en retraite sont-ils davantage préoccupants pour les entreprises déjà confrontées au "papy-boom" ?

Pas forcément, l'enquête montre que cette préoccupation est relative puisque ce sont les "entreprises âgées" qui déclarent le plus que certains départs seront difficiles à remplacer mais que cela n'est pas une priorité.

Les actions, pour anticiper les départs en retraite jugés difficiles à remplacer, sont davantage menées par les entreprises ayant surtout des âges moyens (18/54 réalisent des actions) suivies par celles ayant une pyramide des âges équilibrée (10/38) et par celles ayant surtout des jeunes et des âges moyens (13/88).

1/3 des entreprises "âgées" reconnaît la difficulté mais ne la juge pas prioritaire et 1/3 mène une action.

6 - Conclusions

Plus de la moitié des entreprises est dans une logique de développement et se trouve confrontée à des évolutions de produits et d'organisation.

Les questions de gestion des âges se posent de manière immédiate pour 36 % des entreprises questionnées, dont 17 % qui mettent en avant le risque induit pour leur fonctionnement.

À moyen terme, 40% des entreprises seront confrontées à cette problématique du vieillissement de leur pyramide des âges et auront à faire face à des questions de motivation du personnel en fin de carrière.

Pour 62,7 % des entreprises, la pénibilité du travail conduit à l'usure professionnelle ; **L'usure est mise en lien avec l'apparition de risques** psychosociaux liés à la pression des clients et au travail dans l'urgence. Ce qui met encore plus en exergue la question de l'âge des salariés.

En tendance, les actions les plus nombreuses déjà engagées concernent l'amélioration des conditions de travail puisque 1 entreprise sur 2 déclare avoir engagé des actions de prévention.

Les questions relatives à la Gestion des Ressources Humaines (fidélisation du personnel, gestion des parcours, développement et reconnaissance des compétences) sont encore sous investies et jugées moins prioritaires par les entreprises, même si 1 entreprise sur 2 déclare avoir des difficultés de recrutement et d'intégration des nouveaux embauchés.

Les entreprises ayant engagé le plus d'actions, sont principalement celles ayant une structure d'âge jeune ou moyenne. En revanche, les entreprises employant surtout des seniors agissent le moins pour anticiper les départs et réduire l'usure professionnelle.

Par contre, ce sont elles qui agissent le plus pour réduire la baisse de motivation du personnel en fin de carrière.

À long terme, ce sont les 2/3 des entreprises qui seront confrontés à des questions de pénibilité en lien avec les conditions de travail et à la baisse de la motivation en fin de carrière.

Les problématiques rassemblées sous le terme de "gestion des âges" apparaissent multiples :

- recrutement, intégration, fidélisation, acquisition et développement de compétences, évolution de carrières,
- pénibilité, usure professionnelle, maintien au poste, motivation.

L'enquête montre que la question des âges n'est pas traitée comme une priorité nécessitant un plan d'actions structuré.

Deux raisons peuvent être mises en avant :

- L'entreprise de petite taille gère "l'humain" souvent au cas par cas et au jour le jour.
- La majorité des entreprises ont une visibilité réduite à quelques mois et n'anticipent pas le vieillissement de leur personnel et ses effets à moyen et long terme.

Les enjeux liés à l'âge et à la GPEC concernent l'emploi, le développement des entreprises et la santé des salariés.

D'où l'importance d'anticiper les effets des évolutions démographiques dans le cadre d'une gestion des ressources renforcée et d'agir sur 2 leviers :

- les modes d'acquisition, de développement et de stimulation des compétences,
- la prévention des risques d'usure professionnelle et des risques de maladies professionnelles.