



Fiche pratique n°4

Que pensent les dirigeants de la gestion des âges ?

Les résultats d'une enquête menée en Haute-Normandie



Chacun a aujourd'hui conscience des évolutions démographiques en cours et de leur impact sur le monde du travail : vieillissement de la population active, allongement de la durée de vie professionnelle, départs à la retraite des «baby-boomers»...

En Haute-Normandie, un salarié sur cinq a plus de 50 ans. Les entreprises régionales savent qu'elles devront prochainement faire face à de profondes évolutions de leur pyramide des âges, et à leurs conséquences en terme de recrutement, de maintien des savoir-faire, de gestion des carrières, et de prise en compte des problématiques de santé au travail.

- / Pour autant, anticipent-elles maintenant le vieillissement de leurs salariés ?
- / Quelles problématiques rencontrent-elles déjà en matière de conditions de travail ?
- / La prise de conscience se traduit-elle par une mise en actions ?

À l'heure où l'État lance le Plan national concerté pour l'emploi des seniors (2006-2010), issu d'une négociation avec les partenaires sociaux, le réseau ANACT a souhaité savoir ce qu'il en était réellement.

Entre le printemps 2005 et l'été 2006, une vaste enquête sur la gestion des âges et l'approche qu'en ont les entreprises a été menée par l'ANACT et les ARACT dans 24 régions, auprès de 10.000 dirigeants. Son objectif : mieux appréhender les préoccupations des responsables d'entreprises, concernant la gestion des âges et l'organisation du travail.

Au final, c'est bien une photographie quantitative et qualitative de la manière dont les dirigeants cernent les questions liées, entre autres, aux départs massifs en retraite, à l'emploi des seniors, à l'intégration des jeunes et à l'allongement des carrières qui a été obtenue.

/ sommaire

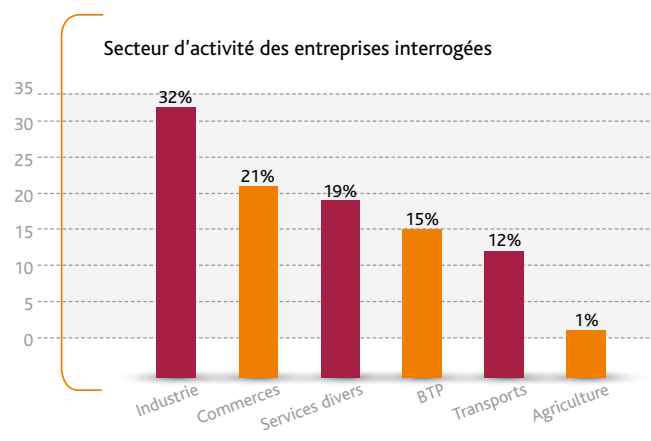
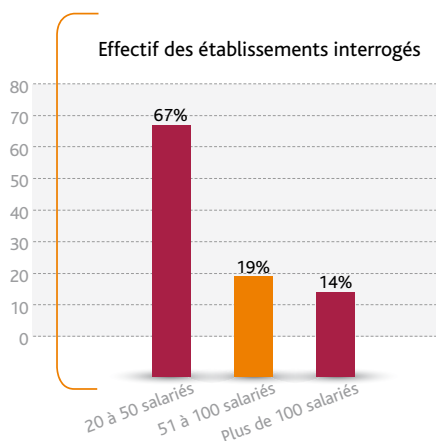
- p.2** - Méthodologie
- p.3** - Principaux enseignements
- p.4** - Les préoccupations majeures des dirigeants haut-normands
- p.5** - Des actions déjà engagées
- p.6** - Zoom sur les PME de moins de 50 salariés
- p.7** - Des entreprises qui demandent une aide
- p.8** - Ce qu'il faut retenir

Méthodologie

>_Les entreprises interrogées

En Haute-Normandie, 355 entreprises de plus de 20 salariés, tirées au sort dans un fichier de 1500 contacts, ont été interrogées en janvier 2006 par l'institut de sondage Carniel.

Dans 80% des cas, le répondant est le chef d'entreprise. Dans 11% des cas, ce sont des responsables des ressources humaines. L'échantillon se veut représentatif de la situation économique de la Haute-Normandie (qui compte 98% de PME) : 67% des entreprises interrogées ont moins de 50 salariés et se situent dans des secteurs d'activités caractéristiques de la région.



>_Le questionnaire

Le cœur du questionnaire porte sur 18 préoccupations regroupées en cinq grands thèmes : les conditions de travail, les compétences, les ressources humaines, les générations au travail, les fins de carrière.

Quatre modalités de réponse étaient proposées :

- / non, cela n'existe pas dans votre établissement
- / oui, cela existe mais ce n'est pas une priorité
- / oui, cela existe, c'est une priorité mais vous n'avez pas encore commencé à agir
- / oui, cela existe, c'est une priorité et vous avez commencé à agir

Le reste du questionnaire est constitué d'items portant sur la représentation du dirigeant sur les générations au travail, la place de la gestion des âges dans les enjeux de l'entreprise.

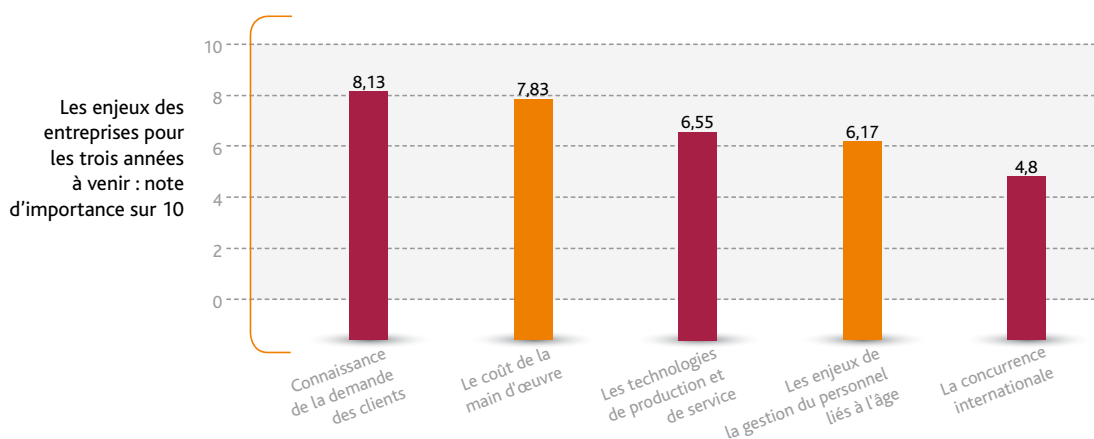
Les résultats présentés dans cette fiche ne sont pas une exploitation exhaustive des réponses obtenues. Ils répondent à une logique de synthèse, qui vise à tirer les principaux enseignements de l'enquête.

Principaux enseignements

Dans un contexte de vieillissement de la population active...

> La gestion des âges : en 4^{ème} position des principaux enjeux pour les trois années à venir

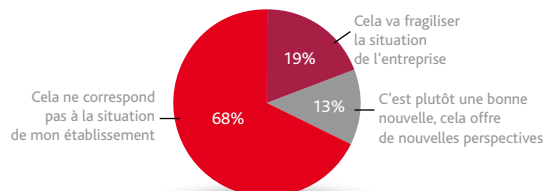
Parmi les enjeux auxquels les entreprises auront à faire face dans les trois années à venir, la gestion des âges apparaît comme une préoccupation managériale forte. **Elle arrive en 4^{ème} position des enjeux les plus importants pour les dirigeants**, avec une moyenne de 6,17 sur 10 (la note 10 signifiant que l'enjeu est majeur). Si les préoccupations économiques (connaissance de la demande client, coût de la main d'œuvre) restent en tête, la gestion du personnel liée à l'âge se place néanmoins au même niveau que les enjeux liés aux technologies de production et de service, et largement devant la concurrence internationale.



> Les départs en retraite massifs ne sont pas majoritaires mais inquiètent

68 % des chefs d'établissement estiment ne pas être concernés par des départs en nombre important dans leur entreprise. Et de fait, ils déclarent très majoritairement avoir une population salariée plutôt jeune ou d'âge moyen. En revanche, lorsqu'ils sont concernés par ces départs, 19% sont plutôt inquiets et pensent que cela va fragiliser la situation de l'entreprise. 13% les perçoivent plutôt comme une opportunité.

Opinion des chefs d'établissements sur les départs en nombre important qui pourraient s'annoncer dans l'entreprise



Ce qui inquiète une partie des dirigeants, c'est le remplacement des salariés qui partent :

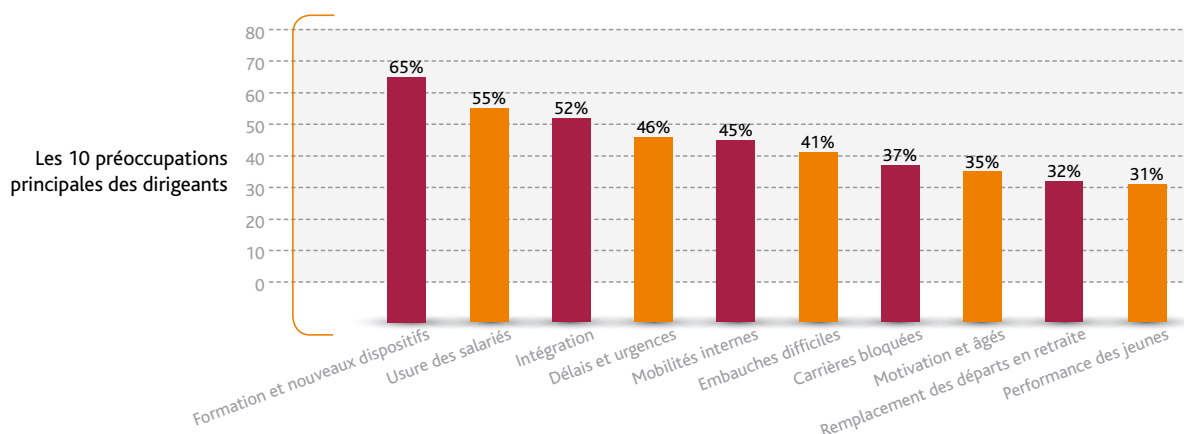
32% pensent que certains départs vont être difficiles à remplacer. Des craintes renforcées par les difficultés de recrutement et d'intégration déjà ressenties :

- / 41% des chefs d'établissements connaissent aujourd'hui des difficultés à attirer des candidats à l'embauche
- / 52% admettent qu'il est difficile, dans leur établissement, de faire suffisamment vite de leurs nouvelles recrues des salariés expérimentés.

Il n'en reste pas moins que les dirigeants ont une bonne image des «seniors» :

68% déclarent qu'avoir une part respectable de salariés quadragénaires et quinquagénaires dans leur établissement présente certains avantages. Par ailleurs, lorsque l'on interroge les chefs d'établissements sur la performance liée à l'âge, celle des jeunes semble poser davantage de problèmes (31%) que celle des âgés (19%).

Les préoccupations majeures des dirigeants haut-normands



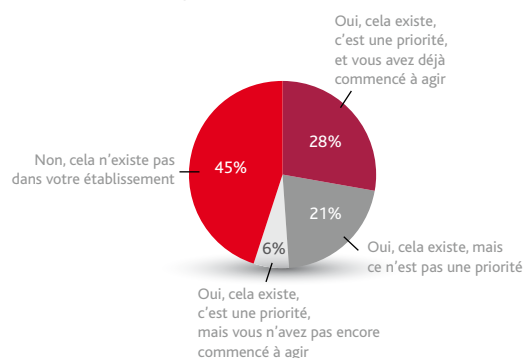
>_Les conditions de travail au centre des préoccupations

Si la majorité des entreprises haut-normandes ne se sent pas concernée par les départs en retraite, leurs préoccupations, elles, sont bien en lien avec la question des âges dans l'entreprise. **La pénibilité, l'usure professionnelle, la pression du temps, arrivent en tête des préoccupations des entreprises.**

Plus d'un chef d'établissement sur deux déclare que la pénibilité du travail peut «user» une partie des salariés au fil de leur vie professionnelle. Et pour 34% d'entre eux, il s'agit même d'une réelle priorité.

Interrogés sur les délais de production ou la pression des clients qui obligent à travailler dans l'urgence, 46% des dirigeants estiment que cela est difficile, notamment à certains âges. 14% pensent également que les horaires posent problème aux salariés au bout d'un certain temps.

La pénibilité peut "user" une partie des salariés au fil de leur vie professionnelle



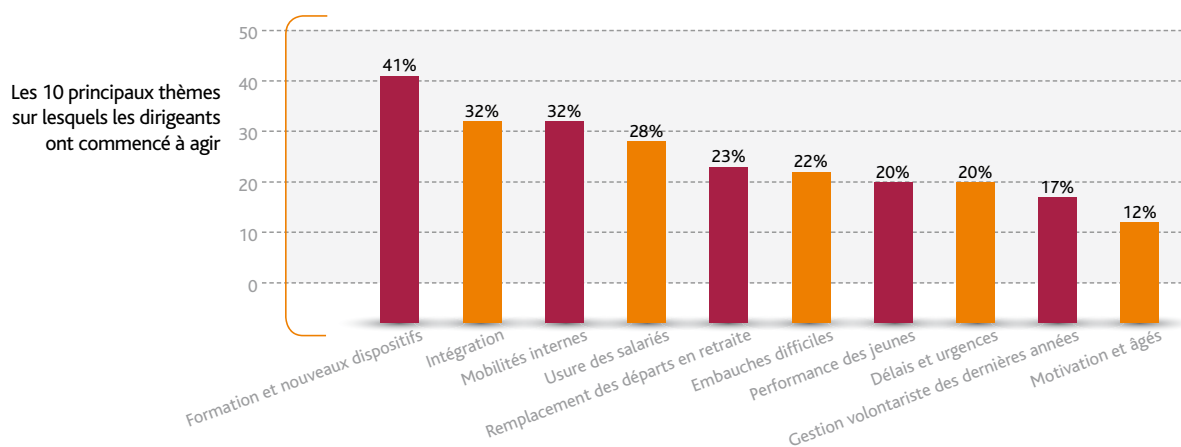
>_La gestion des compétences retient également l'attention

Parmi les thèmes qui préoccupent les chefs d'établissements, les nouveaux dispositifs de formation arrivent en tête de liste (65%). Au regard des récentes obligations auxquelles les entreprises doivent répondre (Droit Individuel à la Formation...), il paraît de fait légitime que les dirigeants placent cette question comme prioritaire.

Néanmoins, 52% d'entre eux manifestent également un intérêt pour l'intégration des salariés, 45% pour la mobilité interne (appel aux candidatures internes plutôt que de recruter à l'extérieur) et 37% se préoccupent des salariés qui risquent d'être bloqués dans leur carrière.

La gestion des compétences et l'évolution professionnelle constituent donc une préoccupation forte. Seul bémol : cela ne semble pas nécessairement bénéficier aux salariés les plus âgés, puisque seuls 17% des chefs d'établissements déclarent mener une gestion volontariste des 10 ou 15 dernières années de carrière de leurs salariés (bilans professionnels, offres spécifiques de formation...).

Des actions déjà engagées



Les chefs d'établissements haut-normands mettent en cohérence leurs problématiques et la mise en œuvre d'actions dans l'entreprise. Sur les principaux thèmes de préoccupations, la majorité d'entre eux déclare avoir commencé à agir.

- / 41% utilisent effectivement les nouveaux dispositifs de formation
- / 1 dirigeant sur 2 se préoccupant de la pénibilité au travail a mis en place des actions pour limiter l'usure des salariés
- / de la même façon, presque la moitié des dirigeants déclarant que les délais de production ou la pression des clients a une incidence sur les conditions de travail, a commencé à agir sur cette question.

Lorsque les entreprises sont confrontées aux remplacements des départs en retraite, elles en font une réelle priorité. En effet, sur les 32% de dirigeants concédant que certains départs en retraite vont être difficiles à remplacer, près des 3/4 ont d'ores et déjà engagé des actions pour pallier ces difficultés.

Seule la fin de vie active semble moins bien anticipée. Car si 37% des dirigeants ont conscience que les carrières de leurs salariés risquent d'être bloquées, seuls 4,5% d'entre eux ont commencé à agir sur ce point.

>_Éclairage

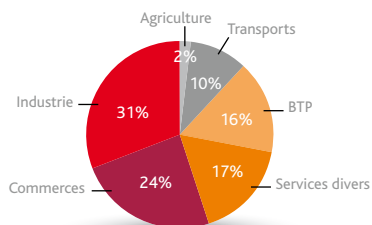
Si la population active de Haute-Normandie est actuellement plus jeune que la moyenne nationale, cet écart s'amenuise chaque année. À l'horizon 2015, il sera complètement rattrapé : un actif sur quatre aura plus de 50 ans dans la région. Les entreprises auront alors à faire face à des problématiques bien spécifiques : perte de savoir-faire, difficultés de recrutement, usure des salariés, inaptitudes... En s'intéressant dès maintenant à la structure d'âge de leur entreprise, les dirigeants peuvent anticiper le vieillissement de leur population salariée, analyser les mécanismes de sélection liés à l'âge et aux exigences du travail, et adapter leur organisation en fonction.



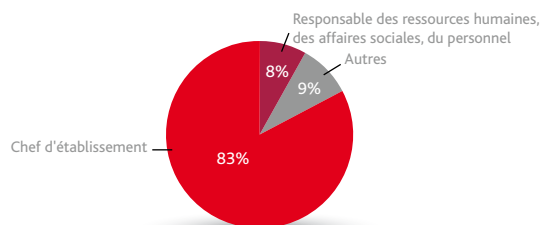
Zoom sur les PME de moins de 50 salariés

Les 2/3 des entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête sont des PME de moins de 50 salariés (235 entreprises sur 355), principalement implantées dans le secteur de l'industrie et du commerce. L'occasion de s'attarder quelques instants sur cette population qui constitue 98% du tissu économique haut-normand...

Répartition par secteur d'activité des PME interrogées

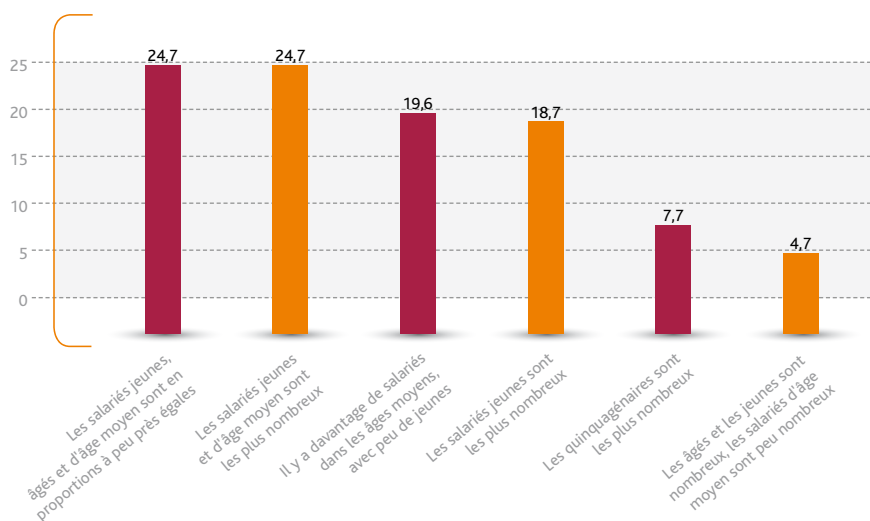


Fonction des "enquêtés" dans les PME



>_ Peu de salariés âgés, mais une bonne image des "seniors"

Selon les dirigeants de PME, leur population salariée est plutôt jeune ou d'âge moyen. 25% déclarent que les salariés jeunes ou d'âge moyen sont les plus nombreux. La même proportion indique que tous les âges sont représentés dans l'entreprise à proportion égale. Les cas où les quinquagénaires sont les plus nombreux ne représentent que 8%.



Malgré tout, les chefs de petites et moyennes entreprises estiment à 65% que le fait d'avoir une forte part de seniors au sein de leur établissement présente des avantages.

>_ Des préoccupations et des actions en phase avec les autres entreprises

Comme l'ensemble des chefs d'établissements interrogés, **les dirigeants des PME placent la gestion du personnel liée à l'âge en 4^{ème} position des enjeux les plus importants** pour les trois années à venir.

Les préoccupations sont elles aussi identiques : nouveaux dispositifs de formation, intégration des salariés, usure professionnelle, incidence des délais de production et du travail dans l'urgence sur les conditions de travail, difficultés de recrutement, sont les sujets qui retiennent l'attention des dirigeants de PME.

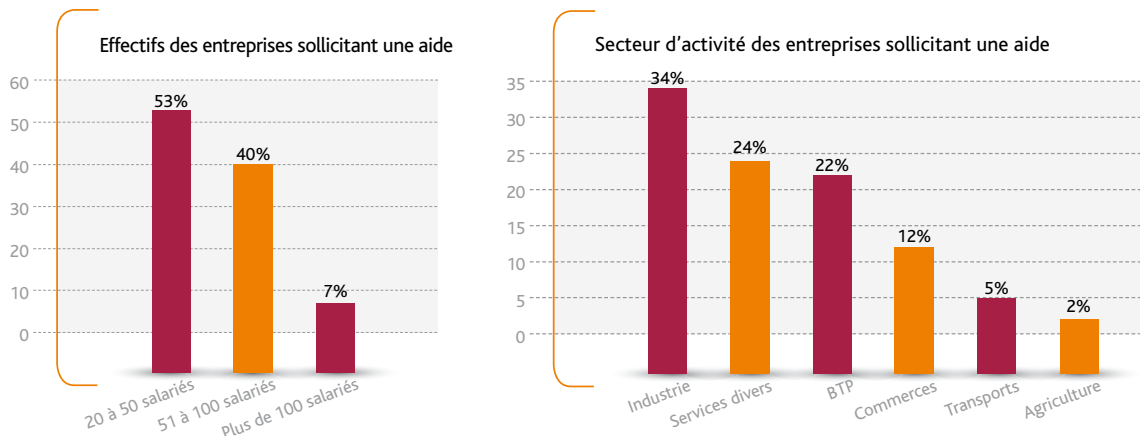
En revanche, si une majorité d'entre eux (68%) ne se sent pas concernée par des départs en retraite massifs, beaucoup ont d'ores et déjà commencé à agir sur les questions liées au recrutement et au remplacement des départs en retraite.

De fait, pour une entreprise de moins de 50 employés, le départ d'un seul salarié a de quoi inquiéter, car il peut mettre en péril la survie de l'établissement (perte de savoir-faire, désorganisation de la production...).

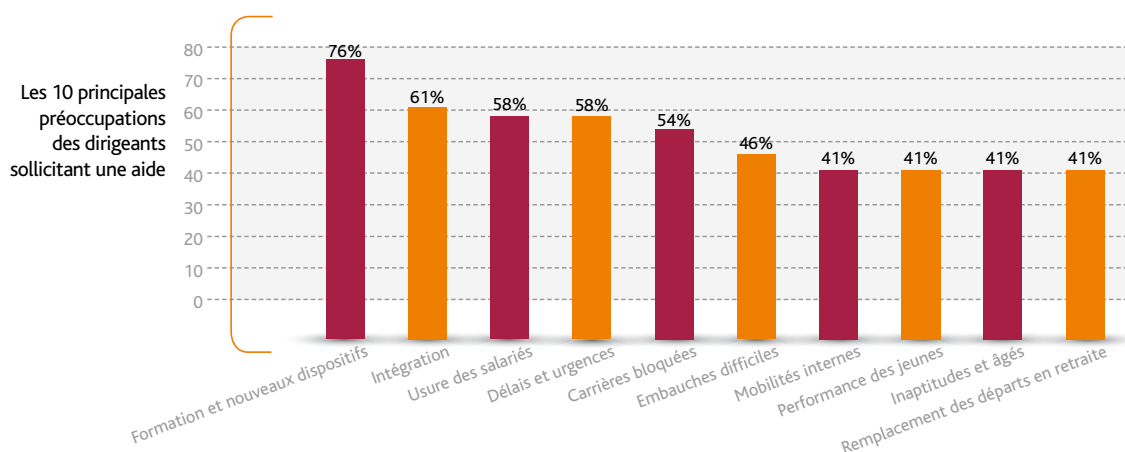
- / 34% ont mis en place des actions pour favoriser l'intégration des nouveaux salariés
- / 24% ont commencé à agir pour résoudre leurs difficultés à attirer des candidats
- / 23% agissent concrètement pour anticiper le remplacement des départs en retraite

Des entreprises qui demandent une aide

Sur les 355 entreprises interrogées au cours de cette enquête, 41 ont sollicité une aide pour la recherche ou la mise en œuvre de solutions quant aux problématiques de gestion des âges. Ce sont en large majorité des PME de moins de 100 salariés, issue de l'industrie, des services et du BTP.



Pour la plupart, ces entreprises ont connu des bouleversements au cours des dernières années : 1 dirigeant sur 2 indique avoir introduit une nouvelle organisation du travail (répartition, rotation des tâches, horaires ou composition d'équipes) ou un nouveau produit dans son établissement depuis 2001.



Sur le plan des préoccupations, les problématiques sont assez similaires à l'ensemble des entreprises interrogées : la formation et les nouveaux dispositifs, l'intégration des salariés et l'usure professionnelle, arrivent en tête des thèmes qui préoccupent les dirigeants.

Quelques différences notables toutefois, montrant **un plus vif intérêt de ces entreprises pour les questions liées à la gestion des âges** :

Le risque de carrières bloquées inquiète 54% des chefs d'établissements sollicitant une aide, alors qu'il ne préoccupe que 37% de la totalité des dirigeants interrogés.

-/ 41% estiment qu'une partie de leurs salariés âgés présente des inaptitudes qui rendent difficile leur affectation, alors que cette situation n'est rencontrée que dans 27% de la totalité des entreprises interrogées.

-/ La difficulté à remplacer les salariés partant en retraite est une préoccupation pour 41% des chefs d'établissements sollicitant une aide, contre 32% pour l'ensemble des dirigeants interrogés. Presque tous ceux qui s'en inquiètent ont d'ailleurs commencé à agir pour résoudre cette difficulté.

Ce qu'il faut retenir

- / La majorité des entreprises ne se sent pas concernée par la question des départs en retraite et du vieillissement de la population active, et n'a pas commencé à agir pour anticiper le phénomène.
- / Malgré cela, et bien que la population des entreprises soit encore relativement jeune, la pénibilité au travail et l'usure des salariés préoccupent les dirigeants et suscitent la mise en œuvre d'actions.
- / Les entreprises se servent davantage de la formation et de la gestion des compétences dans les phases d'intégration des salariés, que pour gérer les carrières sur le long terme.

Les propositions de l'ARACT Haute-Normandie

- / Anticiper le vieillissement des salariés en se servant d'outils de diagnostic démographique incluant l'âge des salariés, leurs parcours professionnels, leurs éventuels problèmes de santé au travail...
- / Améliorer les conditions de travail et prévenir les risques professionnels pour les salariés de tout âge, afin d'éviter une usure prématurée.
- / Développer les parcours professionnels et favoriser l'évolution des compétences, tout au long de la vie professionnelle et pas seulement lors de l'intégration dans l'entreprise.



Pour demander une aide ou un appui à l'ARACT

ARACT Haute-Normandie
108, avenue de Bretagne - immeuble Le Rollon
76100 Rouen
Contact : Corinne Grandou
Tél. : 02.32.81.56.40
e-mail : c.grandou@anact.fr