

# CONNAISSANCE <sup>30</sup> DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 30, MAI 2006

*Avec la réforme des retraites d'août 2003 et la forte réduction des possibilités de cessation anticipée d'activité, les entreprises se préoccupent davantage du vieillissement de leurs salariés. Elles sont confrontées aujourd'hui à une double contrainte. D'une part, elles doivent maintenir en emploi les baby-boomers jusqu'à l'âge de la retraite. D'autre part, comme elles ont ou auront à faire face à des départs massifs en retraite, elles doivent assurer efficacement et rapidement le renouvellement de leur personnel et le transfert des compétences.*

*L'étude présentée ici analyse une large gamme de préoccupations liées à l'âge ainsi que le degré de réflexion de près de 400 établissements de Picardie, essentiellement des PME. Les appréciations sur l'apport des seniors se révèlent nuancées. Les établissements font état de préoccupations multiples, souvent sans idée de solution concrète. Si l'acquisition rapide des compétences arrive en tête de leurs inquiétudes, les questions liées aux conditions et à l'organisation du travail tiennent une place importante.*

## Les PME et la gestion des âges Une enquête en Picardie

**ANNIE JOLIVET**, *Ires*

**SERGE VOLKOFF**, *Créapt-CEE*

**L**a prise de conscience des enjeux liés au vieillissement démographique, à la gestion des âges et à l'emploi des seniors semble avoir progressé dans les toutes dernières années. La quasi-suppression des préretraites, les débats, qui ont entouré la réforme des retraites de 2003, et les négociations interprofessionnelles sur l'emploi des seniors (achève) et sur la pénibilité (en cours) ont joué dans ce domaine un rôle important. Dans l'enquête *Emploi des salariés selon l'âge (ESSA)*, réalisée en 2000 par le ministère du Travail (Minni et Topiol, 2004), 43 % des établissements se caractérisaient déjà par une forte proportion de salariés âgés. Pour autant, ils étaient encore peu conscients des conséquences du vieillissement de leur personnel. Cette situation semble avoir évolué. En témoignent la diffusion d'actions mises en place par des entreprises, entre autres dans le cadre du programme communautaire *Equal<sup>1</sup>*, mais aussi la signature d'accords dans quelques grands groupes.

1. Programme européen pour réduire les inégalités et combattre les discriminations, cf. [www.equal-france.com](http://www.equal-france.com).

Au sein des entreprises, les difficultés engendrées par le vieillissement de la population sont multiples et variées : maintien effectif en emploi des salariés âgés, en particulier

lorsque les conditions de travail sont sollicitantes et provoquent une usure ; remplacement des départs en retraite et acquisition des compétences par les nouveaux embauchés ; possibilités de progression, y compris pour ceux qui arrivent en fin de carrière, etc. Quelles sont les difficultés suscitant l'inquiétude des employeurs ? Quel est le degré de réflexion sur ces thèmes ? Quelles solutions ou actions peut-on repérer ?

Les études disponibles sur ces aspects ont été essentiellement réalisées dans de grandes entreprises, mais qu'en est-il des petites et moyennes ? Une enquête menée en 2004 en Picardie auprès d'un échantillon de PME (voir encadré) offre des éléments de réponse (CESTP-Aract, 2005). Sans détailler ici les caractéristiques de cette région, signalons qu'elle est démographiquement plus jeune que l'ensemble de la France ; néanmoins, la proportion de salariés de 50 ans et plus va fortement progresser (17 % en 1999, 28 % en 2015). En outre, l'attraction exercée par l'Île-de-France voisine (qui emploie 17 % des résidents picards et jusqu'à 30 % dans certaines zones, majoritairement des salariés jeunes et qualifiés) accentue les problèmes de renouvellement de la main-d'œuvre.

## La présence des seniors : source de difficultés ?

Une statistique récente (Volkoff, Bardot, 2004) indique que près d'un quart des salariés quinquagénaires compte cesser le travail avant l'âge d'une retraite à taux plein. C'est dire que pour une partie des salariés âgés, la condition de « jeune retraité » est jugée préférable à celle de « vieux travailleur ». Il n'est donc pas surprenant que, dans l'enquête présentée ici, beaucoup de PME rendent compte de difficultés à maintenir un attrait du travail pour leurs seniors : 41 % des répondants sont préoccupés par la faible motivation des salariés en fin de carrière et 45 % notent le souhait qu'expriment ceux-ci de « partir au plus vite ». Dans un domaine différent, mais non sans lien avec ce qui précède, 29 % de ces PME relèvent que, pour une part d'entre eux, les âgés « présentent des inaptitudes qui rendent leur affectation difficile ».

Ces problèmes sont évoqués surtout, mais pas exclusivement, dans des établissements dont la main-d'œuvre

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été organisée par le Centre d'ergonomie et de sécurité du travail de Picardie - Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (CESTP-Aract) et l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction Personnel de Picardie (ANDCP), avec le concours du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (Créapt) et de l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires).

Les 394 établissements répondants ont été tirés au sort. Plus de la moitié compte moins de 50 salariés, et plus des quatre cinquièmes restent en-deçà de 250. Pour moitié environ, les répondants sont des entreprises à établissement unique. Le tirage au sort aboutit à une diversité de secteurs, assez fidèle à la situation régionale : environ 200 établissements industriels, une soixantaine de commerces, une quarantaine d'établissements du BTP, les autres se répartissant entre les services, les transports, etc.

Les employeurs ont été interrogés par téléphone sur la base d'un questionnaire préalablement adressé. L'essentiel de ce questionnaire porte sur dix-huit « préoccupations » en matière de gestion des âges, regroupées en quelques thèmes :

- *recrutements et accueil* : difficulté à attirer des candidats à l'embauche, difficulté à fidéliser les salariés récemment arrivés ;
- *conditions de travail* : pénibilité et usure au fil de la vie professionnelle, horaires de travail posant problème à la longue, difficultés liées à la pression temporelle et aux urgences ;
- *acquisition des compétences* : difficultés à faire rapidement des nouvelles recrues des salariés expérimentés, problèmes liés aux tâches peu qualifiées n'offrant pas d'occasions d'apprendre, difficultés pour renouveler les compétences disponibles dans l'entreprise ;
- *déroulements de carrière* : promotions internes restreintes, dépassement des anciens par les jeunes, plafonnements de carrière assez précoces ;
- *performances* : problèmes dus au travail des jeunes, à celui des âgés, aux liens entre générations ;
- *fins de vie active* : faible motivation dans les dernières années, inaptitudes, souhaits de départs précoces, départs difficiles à remplacer.

Les modalités de réponses proposées visaient à indiquer le degré de perception et le stade de réflexion pour chaque préoccupation :

- a) *Ce n'est pas une préoccupation dans mon établissement*
- b) *C'est une préoccupation, mais encore mal définie (manque de données, d'outils de suivi...)*
- c) *C'est une préoccupation bien définie, mais nous n'avons pas d'idée de solution*
- d) *C'est une préoccupation pour laquelle nous aurions des idées de solution, mais pas de moyens pour les mettre en œuvre*
- e) *C'est (ou c'était) une préoccupation, avec déjà des actions en cours, prévues (ou achevées)*

est globalement « âgée » et dans ceux (parfois les mêmes) dont l'activité est en récession. Et, dans la plupart des cas, ces difficultés n'offrent, pour l'instant au moins, aucune prise. Ainsi, seuls 6 % des répondants ont indiqué que la question de la motivation des âgés avait donné lieu chez eux à l'élaboration « d'idées de solution », abouties ou non.

Cependant, les appréciations sur les seniors ne sont pas globalement négatives. Certes, 28 % des répondants font état de « problèmes de performance liés au travail des âgés », mais ils sont aussi nombreux à mentionner ces défaillances à propos des jeunes. Seuls 23 % indiquent que la structure des âges rend plus difficile « l'évolution des compétences », reproche classique adressé aux vieillissants. Et, quand le questionnaire recueille les jugements des employeurs sur l'apport des quadragénaires et quinquagénaires ou sur les avantages éventuellement attendus de nombreux départs en retraite à venir, le bilan est clairement en faveur des « anciens », leur contribution étant souvent jugée précieuse. D'ailleurs, 30 % des PME enquêtées jugent que « certains départs en retraite vont être difficiles à remplacer ».

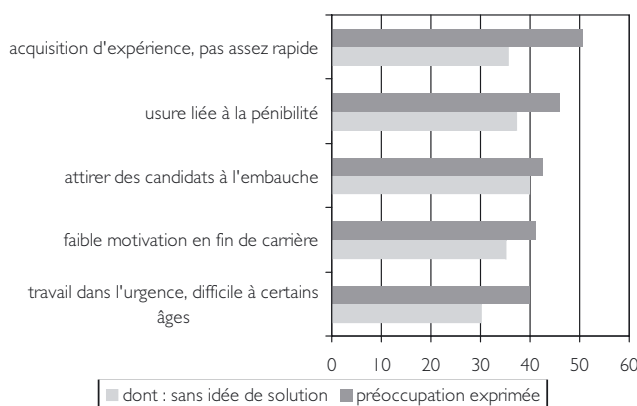
# Une large gamme de préoccupations

Au-delà des problèmes posés par les seniors, l'enquête atteste de l'ampleur et de la diversité des préoccupations en matière de gestion des âges. Ces questions laissent peu d'employeurs indifférents, comme en a témoigné leur accueil de l'enquête. Seuls 7 % des répondants ont choisi, pour toutes les questions posées, la modalité « Ce n'est pas une préoccupation dans mon entreprise » et 21 % s'en tiennent à un ou deux des problèmes cités. En revanche, 46 % mentionnent entre trois et sept *items* parmi les dix-huit proposés (voir encadré) et 26 % en énumèrent plus de sept.

La proportion de répondants « à préoccupations multiples » est importante dans tous les secteurs d'activité, mais surtout dans les industries manufacturières et les transports. Elle augmente avec la taille de l'établissement, ce qui peut s'interpréter de deux façons au moins : d'une part, les unités plus grandes présentent en interne une variété de situations (selon les ateliers, les services...), ce qui diversifie les causes de difficultés ; d'autre part, elles ont davantage d'occasions d'y réfléchir, surtout si des membres de leur *management* ont pour fonction de traiter ces questions. L'enquête montre aussi que les préoccupations sont nombreuses quelle que soit la répartition des âges dans l'établissement, mais qu'elles sont plus fréquentes quand la structure démographique est « âgée », et davantage encore quand elle est « à deux bosses », présentant un creux aux âges moyens.

Pour un *item* donné, les pourcentages de PME concernées ne sont jamais négligeables : de l'ordre d'un employeur sur dix pour les préoccupations les plus rares et jusqu'à un sur deux pour les plus fréquentes. Quand une préoccupation est reconnue, elle est souvent « bien définie, mais sans idée de solution ». Les problèmes posés sont explicites, mais délicats à résoudre. La moitié des PME enquêtées ont d'ailleurs indiqué qu'elles seraient preneuses d'une aide en matière de gestion des âges : pour mieux maîtriser la réglementation (25 % des répondants), accéder à des connaissances sur le vieillissement au travail (26 %), disposer d'outils d'analyse chiffrée (23 %) ou pouvoir en discuter avec d'autres entreprises (23 %).

## PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS ÉVOQUÉES PAR LES PME DE L'ÉCHANTILLON (%)



Source : Enquête, 2004 (CESTP-Aract, 2005).

Ces enjeux, ces actions, sont multiformes ; l'enquête l'établit clairement. Quand on examine les cinq *items* les plus cités (graphique), on constate un enchevêtrement de difficultés liées soit aux âgés (usure, défaut de motivation) soit aux jeunes (recrutement, acquisition de compétences), voire de difficultés « pluri-âges » (« travailler souvent dans l'urgence » serait « difficile notamment à certains âges »).

Une analyse des correspondances multiples (non publiée) a confirmé la grande diversité des situations. Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, aucune « configuration-type » n'apparaît réellement. Dans cet ensemble de PME de tailles et d'activités diverses, marquées par une histoire, des transformations et des perspectives de développement hétérogènes, chacune a son propre « profil » d'interrogations concernant les âges.

## La « trop » lente acquisition de l'expérience

Parmi les préoccupations les plus fréquemment évoquées, figurent les « difficultés pour attirer des candidats à l'embauche » (44 %), au moins pour certains métiers ou certaines compétences, et surtout dans des secteurs comme la construction, pour laquelle c'est un sujet d'inquiétude récurrent.

Une fois l'embauche faite, tout n'est pas résolu : l'*item* « Il est difficile de faire suffisamment vite de nos nouvelles recrues des salariés expérimentés » rassemble le pourcentage d'établissements le plus élevé sur l'ensemble des thèmes abordés dans le questionnaire (52 %), en tête quel que soit le secteur. Près de la moitié d'entre eux (24 %) signale que « c'est une préoccupation bien définie, mais sans idée de solution ». Ainsi, nombre de PME, soucieuses de leur capacité de réaction, souhaiteraient que les nouveaux arrivants maîtrisent sans tarder leur nouvelle tâche, s'approprient l'environnement de travail, surmontent de multiples aléas, bref se construisent une expérience professionnelle à la fois spécifique et déliée. Ceci demande du temps, d'autant plus que les conditions de construction de cette expérience ne sont pas toujours réunies : quand la pression temporelle est forte, quand les collègues sont débordés, quand les enjeux prioritaires se situent du côté des interventions urgentes, quand la présence de tel ou tel membre du collectif est perçue comme provisoire, la diffusion des savoirs et savoir-faire est plus aléatoire, donc plus lente (Pueyo, 2002). En période de fort renouvellement de main-d'œuvre, cette question devient cruciale.

Dans ce champ de l'acquisition des compétences, deux autres problèmes, plus classiques, étaient cités dans le questionnaire, mais s'avèrent moins prégnants (de l'ordre d'un établissement sur cinq dans les deux cas) : d'une part, la pauvreté des tâches, qui contribuerait à une forme « d'enkystement » des anciens et/ou à une insatisfaction des jeunes par manque d'intérêt du travail ; d'autre part, une rigidité des compétences « à cause (en partie) de la structure des âges », problème souligné plus haut.

# Gestion « des âges » ou gestion du travail ?

Au regard de nos résultats, la notion de « gestion des âges », d'un usage commode et de plus en plus courant, mérite d'être ré-interrogée. Elle évite certes les pièges de la gestion « par l'âge », qui a longtemps confié aux cessations anticipées d'activité le soin de réguler les variations d'effectifs. Néanmoins, elle pourrait laisser penser que les enjeux d'un plus ou moins bon ajustement entre l'évolution démographique et les caractéristiques des emplois sont gérables dans le champ classique des ressources humaines.

Or, les préoccupations relevant à proprement parler de « gestion des carrières », sans être négligeables, ne s'avèrent pas prédominantes. La plus répandue, en l'occurrence le risque de « plafonnement » des jeunes quand la pyramide des âges bloque leur avancement, est mentionnée par 29 % des répondants, avec un pourcentage nettement plus faible dans les très petites entreprises. On remarque aussi que 10 % seulement des répondants sont confrontés à des problèmes de performance dus aux « liens entre générations » (relations conflictuelles, savoir-faire mal transmis).

En revanche, de très nombreux établissements reconnaissent un lien entre les difficultés rencontrées à certains âges et les conditions de travail : la pénibilité qui « peut user une partie des salariés au fil de leur vie professionnelle » préoccupe près d'une PME sur deux et deux sur cinq s'inquiètent de « l'obligation de travailler dans l'urgence, difficile notamment à certains âges ». Dans les deux cas, les proportions d'établissements ayant des idées de solution sont peu élevées (9 % et 10 % respectivement). Et, dans les deux cas, ces problèmes, davantage évoqués dans les établissements où les âgés prédominent, sont manifestes dans l'ensemble de l'échantillon.

Au moins autant que de gérer « les âges », il s'agit donc de gérer les moyens de travail : la conception des postes,

l'organisation du travail, les horaires, la formation... Il peut s'agir de politiques globales, visant à améliorer la situation de tous, quel que soit l'âge. Mais il peut s'agir aussi de prendre en compte la diversité des individus, spécialement la diversité liée à l'âge, par exemple les atouts respectifs d'une formation scolaire récente et d'une longue expérience professionnelle. Non pas pour privilégier des actions « ciblées » sur les jeunes ou les anciens, mais pour favoriser des stratégies de travail et d'apprentissage qui dépendent de l'âge et de l'expérience. Comme d'autres travaux l'ont signalé (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000), de telles stratégies existent mais sont méconnues ou trop peu développées, parce que ceux qui les mettent en œuvre – les salariés eux-mêmes, les équipes de travail, l'encadrement de premier niveau – ne sont pas incités à en faire état, voire à en prendre conscience.

## Des solutions à plusieurs facettes

Dans notre enquête, les PME ayant des « actions en cours, prévues, ou achevées » étaient invitées à en donner des exemples. Même si ces réponses, brièvement retranscrites lors de l'interview téléphonique, apportent peu de renseignements précis, on remarque que plusieurs actions décrites sont en prise sur les stratégies de travail, individuelles et collectives, et tiennent compte des carrières des personnes : des parcours vers des fonctions de chef d'équipe, aménagés plusieurs années à l'avance ; des périodes de temps partiel, mises en place en réfléchissant aux réaménagements des fonctions et aux répartitions de tâches que cela implique ; des systèmes de rotation implantés en prêtant attention au partage des travaux pénibles entre salariés de différentes générations ; des plans d'intégration de nouvelles recrues organisés en mobilisant des anciens, parfois des retraités. Ces exemples d'actions sont révélateurs de la forte imbrication des divers problèmes relevant des relations entre âge et travail ●

### références

CESTP-Aract, 2005, *Gérer les âges en Picardie*, Les Cahiers du Cestp n° 1, voir le site [www.cestp.aract.fr](http://www.cestp.aract.fr)

Minni C., Topiol A., 2004, « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Économie et Statistique*, n° 368, pp. 43-63.

Pueyo V., 2002, « Expérience professionnelle et gestion des risques au travail : l'exemple des hauts-fourneaux », *Quatre Pages du CEE*, n° 50.

Volkoff S., Bardot F., 2004, « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n° 111, pp. 71-94.

Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A., 2000, *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Dossier du CEE n° 16, chap. 4, téléchargeable sur [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr) (rubrique Archives).

**L**es actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee) vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mèl : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : Pierre Ralle  
Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat  
Maquettiste : Marie Ferré  
Abonnements, diffusion : Jean-Claude Peiretti  
Contact presse : Anne Evans

Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 344 - mai 2006  
ISSN : 1776-2715