

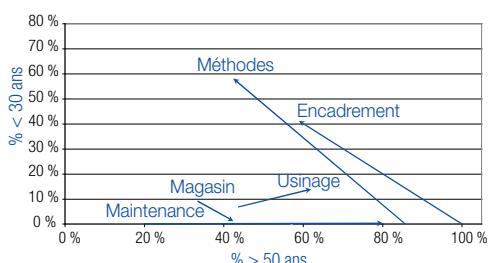
Gérer les âges en entreprise :

une démarche et des outils

Décembre 2007

II Se représenter les enjeux liés au maintien dans l'emploi de certains salariés

Sur ce graphique représentant un scénario d'évolution, la direction des flèches indique les principales caractéristiques du changement : rajeunissement, dérive vers les âges moyens ou élevés, bipolarisation.



L'exemple ci-dessus montre que le secteur Fabrication de cette entreprise va se

retrouver face à des départs dans les services Méthodes et dans l'encadrement avec, dans le scénario retenu, une arrivée de jeunes.

Dans le même temps, on voit que la stratégie visant à recruter des jeunes n'empêche pas un vieillissement, parfois prononcé, pour certains services.

Face à ce constat, les questions à se poser sont les suivantes :

- Comment anticiper le renouvellement d'une certaine catégorie de salariés ?
- Comment dépasser la question du rajeunissement de la pyramide des âges au regard du vieillissement inéluctable de certains salariés dont les conditions de travail peuvent s'avérer en inadéquation avec les caractéristiques des salariés vieillissants ?

Pour aller plus loin dans cette démarche, l'Anact Basse-Normandie est à votre service pour vous accompagner dans l'usage de ces outils et ainsi réaliser, à votre demande, un accompagnement du projet de votre entreprise.

Pour nous contacter : Véronique Vivier
Tél. 02 31 46 13 90 - v.vivier@anact.fr

La gestion des âges pose, dans les entreprises, au moins deux questions importantes pour leur fonctionnement :

- le maintien dans l'emploi des plus âgés mais aussi des plus jeunes, face à des formes de pénibilité qui persistent et des nouvelles qui apparaissent ;
- la gestion des compétences pour faire face aux départs massifs et au départ de certaines compétences clés à court ou moyen terme.

L'âge de la population dans une entreprise est à la fois un état à un moment donné mais aussi un processus en marche. Comment appréhender concrètement la question dans l'entreprise pour pouvoir passer à l'action ? Cela requiert la mise en œuvre d'une démarche et l'usage d'outils simples.

L'objet de cette fiche pratique est d'aider les acteurs des entreprises à s'outiller pour agir et faire en sorte que chacune d'elles puisse cerner les enjeux en lien avec la gestion des âges, qui lui sont propres.

Confronter le diagnostic des enjeux gestion des âges avec la réalité du travail

L'utilisation de ces outils d'analyse quantitative ne peut se suffire à elle-même pour traiter les questions posées par la gestion des âges. En effet, loin d'apporter des réponses, ces outils permettent d'émettre des hypothèses, de les valider (ou non) mais ils servent surtout à se poser les bonnes questions et doivent permettre de recentrer le débat sur des questions relatives au travail et à ses conditions de réalisation.

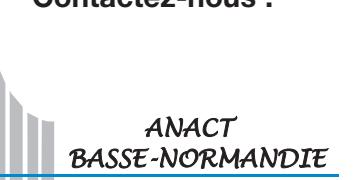
Nul ne saurait établir un plan d'action à la seule lecture d'un histogramme décalé ou d'un diagramme triangulaire. Ces indicateurs sont plus riches que le simple calcul de la moyenne d'âge et permettent de rentrer dans une analyse plus fine des populations et des sous-populations au travail. Ils donnent un éclairage sur l'impact du travail sur la santé ou les parcours professionnels, mais il est indispensable de compléter ces analyses en les confrontant avec la réalité du travail.

Les questions à se poser pour orienter l'analyse des situations de travail sont les suivantes :

- Que demande-t-on aux salariés ?
- Qu'est-ce que cela demande à ces derniers ?
- Quels sont les moyens mis à disposition des salariés ? (techniques, formations...)
- Comment le travail a-t-il évolué ? Quel impact sur les façons de travailler ?

Il est par ailleurs important que ces questions soient abordées avec les acteurs des différentes fonctions (production, ressources humaines, médecin du travail...) et des différentes instances (comité d'entreprise, comité d'hygiène sécurité et conditions de travail, délégués du personnel...).

Contactez-nous :



Antenne ANACT Basse-Normandie
Immeuble Paseo - Parc Athéna
12, rue Ferdinand-Buisson
14280 SAINT-CONTEST - CAEN
Tél. 02 31 46 13 90
anactbn@wanadoo.fr



Conception & réalisation : Nouveau REGARD - Caen - 02 31 47 00 47 / décembre 2007



Agence Nationale pour
l'Amélioration des Conditions
de Travail de Basse-Normandie



Recueillir des données

Comprendre la situation de l'entreprise, au regard de l'âge de sa population, implique une phase préalable de recueil de données d'ordres différents :

- des données sur l'entreprise, son marché, ses perspectives stratégiques,
- des données sur le management et la politique RH...
- des données sur l'état fonctionnel des salariés, reliées aux données démographiques,

Poser un diagnostic des enjeux de la gestion des âges

Construire une photo actuelle

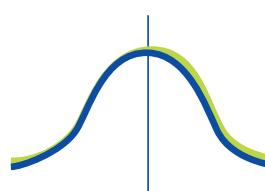
❶ Avec des outils pour sonder le présent

La moyenne d'âge, un indicateur usuel mais décevant

Il est aisé de calculer une moyenne d'âge et cela explique probablement que les moyennes constituent l'écrasante majorité des indicateurs d'âge qui ont cours dans les entreprises. Or, cette donnée n'a qu'une valeur descriptive pauvre, voire trompeuse puisqu'elle pousse à envisager une population regroupée autour de cette moyenne, avec quelques écarts bien répartis de part et d'autre.

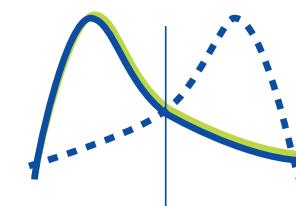
Une même moyenne, ou deux moyennes très voisines, peuvent recouvrir des structures d'âge qui n'ont rien à voir entre elles.

Toutes les distributions d'âge représentées ici ont la même moyenne. Pourtant elles ne cachent pas les mêmes enjeux.



Ce cas correspond à l'image usuelle : beaucoup d'âges proches de la moyenne,

- des données sur les compétences exercées, sur l'accès à la formation, sur les histoires professionnelles,
 - des données sur l'organisation de la production et du travail.
- Au-delà du pur recueil, il s'agit de combiner des variables descriptives des salariés avec celles du fonctionnement de l'entreprise, en leur donnant une dimension historique.



Ces deux profils rappellent que des répartitions par âges sont souvent déséquilibrées.

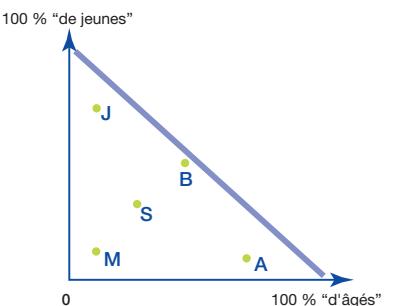
La valeur moyenne peut ici « résumer » une distribution composée de beaucoup d'assez âgés, peu de très âgés et une répartition étalée chez les jeunes (pointillés) ; ou à l'inverse, beaucoup d'assez jeunes, peu de très jeunes et une répartition étalée chez les âgés (trait plein). Les explications et les prévisions sont à nouveau différentes selon les cas.

Comment donc dépasser cet indicateur qui passe pour indiscutables et qui paraît se suffire à lui-même ?

Les diagrammes triangulaires : une cartographie pour comparer des populations

Les graphiques en triangle se distinguent de la moyenne en représentant les structures d'âges de manière plus fine grâce à la fixation de deux seuils et grâce au positionnement des populations selon ces seuils sur une représentation graphique originale.

On porte en abscisse la proportion de salariés dont l'âge est supérieur à un seuil au-delà duquel on considère qu'ils sont « âgés ». En ordonnée figure la proportion de salariés d'âge inférieur à un seuil en deçà duquel

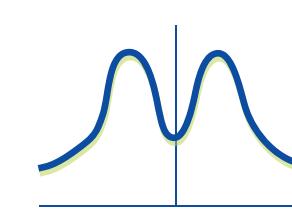


on considère qu'ils sont « jeunes ». Une population comportant x % d'âgés et y % de jeunes est représentée par un point de coordonnées x et y.

Sur la figure ci-dessus, le point situé vers le haut et à la gauche (J) représente une population à forte proportion de jeunes, avec très peu d'âgés. À l'inverse, le point en bas à droite (A) signifie qu'il y a beaucoup d'âgés et peu de jeunes. En bas et à gauche (M) on trouvera des populations avec peu de jeunes et peu d'âgés, donc avec une majorité d'âges moyens. Vers le milieu de l'hypoténuse (B) on trouvera des distributions dites « bimodales » ou pyramides « à deux bosses », avec à la fois une proportion importante de jeunes et d'âgés, mais peu d'âges moyens. Vers le milieu du triangle (S), on trouve une représentation des distributions dans lesquelles les trois catégories d'âges sont aussi bien représentées.

Ce mode de représentation offre une cartographie précise d'un ensemble de populations, en permettant d'utiles comparaisons. Dans une entreprise, il pourra s'agir de comparer des établissements, des ateliers, des professions ou des métiers.

mais tout de même une certaine proportion d'âges plus éloignés, situations minoritaires sans être marginales. Cette population est à priori « vieillissante » : beaucoup de salariés dans des âges moyens, peu de départs en retraite dans les années à venir, donc peu de possibilités de recrutements pour les remplacer ; mais ces nombres devraient croître peu à peu au fil du temps (en raisonnant à effectif constant, et sans mobilité autre que les départs en retraite et leur remplacement).

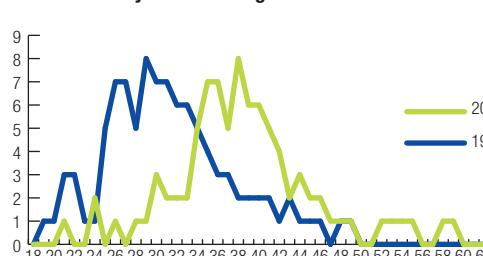


La question des relations entre jeunes et âgés se pose de façon aiguë à propos de ce profil. L'arrivée de jeunes en grand nombre est manifestement récente, dans un milieu où prédominait auparavant une génération nettement plus ancienne, qui est appelée à partir prochainement.

❷ Avec des outils pour expliquer le présent à partir du passé

Les histogrammes superposés, pour une analyse précise d'une population

Pyramide des âges 1990 et 2000



Il s'agit de superposer la pyramide des âges actuelle, à la pyramide des âges d'une année antérieure.

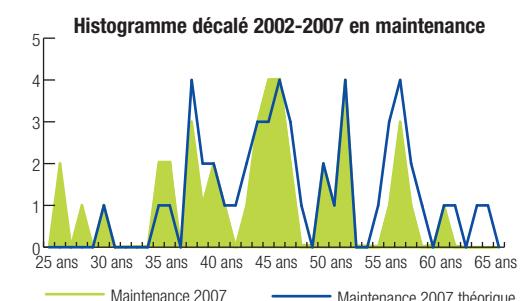
Ce graphique montre que l'effectif a vieilli en même temps que l'entreprise. Celle-ci, créée peu avant 1990, avait recruté principalement des jeunes, qui pour la plupart sont toujours dans l'entreprise mais qui ont aujourd'hui dix ans de plus.

Dans ce cas de figure, on pourra se poser la question du vieillissement et des conditions de travail.

- Celles-ci permettront-elles aux salariés de continuer à vieillir dans l'entreprise ?
- La présence de jeunes en bonne santé a-t-elle caché une réalité des conditions de réalisation du travail qui seront révélées par une augmentation des problèmes de santé touchant des salariés vieillissants ?

Les histogrammes décalés pour une analyse précise des mouvements de population

Ce traitement permet de rendre compte des évolutions démographiques en s'appuyant sur une comparaison entre une structure d'âge théorique attendue et la structure d'âge réellement observée. Si l'on observe un écart entre les deux structures obtenues, cela signifie que des mouvements non liés à un vieillissement naturel ont eu lieu (départs précoces, embauches...).



L'exemple ci-dessus compare la situation d'une entreprise entre 2002 et 2007. La courbe représentant la population « 2007

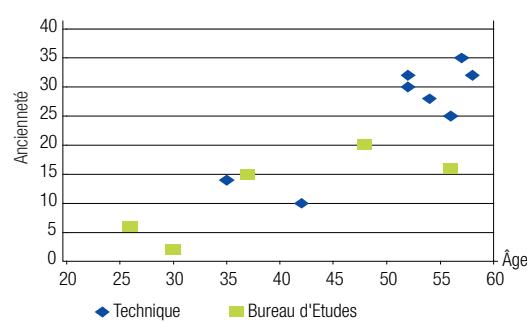
Identifier les enjeux à venir pour mieux anticiper

❸ Se représenter les enjeux liés aux compétences des salariés

S'intéresser à l'ancienneté, c'est s'intéresser aux compétences. En effet, l'ancienneté au poste renseigne plus sur le niveau de compétences acquises que l'âge du salarié parfois âgé mais peu ancien au poste.

Pour anticiper les pertes de compétences, il est possible de croiser les deux variables que sont l'âge et l'ancienneté, comme le montre le graphique ci-contre.

L'exemple de cette entreprise montre que le service Technique, reconnu comme une compétence-clé, va être touché de plein fouet par des départs dans les prochaines années (6 salariés sur 8). Les salariés concernés ayant tous plus de 25 ans d'ancienneté, l'entreprise devra répondre à trois questions :



- Faut-il garder ce service en interne ?
- Si oui : recrutement ou mobilité interne ?
- Quelles modalités de transfert de compétences mettre en œuvre ?

théorique » a été obtenue en vieillissant artificiellement la population présente en 2002 de cinq ans. Ce graphique montre qu'une partie de la population attendue en 2007 n'est plus présente dans l'effectif. Cet écart entre l'attendu et le réel concerne en partie les salariés âgés de plus de 55 ans, mais aussi une tranche d'âge intermédiaire (entre 37 et 50 ans).

Les questions à se poser ici sont les suivantes :

Quelles sont les caractéristiques du travail qui permettent d'expliquer ces départs anticipés ?

Ces départs traduisent-ils des mobilités internes d'un service vers un autre ? Auquel cas, cela signifie que des passerelles et des parcours professionnels existent entre les services.

Ces départs traduisent-ils des licenciements ? Si oui, pour quelles raisons ? inaptitudes, fautes, plan social...

Ces départs traduisent-ils des démissions volontaires ? Si oui, pourquoi démissionnent-on dans certains services et pas dans d'autres ? La pression, l'ambiance, les conditions de travail sont-elles contraignantes au point de quitter l'entreprise ?

À l'inverse, ce graphique nous montre aussi quel type de population est visée par les recrutements. Ici, on voit que les recrutements concernent principalement des moins de 35 ans, cependant on recrute aussi des salariés de 45 ans.