

la force de l'âge



VIEILLIR EN TRAVAILLANT
QUELLE GESTION DES ÂGES POUR LES ENTREPRISES EN LORRAINE ?

OLGA • Observatoire Lorrain pour la Gestion des Âges

Évolution de la démographie en Lorraine et étude du vieillissement au travail

Les constats

• Un vieillissement démographique, notamment, de la population active qui va se traduire par :

- > un accroissement de la part des seniors (+ de 50 ans) dans la démographie,
- > une population senior en situation d'exclusion du marché du travail et des entreprises,
- > des départs massifs en perspective,
- > des difficultés potentielles de recrutement sur un marché du travail tendu où l'offre devrait excéder la demande.

• Les seniors et les femmes vont constituer l'essentiel des réserves de main-d'œuvre disponible pour les prochaines décennies

- > les 50-64 ans : 25% de la population totale de l'Europe des Quinze, 35% en 2025 (Eurostat)

• Un manque de vision prospective : (Source DARES 2001)

- > 13% des établissements ont organisé une réflexion globale sur la question du vieillissement,
- > 20% ont une idée précise de la situation à venir.

Les chiffres sur la Lorraine

La démographie de la Lorraine, sur l'ensemble de la projection à 2020, se traduit par une baisse de la population de 80 000 habitants. Cette baisse s'explique par deux raisons :

• la persistance d'un déficit migratoire (caractéristique structurelle de la Lorraine) : environ 7200 personnes quittent la région de façon nette tous les ans ;

• une évolution très défavorable sur le plan du solde naturel à partir de 2000-2005. En effet, la Lorraine, région traditionnellement jeune et féconde, risque d'évoluer vers un déficit naturel, c'est-à-dire une insuffisance des naissances par rapport aux décès.

La Lorraine reste une région où les actifs sont plus jeunes que la moyenne française. Les actifs de plus de 55 ans sont en particulier fortement sous-représentés en Lorraine. À la jeunesse de la population lorraine s'ajoute l'effet des préretraites plus nombreuses dans la région, cet effet s'épuisant progressivement. La Lorraine se rapproche lentement de la moyenne française.

Les enjeux

Face aux évolutions de la démographie, les entreprises vont être exposées à un double enjeu : gérer des effectifs grandissants de quinquagénaires, et renouveler les générations sortantes plus nombreuses que les générations entrantes.

Or, la pénurie de main-d'œuvre annoncée à partir de 2006 est un sujet qui suscite peu de réflexions ou d'anticipations. De nombreuses entreprises perçoivent d'ailleurs encore les départs massifs des seniors comme une opportunité pour gérer leur sureffectif.

Pourtant, face aux projections des démographes, et à l'émergence de nouveaux comportements et attentes individuels, les entreprises n'auront plus les mêmes facilités pour recruter de nouvelles compétences et seront en difficulté pour conserver leurs propres talents. On annonce même une "guerre des talents" sur des

métiers clés nécessitant des compétences spécifiques.

Dès lors, se pose la question suivante : "comment la gestion des ressources humaines peut-elle appréhender cette nouvelle donne afin de valoriser et de développer durablement le capital humain de son entreprise ?".

OLGA, un Observatoire Lorrain pour la Gestion des Âges

Ce choc démographique annoncé donne à la gestion des âges le caractère d'une priorité nationale et régionale.

Consciente de ces enjeux, l'ARACT Lorraine, sur accord de son Conseil d'Administration Paritaire, décide de se lancer dans l'action en mettant en place un Observatoire Régional. Dès le départ, elle lui donne, avec l'appui du Conseil Régional de Lorraine et de l'ANACT, une dimension partenariale en y associant, l'ANDCP, le CJD, les Universités de Metz et Nancy 2.

Cet Observatoire fédère les diverses compétences de ses participants afin d'enrichir les liens de travail sur un projet de gestion des âges, de travailler au mieux et de coordonner les actions de chacun.

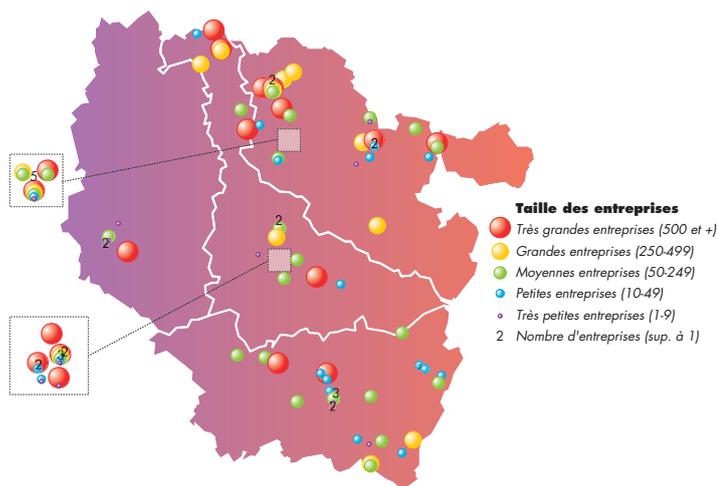
Sa vocation est d'observer dans quelles mesures les entreprises de la région lorraine tendent, par leur politique managériale, à anticiper et prévenir les effets du vieillissement professionnel. Cet Observatoire vise également à repérer les "pratiques innovantes", à en expérimenter de nouvelles, à en assurer la capitalisation puis le transfert et ainsi faire en sorte que ces pratiques soient appropriées puis appliquées par le plus grand nombre d'entreprises.

En d'autres termes, il cherche à mettre les entreprises de Lorraine en mouvement sur la gestion des âges.

Résultats d'une enquête menée par OLGA auprès des entreprises lorraines

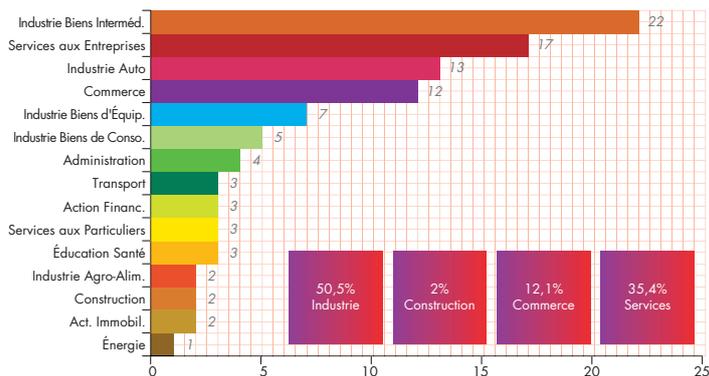
Pour 670 entreprises sollicitées :
 103 questionnaires en retour - 37 000 salariés concernés
 dont 17 entreprises sollicitant un accompagnement personnalisé auprès de l'ARACT.
 Bonne représentativité au sein du panel, des tailles d'entreprise, des territoires et des activités

Répartition des entreprises en fonction des effectifs



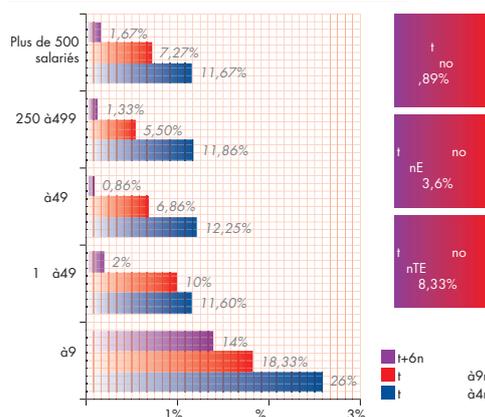
Les entreprises de taille moyenne, de 50 à 249 salariés, représentent 26,3% du panel, les petites entreprises 23,2%, et les très grandes structures (plus de 500 salariés) 22,2%. Quant aux très petites et aux grandes organisations, elles représentent 14,1% du panel. Le premier secteur représentatif est celui de l'industrie des biens intermédiaires (22,2%). Il est suivi par celui des services aux entreprises (17,2%), et en troisième position arrive celui de l'industrie automobile (13,1%). Le secteur industriel représente à lui seul plus de la moitié du panel.

L'activité des entreprises



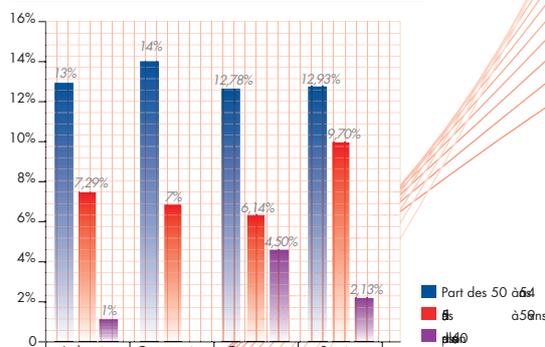
L'industrie des biens intermédiaires et l'industrie automobile sont sur-représentées dans le panel d'entreprises. Plus de 45% des entreprises de l'industrie des biens intermédiaires sont de taille moyenne (de 50 à 249 salariés), alors que 84,6% des entreprises de l'industrie automobile sont de grande taille (plus de 250 salariés), voire de très grande taille pour 38,4% d'entre elles (plus de 500 collaborateurs). Quant aux entreprises de services, surtout dans les services aux entreprises, 82,3% d'entre elles, sont de taille moyenne, voire très petite.

Part des seniors par taille d'entreprise



Les entreprises de moins de 50 salariés concentrent une part non négligeable de seniors, principalement les très petites structures qui accueillent 14% des plus de 60 ans. La question des départs en retraite de ces collaborateurs, voire même des dirigeants d'entreprise se pose inévitablement. Les T.P.E. et P.M.E. sont conscientes des risques du papy-crash au-delà de 2006. Elles devront faire face à la recherche de salariés à qui transmettre l'activité ou à la recherche de repreneurs d'activité.

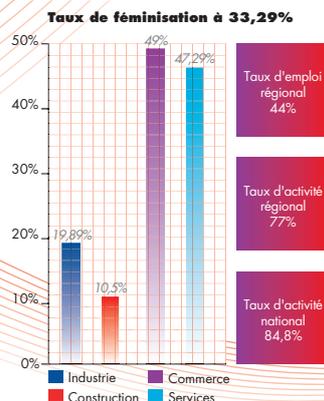
Part des seniors par branches d'activité



La répartition des seniors par secteur d'activité oscille entre 21% pour la construction et 25% pour les services.

Parallèlement, on note un taux d'activité régional des 55-59 ans de 42,4% en 1999, et un taux d'activité national de 52,6%. Ce différentiel peut s'expliquer par l'encouragement des politiques d'emploi avec l'avancement de l'âge légal de la retraite à 60 ans et la mise en place des mesures de préretraites fortement instaurées depuis une vingtaine d'années en Lorraine (source INSEE, septembre 2003).

Le pourcentage de femmes employées



Les activités industrielles de notre panel n'emploient que 19,89% de femmes. Par ailleurs, la région lorraine a une population active très peu féminine par rapport aux chiffres de l'Hexagone. Le développement de l'activité féminine constitue un potentiel de main-d'œuvre significatif qui devrait contribuer à renflouer la population active. Cette réserve d'actives devrait être mobilisée pour venir travailler dans les secteurs où on ne l'attend pas. Le développement de l'activité féminine constitue un gisement de main-d'œuvre important, notamment dans les territoires du Nord de la Lorraine. (source INSEE, septembre 2003)

L'analyse des pratiques RH en matière de gestion des âges des entreprises en Lorraine : état des lieux réalisé à partir de l'enquête

Une insuffisance d'anticipation

Il apparaît aux vues de l'enquête que la question du vieillissement n'est pas une préoccupation actuelle pour les entreprises. 68% des entreprises ne se sentent pas concernées par les problèmes liés aux départs massifs en retraite. L'âge devient un souci quand l'entreprise est directement touchée. Elles se trouvent alors confrontées à des difficultés associées :

- > absentéisme,
- > départs massifs,
- > manque de performance,
- > perte de compétences,
- > démotivation des salariés,
- > difficultés de recrutement...

Si les seniors aspirent à la cessation d'activité, en règle générale, les organisations ne sont pas conscientes des conséquences et des enjeux des futurs départs massifs des salariés. Leur préoccupation constante de toujours répondre à une finalité immédiatement perceptible occulte une gestion prévisionnelle.

Les entreprises plus particulièrement de petite taille, n'ont majoritairement pas de stratégie d'action en matière de renouvellement de la population salariale.

Indépendamment de leur taille, les entreprises semblent privilégier des solutions d'externalisation, des opportunités de pré-retraite.

Cependant, le recours à la promotion interne est une mesure souvent citée pour se préparer aux départs des salariés.

Une gestion de la pyramide des âges

- Certaines entreprises, plus particulièrement les structures de plus de 500 salariés anticipent le vieillissement dans l'emploi en gérant activement leur pyramide des âges de façon anticipée.

- > En premier lieu, elles misent sur des formations pour une adaptation au poste de travail (en communiquant sur la formation continue et en incitant les seniors à la formation pour amoindrir l'autocensure). Elles luttent ainsi contre l'obsolescence des compétences techniques des seniors notamment avec l'accès aux nouvelles technologies.

- > En second lieu, elles embauchent des jeunes pour rééquilibrer les structures d'âges.

- > Enfin, elles incitent parfois les seniors à changer d'activité en fin de carrière, par exemple en les encourageant à la création d'entreprise par essaimage.

Cependant, la gestion des âges ne peut se résumer uniquement à une gestion quantitative de la pyramide des âges (des entrants et des sortants), elle devrait intégrer une gestion qualitative des fins de carrière, comme certaines entreprises nous le montrent.

- Elles adaptent l'organisation du travail en termes de contenu et de

conditions aux salariés vieillissants.

Quelques exemples de pratiques d'adaptation de l'organisation :

- > aménagement du temps de travail pour les seniors,
- > utilisation du compte épargne temps,
- > réaffectation à des horaires plus classiques,
- > mise en place de rotation des équipes,
- > instauration d'une nouvelle répartition des tâches (équilibrer les âges par unités de production),
- > aménagement physique des postes ou changement de poste,
- > mise en place de systèmes de coopération,
- > lien âge-exercice du métier (élargir l'accessibilité du plus grand nombre de postes possible à tous les âges).

- Elles organisent des actions de prévention en matière de santé au travail notamment :

- > réduction de la pénibilité au travail,
- > réduction du stress, de la charge mentale et des contraintes temps,
- > lutte contre l'usure professionnelle.

En effet, certaines entreprises mettent en place des politiques de prévention en matière de santé au travail parce que sa dégradation implique un risque pour le salarié, mais aussi pour la performance de l'entreprise.

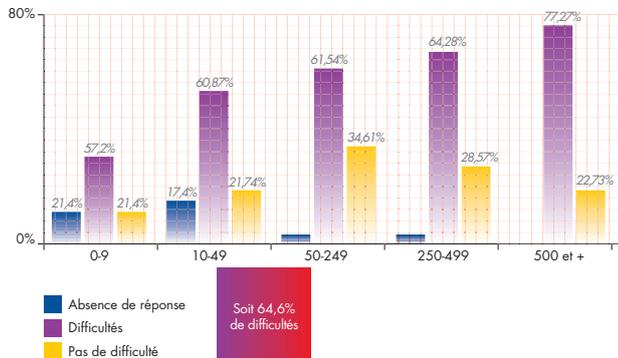
- Elles favorisent la mixité des âges et les apprentissages à tous les âges avec :

- > de la formation pour permettre de rester performant,
- > une reconnaissance par la rémunération,
- > de la participation aux choix organisationnels,
- > une mixité des publics pour faciliter la transmission des savoirs.

Elles mettent en place une gestion des emplois et des compétences.

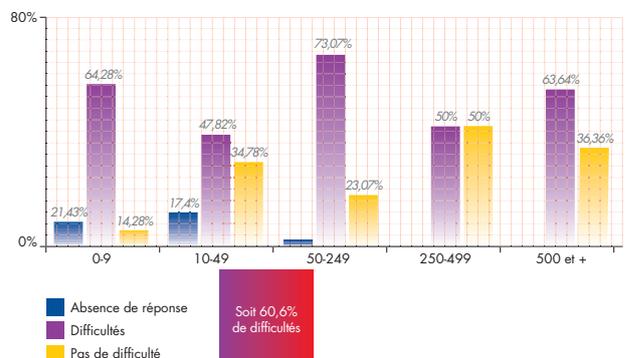
Les difficultés de recrutement selon la taille des entreprises

Pour les agents de maîh



Les difficultés de recrutement selon la taille des entreprises

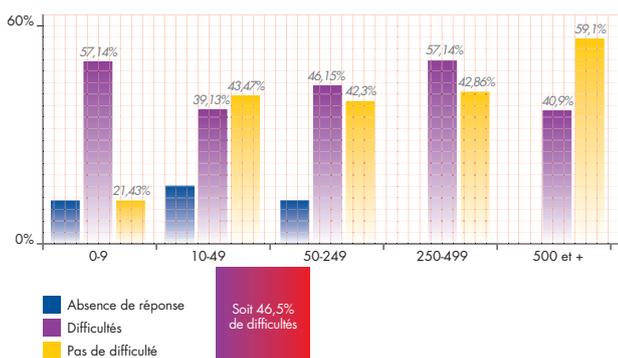
Pour les ingénieurs et cadres



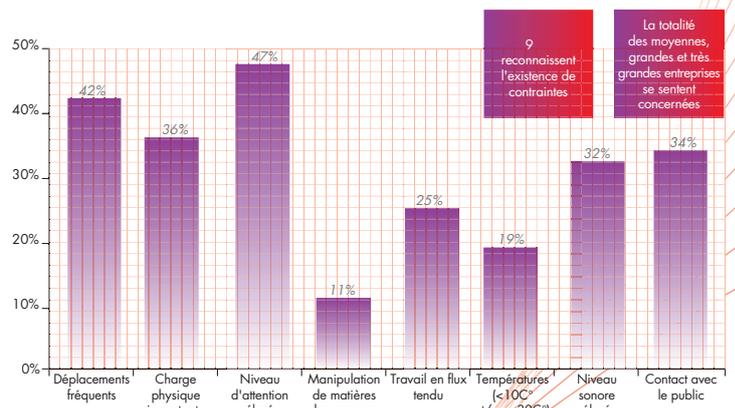
Les difficultés de recrutement sont perçues surtout pour les équipes d'encadrement. Celles-ci ont acquis une expérience, des savoir-faire techniques et organisationnels qu'une formation initiale ne peut remplacer. Sans pour autant qu'il y ait formalisation, sont mis en place des dispositifs de tutorat, de compagnonnage, de mentoring auprès des jeunes recrues.

Les difficultés de recrutement selon la taille des entreprises

Pour les ouvriers et les employés



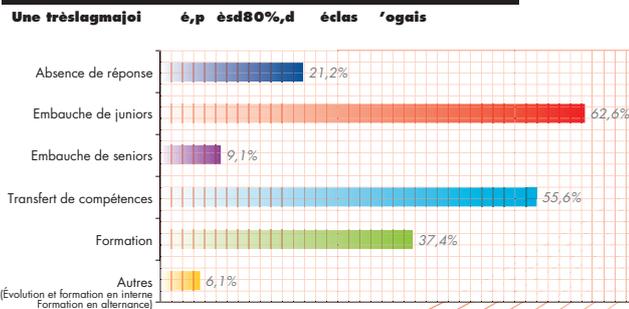
Les principales contraintes physiques et/ou mentales



72% de très petites entreprises et 57% des entreprises de 250 à 499 salariés présupposent des difficultés de recrutement. En revanche, les très grosses entreprises de 500 salariés et plus, envisagent mieux leur mouvement de main-d'œuvre pour cette catégorie.

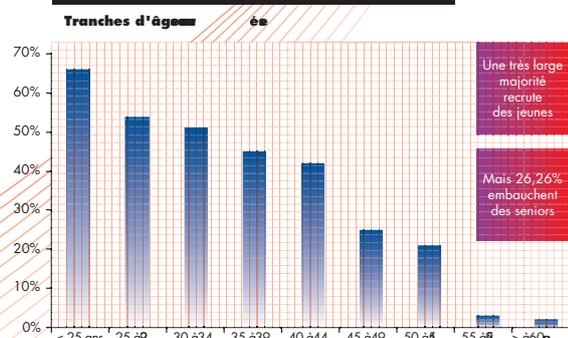
En croisant l'item contraintes avec les secteurs d'activité, il apparaît que les contraintes les plus citées dans l'industrie sont le niveau sonore et le niveau d'attention élevée. Celles du secteur commercial se retrouvent dans le contact avec le public et les déplacements fréquents, tout comme pour les services, en y ajoutant le niveau d'attention élevé. Quant à la construction, il s'agit de déplacements fréquents, du niveau d'attention et des températures.

Comment les entreprises se préparent aux départs de collaborateurs ?



Face aux départs, les recrutements de juniors viennent en tête pour rééquilibrer la pyramide des âges. Toutefois, les entreprises semblent s'inquiéter de la fuite de compétences clés et expérimentées lors des départs massifs de salariés âgés. Les entreprises intensifient leurs actions vers un développement des ressources humaines tels que différents dispositifs de formation et de transmission des compétences.

Les pratiques de recrutement en 2003



Même si les embauches de jeunes sont majoritaires, plus d'un quart des entreprises ont recruté au cours de l'année 2003 des seniors. Les critères cités lors de l'embauche d'une personne de plus de 50 ans sont les compétences spécifiques, une meilleure connaissance du monde du travail, une meilleure conscience professionnelle et une motivation plus forte et durable, avec la volonté d'offrir une deuxième vie professionnelle.

À partir des exemples de pratiques de quelques entreprises sollicitées : des orientations à venir

Miser sur les salariés d'expérience

Il convient de faire évoluer les représentations attachées au vieillissement. Les salariés âgés sont souvent considérés comme un frein à l'amélioration de la productivité, leurs capacités d'apprentissage sont remises en cause, or :

- ils ont des habiletés et mettent en place des stratégies de gestion des contraintes et de la pénibilité, des stratégies de compensation et d'anticipation puisées dans l'expérience par rapport aux difficultés attendues à la spécificité du travail ;
- ils établissent des modes de coopération et de répartition des activités à partir des savoirs d'expérience ;
- par ailleurs, leur compétence acquise facilite la gestion des aléas et la réactivité.

Les salariés de plus de 50 ans sont producteurs et détenteurs de savoirs. Aussi, il faut leur donner envie de transmettre, d'aider, d'accompagner, de conseiller.

Capitaliser les connaissances

Il paraît pertinent de capitaliser les connaissances et d'organiser une gestion de la transmission des compétences en valorisant la contribution des salariés d'expérience

à la performance de l'entreprise. Cela peut passer par :

- > du tutorat,
- > une autre manière de communiquer,
- > de nouvelles reconnaissances,
- > une formation de formateurs internes,
- > le développement de la formation par alternance,
- > un système de parrainage,
- > la mise en place d'une validation des acquis de l'expérience (V.A.E.)...

Intégrer la dimension âge dans la gestion anticipée des emplois et des compétences

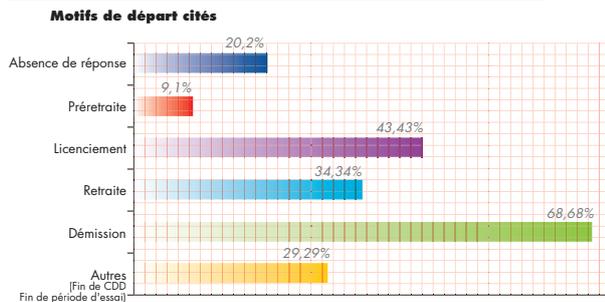
Il importe d'établir un diagnostic sur le flux de main-d'œuvre et le taux de renouvellement de la population et d'intégrer la dimension âge dans la gestion anticipée des emplois et des compétences.

Cela suppose de mettre en place une gestion active, qualitative tout au long de la vie, avec une GRH qui serve l'élaboration de plans de carrière en lien avec un plan de formation individualisé.

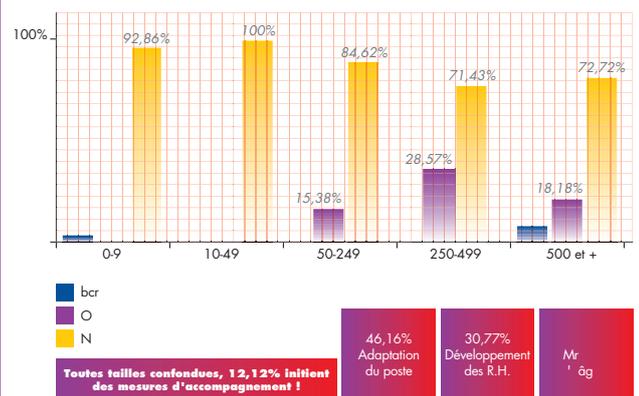
Cela invite à faire de la question des âges une thématique transversale à tous les domaines d'une politique RH et à ne pas se préoccuper uniquement des fins de carrière mais aussi des plans de carrière.

L'accompagnement et la prévention du vieillissement dans les entreprises de Lorraine

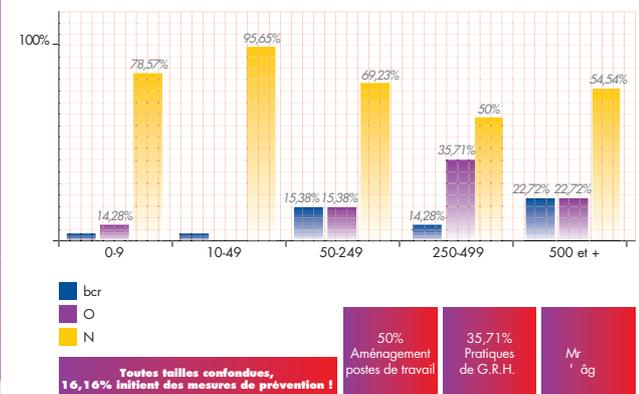
Les motifs de départ auxquels elles sont confrontées



Combien sont-elles à mettre en place des mesures d'accompagnement du vieillissement



Combien sont-elles à mettre en place des mesures de prévention



Analyse multidimensionnelle des données de l'enquête OLGA

L'analyse multidimensionnelle qui porte sur les critères "signaux d'alerte" et sur les critères "actions déclarées", révèle que les entreprises qui ont un niveau d'alerte élevé ne sont pas nécessairement celles qui se déclarent les

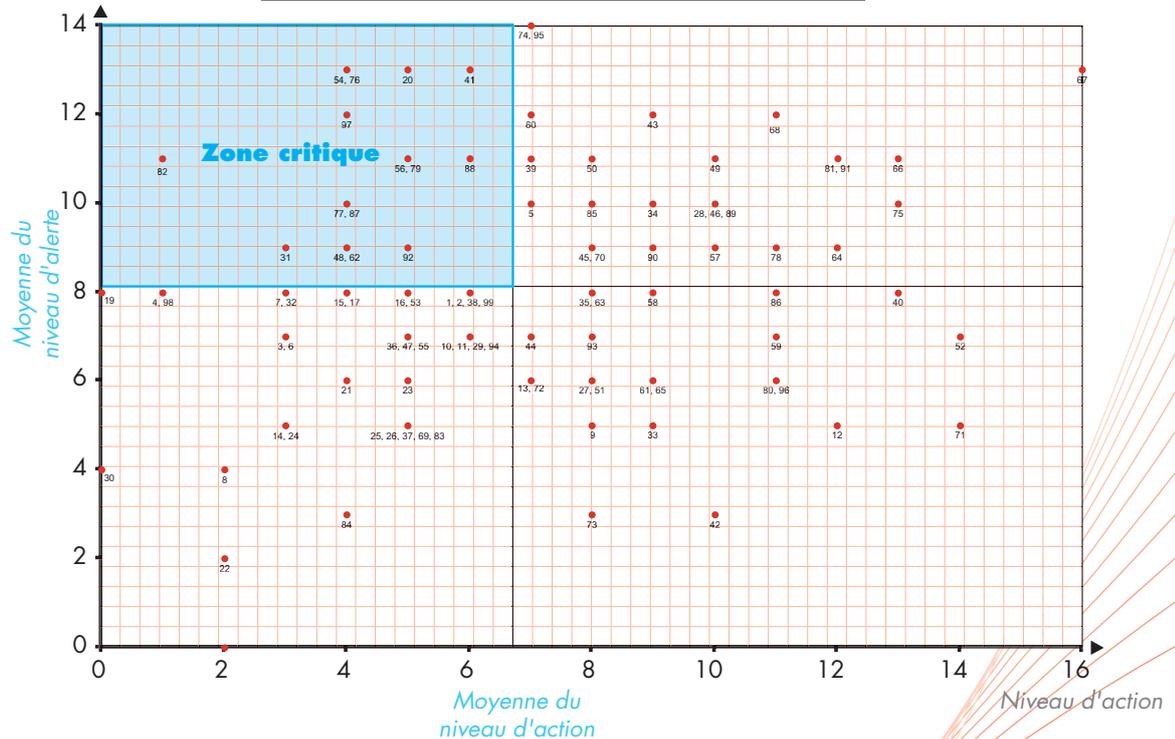
Compte tenu des départs à venir, il y a un risque socio-économique important pour les entreprises et pour la région. En effet, il est à craindre une perte d'attractivité de la Lorraine, si les entreprises, face à des départs massifs non anticipés (fuite de compétences sur des métiers porteurs), rencontrent de grandes difficultés à renouveler leurs effectifs.

85% des entreprises n'ont pas mis en place de mesures de gestion et d'accompagnement du vieillissement, et plus des deux tiers ne l'envisagent pas dans les années à venir. Si mesures d'accompagnement il y a, les entreprises s'orientent vers l'adaptation au poste de travail (45%), le développement des ressources humaines (30,7%) et les dispositifs de retraite anticipée (23,1%).

Plus de 16% des entreprises du panel déclarent mettre en place des mesures de prévention du vieillissement. 50% d'entre elles aménagent les postes de travail, 35,7% encouragent les formations, la mobilité interne et une gestion des emplois et des compétences, et 14% mettent en place des mesures d'âge, comme l'anticipation des départs en retraite.

Niveau d'alerte

Positionnement des entreprises



Les données relatives aux 99 entreprises sur les 103 ayant répondu au questionnaire ont fait l'objet d'une analyse multidimensionnelle. Le principe de ce traitement est de rechercher les grands facteurs explicatifs des liens entre des critères qui, pour certains, apparaissent ensemble dans les mêmes entreprises et, pour d'autres, apparaissent conjointement dans d'autres entreprises. Son intérêt est de produire une synthèse des résultats. Seize critères issus du questionnaire ont été introduits dans le traitement. L'analyse multidimensionnelle portant, d'une part, sur les huit critères "signaux d'alerte" et, d'autre part, sur les huit critères "actions déclarées" a permis d'extraire deux facteurs principaux. Le premier facteur différencie les 99 entreprises en fonction du niveau des signaux d'alerte relatifs à l'âge et au vieillissement : des entreprises ont des signaux forts d'alerte, d'autres entreprises des signaux faibles et d'autres entreprises

des signaux moyens. Le second facteur distingue les 99 entreprises en fonction de l'intensité et de la diversité des actions déclarées en matière de gestion des âges : des entreprises ont un niveau d'action fort, d'autres un niveau moyen, d'autres un niveau faible. Les deux facteurs sont relativement indépendants, autrement dit, les entreprises qui ont un niveau d'alerte élevé ne sont pas nécessairement celles qui se déclarent les plus actives en matière de gestion des âges et inversement. Les 99 entreprises sont situées dans cet espace avec l'indication d'un numéro de code permettant de préserver l'anonymat (cf. graphique ci-dessous).

François Le Poutier

Professeur de psychologie sociale du travail et des organisations à l'Université Nancy 2, co-directeur du DESS de psychologie du travail et nouvelles technologies des universités de Metz et Nancy 2

Critères utilisés constituant le niveau d'action des entreprises

	Cotation 1	Cotation 2	Cotation 3
Préparation d'écart	Aucun mode d'actions	1 à 2 modes d'action	3 modes d'actions et plus
Possibilité aménagement temps travail	Pas de possibilité	Oui, mais pas de possibilité mise en place	Oui, des possibilités mises en place
Gestion et prévention du vieillissement	Pas de gestion, ni de prévention	Gestion ou prévention	Gestion et prévention
Pratiques de gestion des âges	Aucune pratique	1 à 2 pratiques	3 pratiques et plus
Objets visés vis-à-vis de la formation des seniors	Aucun objectif	1 à 2 objectifs visés	3 objectifs visés et plus
Validation des Acquis de l'Expérience	Non		Oui
Gestion transmission compétences	Non		Oui

Critères utilisés constituant le niveau d'alerte des entreprises

	Cotation 1	Cotation 2	Cotation 3
Moyenne d'âge	34 ans et moins	35 à 39 ans	40 ans et plus
Evolution de la moyenne d'âge	Décroissant	Stable	Croissant
Difficultés de recrutement	Pas de C.S.P. concernées	1 C.S.P. concernée	2 à 3 C.S.P. concernées
Taux de rotation	Moins de 5%	5% à 9%	10% et plus
Pourcentage de départ en retraite	Moins de 4%	5% à 9%	10% et plus
Ratio des 50 ans et plus	Moins de 10%	10% à 19%	20% et plus
Contraintes physiques et mentales	1 à 2 contraintes	3 contraintes	4 contraintes et plus
Pratique des horaires atypiques	Pas de pratique	1 pratique	2 pratiques et plus

Un concept innovant de développement durable des ressources humaines

Face aux évolutions de la démographie française, les entreprises vont être exposées à un double enjeu : gérer les effectifs grandissants de quinquagénaires, et renouveler les générations sortantes plus nombreuses que les générations entrantes. La pénurie de main-d'œuvre annoncée à partir de 2006 est un sujet qui suscite peu d'anticipations. De nombreuses organisations perçoivent d'ailleurs encore les départs massifs des seniors comme une opportunité pour réduire leur sureffectif. Pourtant, face aux projections des démographes, et à l'émergence de nouveaux comportements et attentes individuels, les entreprises n'auront plus les mêmes facilités pour recruter de nouvelles compétences et seront en difficulté pour conserver leurs propres talents.

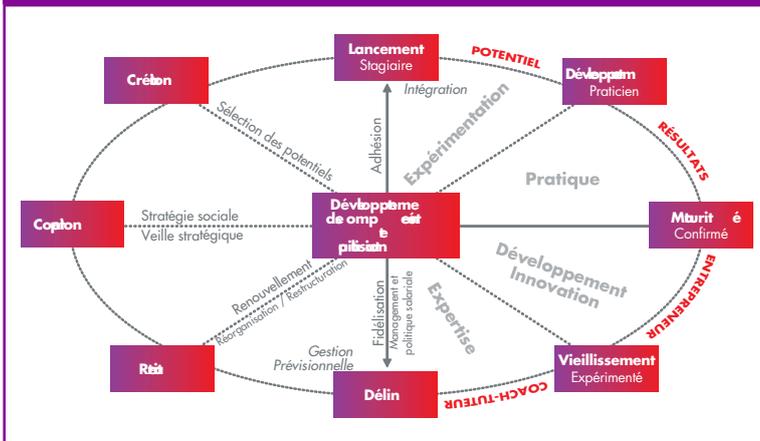
Dès lors, en raison de ces principales conséquences du "non renouvellement" de la génération du baby-boom, se pose la question suivante : "comment la gestion des ressources humaines peut-elle appréhender cette nouvelle donne afin de valoriser et de développer durablement le capital humain de l'entreprise ?".

Se dégagent trois réflexions innovantes :

- > la mobilité professionnelle se construit au regard du projet professionnel de l'individu (concept de carrière nomade) ;
- > la relation entre le salarié et l'entreprise doit s'inscrire dans une collaboration durable reposant sur d'un contrat managérial évolutif et ajusté en accord avec les aspirations et attentes des deux parties ;
- > un management durable des ressources humaines pérennise et valorise les compétences et les connaissances.

Afin d'illustrer ce concept de développement durable, voici une représentation de ce corpus d'hypothèses qui s'appuie sur l'idée de "cycle de vie" empruntée au marketing.

Xavier Marlin
Enseignant Chercheur
à l'Institut d'Administration des Entreprises
de l'Université de Nancy 2



Anticiper pour prévenir

À la lumière des résultats de l'étude OLGA, du positionnement des entreprises en fonction de leurs signaux d'alerte et d'actions, conjugués au contexte socio-démographique et économique lorrain, une gestion de tous les âges tout au long de la vie professionnelle concerne toutes les entreprises et toutes les branches d'activité. Le caractère multidimensionnel de cette gestion des âges couvre toutes les pratiques en matière de ressources humaines :

- > les difficultés de recrutement ;
- > les communications intergénérationnelles pour éviter une guerre des âges,
- > les départs massifs des effectifs âgés et la fuite de leurs compétences ;
- > les migrations inter-entreprises ;
- > la fidélisation des salariés volatils ;
- > la guerre des talents sur un marché du travail plus tendu ;
- > la concurrence humaine entre les entreprises (débaucher pour mieux embaucher) ;
- > l'attractivité des entreprises lorraines pour attirer et conserver de nouveaux talents...

Il importe alors d'anticiper pour :

- > instaurer une gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle,
- > réduire l'usure professionnelle et les dégradations de la santé,
- > développer une gestion innovante et non discriminatoire des salariés au travail,
- > dynamiser les parcours professionnels et favoriser le maintien et l'employabilité des salariés âgés.

Il apparaît pertinent de mobiliser conjointement tous les acteurs de l'entreprise, tous les services de l'emploi et tous les pouvoirs publics de la Lorraine dans une démarche d'accompagnement du vieillissement au travail et d'agir sur la durée pour un développement durable des compétences et de l'organisation, en ayant à l'idée que l'âge, sociologiquement parlant, est une force et non une faiblesse.



ARACT LORRAINE

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

1 Place du Pont à Seille
57045 Metz cedex 01

Tél. 03 87 75 18 57 • Fax : 03 87 75 18 84



Avec la collaboration de l'INSEE, de l'INRS, de la CRAM Nord-Est et Alsace Moselle, de l'ODEL (Observatoire des Entreprises en Lorraine) de la CRCI.