

LES ENTREPRISES SE PRÉOCCUPENT PEU DU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE

L'âge moyen des salariés du secteur privé s'est accru depuis le début des années quatre-vingt-dix. En mars 2001, dans les établissements de 10 salariés ou plus, près d'un cinquième des salariés a atteint la cinquantaine. Dans les prochaines années, cette population nombreuse partira à la retraite. L'analyse des structures par âge des salariés des établissements révèle une grande diversité. Dans près d'un établissement sur quatre, on compte plus d'un quart de seniors, et, à l'opposé, dans un sur cinq moins de 5 %. La part de salariés âgés est la plus forte dans les établissements qui ont une gestion de l'emploi peu flexible : peu de mouvements de main-d'œuvre et un recours réduit aux contrats courts.

Si le thème du vieillissement est de plus en plus présent dans le débat public, il ne semble pas inquiéter outre mesure les entreprises, dont la réflexion sur le sujet reste limitée. Moins d'un établissement sur cinq gère aujourd'hui sa pyramide des âges de façon anticipée, et cette pratique est surtout répandue parmi les plus grands établissements. Même ceux qui sont les plus confrontés au vieillissement de leurs effectifs se préoccupent peu de la question et lorsqu'ils prennent des mesures, c'est rarement à titre préventif.

Avec l'arrivée à la cinquantaine des classes d'âge nombreuses nées juste après la dernière guerre, et les entrées dans l'activité de classes d'âge moins nombreuses depuis le début des années quatre-vingt-dix, les entreprises françaises connaissent, à l'instar d'autres pays européens, un vieillissement de leurs effectifs. Elles auront aussi à faire face, à partir de 2005, à des départs en retraite beaucoup plus nombreux. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a donc lancé, en 2001, une enquête auprès de 3 000 établissements du secteur privé d'au moins 10 salariés, afin de mieux comprendre les relations entre structures par âge et modes de gestion de la main-d'œuvre et des ressources humaines, et de mieux connaître l'opinion des décideurs sur ces questions (encadré méthodologique). Ces résultats viennent compléter ceux de Brunet et Richet-Mastain (2002) présentant des résultats généraux sur les seniors à partir de la même enquête.

De plus en plus nombreux depuis 1996, les 50-54 ans représentent aujourd'hui 12 % des effectifs des établissements

L'âge moyen des salariés des établissements du secteur privé de 10 salariés ou plus a augmenté au cours des années quatre-vingt-dix. Il s'élève à

38,2 ans en 2001, contre 37,4 ans en 1993 (1).

De 1993 à 1996, alors que la part des 50 ans ou plus reste stable, cet âge moyen s'est élevé de 0,5 année du fait de la chute du nombre de jeunes en emploi liée à l'allongement de leurs études et aux plus grandes difficultés qu'ils rencontrent sur le marché travail. L'emploi se concentre alors sur les âges intermédiaires, les 30-49 ans, qui représentent 61 % des effectifs en 1996.

À partir de cette date, les premières générations issues du « baby-boom » arrivant à la cinquantaine, la part des salariés de plus de cinquante ans augmente rapidement. Cette augmentation concerne quasi exclusivement les 50-54 ans qui représentent 12 % des effectifs en mars 2001, contre 8 % en 1993 (graphique 1-A). À partir de 2001, ce phénomène devrait

(1) - Selon l'enquête Emploi et sur le champ de l'enquête Emploi des Salariés suivant l'Âge. Il s'agit de l'âge en années révolues au premier janvier de l'année de l'enquête qui diffère d'un an de la définition habituelle de l'âge dans l'enquête Emploi (âge atteint au cours de l'année de l'enquête).

se propager aux 55-59 ans, avec l'arrivée dans cette tranche d'âge des premiers « baby-boomers ». Malgré cette augmentation régulière de la part des travailleurs âgés, l'âge moyen des salariés s'est stabilisé depuis 1998, en raison de la participation accrue des jeunes à l'emploi liée à la reprise de l'activité économique. Les moins de 30 ans représentent un quart des effectifs en mars 2001. La tendance à la concentration de l'emploi sur les âges intermédiaires a donc été contrecarrée après 1997.

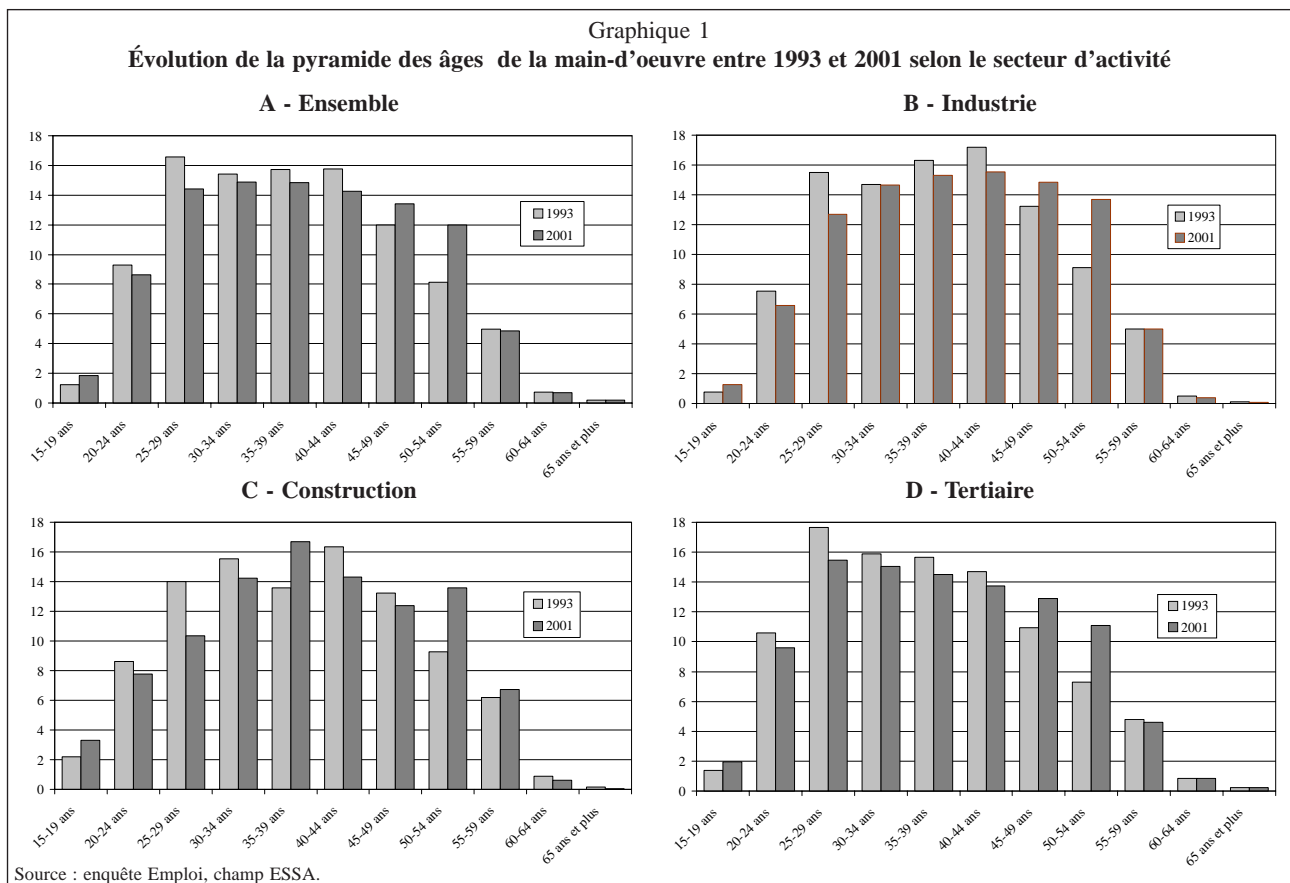
La pyramides des âges des salariés varie selon le secteur d'activité. Les établissements de l'industrie et de la construction emploient une faible proportion de moins de 30 ans (graphiques 1-B et 1-C). Mais la part des travailleurs âgés est encore plus importante dans la construction que dans l'industrie, car les 55-64 ans y sont plus nombreux. Outre la proportion plus élevée de jeunes, le tertiaire se caractérise par un nombre relativement faible de travailleurs âgés (graphique 1-D). Dans ce secteur, ce sont les 25-29 ans qui sont les plus nombreux, avec ensuite une diminution régulière avec l'âge. Par contre, dans l'industrie (respectivement la construction),

ce sont les 40-44 ans (respectivement les 35-39 ans) qui sont les plus représentés.

Malgré cette diversité sectorielle des structures démographiques, l'accroissement de la part des travailleurs âgés a été général au cours des dernières années : la proportion des 50-54 ans a ainsi augmenté d'environ 4 points dans tous les secteurs.

Dans 23% des établissements, plus d'un salarié sur quatre a dépassé 50 ans

Si, en moyenne, les 50 ans ou plus ne représentent guère plus d'un salarié sur six, une analyse individuelle de la pyramide des âges des établissements enquêtés révèle une grande diversité des situations. Ainsi, globalement, les seniors comptent pour plus du quart des effectifs dans 23 % des établissements et plus du tiers dans 13 % des cas. À l'inverse, un établissement sur cinq emploie moins de 5 % de seniors. Les établissements qui comptent peu de seniors sont plus nombreux dans les unités de moins de 100 salariés, dans les industries agroalimentaires (IAA), les services et le commerce de gros. Ils sont moins



MÉTHODOLOGIE

L'enquête Emploi des Salariés Selon l'Âge (ESSA)

L'enquête ESSA s'intéresse essentiellement au vieillissement de la main-d'œuvre et à sa gestion au sein des entreprises. La problématique de l'enquête peut être résumée par les questions suivantes : quelle est la structure par âge des salariés ? L'âge est-il un critère important, voire un facteur discriminant, dans la gestion des ressources humaines ? Comment les entreprises perçoivent-elles les changements démographiques susceptibles de les affecter ? Se préparent-t-elles à y faire face et si oui, quelles stratégies se proposent-elles de mettre en œuvre ?

L'enquête ESSA porte sur les établissements du secteur privé et semi-concurrentiel non agricole de 10 salariés ou plus. 3 000 établissements ont été interrogés entre janvier et avril 2001 parmi un échantillon tiré de l'enquête trimestrielle sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO) et de la déclaration des mouvements de main-d'œuvre (DMMO). Elle a reçu le label d'intérêt général de l'INSEE et son taux de réponse est de 61 %.

Le questionnaire s'adresse aux chefs d'établissement ou aux directeurs des ressources humaines et comporte deux volets : un premier volet quantitatif transmis par courrier puis un second, qualitatif, par entretien en face-à-face. Le premier volet fournit des informations sur la structure par âge de l'établissement (part des 50 ans et plus, part des moins de 30 ans), sur le mode de gestion de la main-d'œuvre (importance des CDD, des CDI, recours à l'intérim, ancienneté des salariés...) ainsi que sur le détail des mouvements de main-d'œuvre intervenus au cours de l'année 2000 par âge et par motif (embauche, licenciement, démission, départ anticipé, départ en retraite...). Le second volet recueille l'opinion des décideurs sur le vieillissement de leurs effectifs et ses conséquences, ainsi que sur leur politique de gestion des ressources humaines en fonction de l'âge. La collecte a été assurée par la société CSA-Conseil Sondages et Analyse. Pour 85 % des répondants, on a pu obtenir les deux volets de l'enquête remplis.

Le ministère de l'Emploi avait déjà réalisé une enquête abordant les mêmes thèmes en 1992. Cependant, le mode de collecte était différent (voie postale uniquement) et le taux de réponse était de 25 %, ce qui limite très fortement les possibilités de comparaison entre les deux enquêtes.

Méthodes statistiques utilisées

Dans la première partie de l'étude, les établissements ont été regroupés suivant la part respective des moins de 30 ans et celle des 50 ans ou plus pour caractériser leur structure démographique. On dira, pour un établissement donné, que la part « des jeunes » (respectivement « des salariés âgés ») est faible (respectivement forte) lorsqu'elle est inférieure ou égale (respectivement supérieure) à la part médiane (1) des « jeunes », soit 16,3 % (respectivement des « salariés âgés », soit 20,5 %) dans l'ensemble des établissements. Ainsi quatre profils d'établissement ont été construits : des établissements où la part des « jeunes » est forte et celle des « salariés âgés » est faible (« structures à base élargie »), des établissements où ces deux populations sont faiblement représentées (« structures ventrales »), des établissements où la part « des jeunes » est faible et celle des « salariés âgés » est forte (« structures à sommet élargi »), enfin des établissements où ces deux populations sont fortement représentées (« structures élargies aux deux extrémités »). Au sein de chacun de ces profils, on peut encore affiner, en comparant cette fois la part « des jeunes » et des « salariés âgés » aux différents quartiles (2) de la distribution. Pour les moins de 30 ans, ces quartiles sont de 10 % (premier quartile) et 24,6 % (troisième quartile) et pour les salariés de 50 ans ou plus, ils valent 12,5 % (premier quartile) et 28,6 % (troisième quartile). Ainsi, 16 sous-groupes démographiques sont définis suivant l'importance respective des « salariés jeunes » et « des salariés âgés ». Les cas définis comme extrêmes dans le texte sont ceux où la part des moins de 30 ans (respectivement des 50 ans ou plus) dans l'établissement est soit inférieure au premier quartile, soit supérieure au troisième quartile. On ne s'est pas intéressé au sous-groupe caractérisé par une extrême polarisation aux deux extrémités de la pyramide des âges, car il est très peu fréquent.

Le *tableau 3* est issu d'une typologie des établissements à partir d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). Elle s'appuie sur l'information issue de l'Analyse en Composantes Multiples (ACM) (3), méthode statistique qui permet d'analyser les liaisons entre un grand nombre de variables qualitatives. L'analyse retient comme « **variables principales** » : le taux d'entrée ; le taux de sortie ; la part des salariés de moins de 30 ans (respectivement des salariés de 50 ans ou plus) dans les embauches ; la part des CDD dans l'emploi ; l'ancienneté des salariés (part des salariés ayant une ancienneté de plus de 10 ans) ; le recours intensif à la formation professionnelle (si plus de 50 % des effectifs en ont bénéficié dans l'année), à des dispositifs publics d'embauche (CIE, CES, alternance, contrats de qualification...), aux mesures de départ anticipé (préretraites d'entreprise ou publiques, totales ou progressives), à un plan social, à la gestion prévisionnelle de la pyramide des âges ; le fait d'avoir une réflexion sur le vieillissement, d'anticiper des départs massifs en retraite ; la place de la concertation au sein de l'entreprise avec les représentants du personnel sur les questions relatives au vieillissement ; la mise en place de mesures destinées à faciliter le maintien des salariés âgés en emploi (aménagement de poste, assouplissement des horaires, création de missions particulières pour les salariés de 50 ans et plus) ; la visibilité de l'activité économique ; l'existence d'une restructuration, d'un changement technologique ou organisationnel notable intervenu récemment. En « **variables supplémentaires** », on a distingué 13 secteurs d'activité (industries agroalimentaires, biens intermédiaires, biens de consommation, biens d'équipement, construction, automobile, commerce, transports, activités financières et immobilier, sociétés de services informatiques, services aux ménages, services aux entreprises, éducation-santé-action sociale), 4 tranches de taille (10 à 49 salariés, 50 à 99 salariés, 100 à 199 salariés et 200 salariés ou plus), la date de création de l'établissement (moins de 3 ans, 3 à 10 ans et plus de 10 ans), l'évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi au cours des cinq dernières années, la structure de la pyramide des âges selon les 16 sous-groupes définis précédemment et l'insertion de l'établissement au sein d'un ensemble plus vaste (entreprise, groupe). Les deux premiers axes de l'ACM expliquent 28 % de l'inertie totale. Le premier oppose les établissements suivant leur mode de gestion de la main-d'œuvre (à court terme/à long terme) et le second oppose les établissements suivant leur degré d'implication en termes de gestion des ressources humaines (politique des ressources humaines formalisée/non formalisée).

Le *tableau 4* est issu d'un modèle *logit*, qui permet d'analyser l'influence respective de différentes variables qualitatives sur une variable dichotomique, ici, pratiquer ou pas une gestion anticipée de la pyramide des âges. Ce modèle permet d'isoler l'effet propre d'un facteur, par exemple la taille, toutes choses égales par ailleurs, sur la variable analysée. Les effets propres sont mesurés en écarts par rapport à la probabilité de la situation de référence.

(1) - La médiane est la valeur d'une variable en deçà de laquelle on trouve 50 % des effectifs d'une population et au-delà de laquelle on trouve l'autre moitié de la population.

(2) - Les quartiles sont les valeurs d'une variable qui permettent de séparer une population en quatre parts égales. Ainsi, 25 % de la population présente une valeur de la variable inférieure au premier quartile (Q1) ; 25 % de la population se situe entre le premier et le second quartile (Q2 ou médiane) ; 25 % entre le second et le troisième quartile (Q3) et pour les 25 % restants, la variable prend des valeurs supérieures au troisième quartile (Q3).

(3) - Retenir les coordonnées des variables de l'ACM sur les axes plutôt que les variables elles-mêmes pour composer les classes revient, techniquement, à centrer-réduire les variables (valeur de la variable pour un individu donné - moyenne de cette variable sur l'échantillon, rapporté à l'écart-type de la variable sur l'échantillon) pour limiter l'incidence des valeurs extrêmes. Pour délimiter le nombre de groupes, on utilise la règle habituelle de perte d'inertie.

nombreux, par contre, dans les activités financières (banques et assurances), immobilières et dans l'automobile.

La mesure du vieillissement ne dépend pas seulement de la part des quinquagénaires, mais aussi de la part relative des autres tranches d'âge, les établissements ont été classés suivant la part respective des salariés se trouvant aux deux extrémités de la pyramide des âges (encadré méthodologique). On distingue alors quatre profils de pyramide des âges : les « ventrales » avec des effectifs concentrés sur des âges intermédiaires (21 % des établissements), les « élargies au sommet » avec beaucoup de seniors et peu de jeunes (28 %), les « élargies à la base » avec peu de seniors et beaucoup de jeunes (37 %), et enfin, celles, moins nombreuses, « élargies aux deux extrémités » qui comptent à la fois beaucoup de seniors et beaucoup de jeunes (14 %). Les établissements à pyramide des âges ventrale sont plus présents dans l'industrie manufacturière, les activités financières et immobilières et dans les établissements de taille moyenne. Les unités dont la structure est élargie au sommet sont plus nombreuses dans les industries de biens de consommation, dans les transports et dans les activités financières et immobilières. Elles sont aussi plus présentes dans les établissements de plus de 100 salariés. À l'inverse, les établissements à structure élargie à la base sont plus représentés dans les petites entreprises et dans le tertiaire, notamment dans le commerce de gros, l'informatique et les services aux ménages. Quant aux pyramides des âges élargies aux deux extrémités, elles sont uniformément réparties au plan sectoriel (tableau 1).

Parmi tous ces établissements, 35 % présentent une pyramide des âges particulièrement déséquilibrée, « très ventrale » ou bien « très élargie » (encadré 1). Ce sont d'une part les établissements dont quasiment tous les effectifs sont concentrés autour des âges intermédiaires (8 % de l'ensemble des établissements), d'autre part, ceux qui emploient beaucoup de jeunes et très peu de quinquagénaires

(2) - Dans le tableau 2, les 5 groupes sont numérotés en suivant l'ordre de présentation dans le texte.

(16 %) ou ceux qui emploient beaucoup de seniors et très peu de jeunes (11 %). Dans les entreprises créées récemment (moins de 10 ans) on compte une grande majorité d'établissements où les seniors sont très peu représentés ; à l'inverse, dans les établissements plus anciens, on trouve plus fréquemment des établissements « très élargis » au sommet.

Diverses stratégies de gestion de l'emploi face à la contrainte de l'âge

Les déséquilibres de la pyramide des âges sont associés à des modes de gestion de l'emploi différents selon les établissements. Pour spécifier ces comportements, on a utilisé une méthode d'analyse de données (encadré 1) qui permet de réaliser une typologie des établissements en cinq groupes (tableau 2) (2). Les quatre premiers rassemblent des établissements plus ou moins confrontés au vieillissement de leur personnel et le dernier

ne l'est pas du tout. Parmi les groupes confrontés au problème du vieillissement, le premier groupe qui compte beaucoup de structures de plus de 200 salariés, semble le plus exposé dans l'immédiat avec la proportion la plus élevée de pyramides des âges élargies au sommet (presque un cas sur deux). Le groupe 2 qui a connu peu de restructurations présente également de forts déséquilibres des effectifs suivant l'âge, avec beaucoup de pyramides ventrales ou élargies au sommet (70 % des cas), et il pourrait être bientôt concerné. Les deux suivants, avec environ 37 % de pyramides ventrales ou élargies au sommet, semblent moins directement touchés. D'ailleurs, dans ces deux groupes, les pyramides élargies à la base concernent près d'un établissement sur deux. Les groupes se distinguent aussi par des politiques différentes, que ce soit en matière de gestion de la main-d'œuvre (type de contrats pratiqués, taux d'embauches, taux de départs...) ou des ressources humaines (formation, évolution des carrières, organisation du travail, gestion

Tableau 1
Profil de la pyramide des âges de la main-d'œuvre selon le secteur d'activité

En pourcentage

	Pyramide des âges selon 4 profils (1)				
	Ensemble	Ventrale	Élargie au sommet	Élargie à la base	Élargie aux deux extrémités
Industries agroalimentaires	100,0	17,1	32,9	43,2	6,7
Énergie, textile, industries navales et ferroviaires et produits minéraux	100,0	25,2	56,8	8,2	9,8
Autres industries des biens de consommation	100,0	29,6	35,3	30,4	4,6
Industrie automobile	100,0	27,0	23,6	40,3	9,1
Autres industries des biens d'équipement et intermédiaire	100,0	23,8	27,8	32,4	16,0
Construction	100,0	20,9	30,0	34,6	14,5
Commerce de gros	100,0	19,9	10,4	59,9	12,7
Commerce de détail	100,0	12,8	31,3	38,3	17,6
Transports	100,0	17,6	34,4	31,1	16,9
Activités financières et immobilières	100,0	27,4	41,2	15,4	16,0
Informatique	100,0	17,1	9,1	67,6	6,2
Services aux entreprises	100,0	20,6	26,5	35,9	17,0
Services aux ménages	100,0	17,6	19,3	52,8	10,4
Autres (santé, éducation, action sociale...)	100,0	20,1	34,7	28,5	16,7
Ensemble des secteurs	100,0	20,3	28,2	37,3	14,2

(1) - Ventrale : peu de jeunes / peu de vieux.

Élargie au sommet : peu de jeunes / beaucoup de vieux.

Élargie à la base : beaucoup de jeunes / peu de vieux.

Élargie aux deux extrémités : peu de salariés dans les tranches d'âge intermédiaires.

Source : enquête ESSA, traitement MES-DARES.

Tableau 2
Classification hiérarchique : caractérisation des groupes

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5
% des établissements	23,4	23,7	18,5	19,3	15,4
% des effectifs	38,0	16,0	17,0	13,0	16,0

Caractéristiques des établissements

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5
Démographie (pyramide des âges selon 4 profils)	19 % ventrales 46 % élargies au sommet 21 % élargies à la base 15 % élargies aux deux extrémités	35 % ventrales 35 % élargies au sommet 20 % élargies à la base 9 % élargies aux deux extrémités	10,5% ventrales 25,5% élargies au sommet 46% élargies à la base 18% élargies aux deux extrémités	20 % ventrales 17,5 % élargies au sommet 47 % élargies à la base 15,5 % élargies aux deux extrémités	11 % ventrales 7,5 % élargies au sommet 67 % élargies à la base 14,5 % élargies aux deux extrémités
Cas extrêmes (pyramide selon 16 profils)	17 % très vieilles	21 % très ventrales 16 % très vieilles	8,5 % très vieilles 24 % très jeunes	20 % très jeunes	35% très jeunes
Taille	Beaucoup de moyens, grands et très grands établissements	Une majorité d'établissements de moins de 100 salariés	Davantage de moyens et grands établissements	Une majorité d'établissements de moins de 100 salariés	Une grande majorité d'établissements de moins de 100 salariés
Secteur	31% industrie 11% construction 57% tertiaire	24% industrie 14% construction 62% tertiaire	31% industrie 8% construction 18% tertiaire	21% industrie 13% construction 66% tertiaire	15% industrie 5% construction 80% tertiaire
Taille et secteur	- grands établis. de l'industrie manufacturière, IAA, construction, -petits établis. du commerce et des transports, -grands établis. des IF et des services	- petits établis. de l'ind. manufacturière - quelques moyens et grands établis. de la construction, - quelques moyens et grands établis. du commerce et des services d'éducation - santé - action sociale	-grands établis. du commerce, -grands établis. des IAA et des transports, -petits établis. des IF, -beaucoup de moyens établis. des services d'éducation - santé - action sociale	-petits établis. de l'industrie manufacturière, -grands établis. de la construction, du commerce et des transports, - grands établis. financiers	-petits établis. des IAA, -petits établis. de l'industrie manufacturière, -moyens et grands établis. du transport, - petits établis. des services d'éducation - santé - action sociale
Appartenance à un groupe	47 %	32 %	38 %	27 %	37 %
Date de création	20 % < 10 ans	22 % < 10 ans	40 % < 10 ans	30 % < 10 ans	44 % < 10 ans
Choc technologique ou organisationnel	57 %	45 %	52 %	46 %	45 %

Contraintes de marché et performances économiques

Restructuration	53 %	28 %	51 %	44 %	52 %
Prévision de l'activité à moyen terme	40 %	29 %	33 %	30 %	33 %
Augmentation récente des effectifs	50 %	50 %	66 %	70 %	66 %
Difficultés de recrutement	61 %	47 %	70 %	66 %	74 %
Augmentation récente du chiffre d'affaires	59 %	59 %	70 %	70 %	67 %

Flexibilité de la main-d'oeuvre

Part des CDD	27 % très faible 30 % moyen 34 % élevée	83 % très faible	27 % très faible 23 % élevée 41 % très élevée	25 % très faible 50 % très élevée	48 % très élevée 33 % très élevée
Taux d'embauche	26 % très faible 57 % faible 16 % élevé	77 % très faible	25 % élevé 58 % très élevé	18,5 % faible 81 % moyen	Presque toujours très élevé
Taux de sortie	30 % très faible 45 % faible 20 % élevé	82 % très faible 9,5 % faible	28 % élevé 47 % très élevé 16 % très faible	32 % faible 54 % élevé	Presque toujours très élevé
Gestion à l'ancienneté *	72 %	60 %	37 %	38 %	17 %

Pratique de gestion des ressources humaines

Embauche de jeunes	80 %	36 %	92 %	94 %	97 %
Embauche de seniors	21 %	4 %	38 %	18 %	38 %
Recours intensif à la formation professionnelle	34 %	26 %	33 %	28 %	28 %
Embauche via des dispositifs aidés	20 %	7,5 %	30 %	22 %	31,5 %

Gestion du vieillissement

Recours aux préretraites	11 %	non	5 %	non	non
Plan social	28 %	13 %	16 %	11 %	6 %
Aménagements spécifiques **	12 %	1 %	5 %	0,5 %	1,5 %
Réflexion sur le vieillissement	48 %	32 %	29 %	25 %	10 %
Anticipation de départs en retraite nombreux	48 %	28 %	20 %	14 %	7 %
Gestion prévisionnelle de la pyramide des âges	38 %	15 %	16 %	10,5 %	8 %

* - 50 % des salariés de l'établissement ont plus de 10 ans d'ancienneté.

** - Aménagements spécifiques destinés aux salariés vieillissants (aménagements du temps de travail, des postes de travail de façon à permettre à des salariés âgés de poursuivre leur activité).

Source : enquête ESSA, traitement MES-DARES.

prévisionnelle de la pyramide des âges, recours aux retraites anticipées,...).

Les forts déséquilibres des pyramides des âges vont de pair avec une gestion de la main-d'œuvre peu flexible

Les deux groupes les plus concernés par le vieillissement, qui rassemblent environ la moitié des établissements et des salariés, se caractérisent par une forte stabilité de l'emploi (faible rotation de la main-d'œuvre et recours limité aux CDD). Ils privilégient une gestion des effectifs sur le long terme, plutôt que des ajustements de court terme. C'est dans ces deux groupes que la réflexion sur le vieillissement est la plus répandue et que l'on prévoit d'être confronté à des départs en retraite nombreux dans les prochaines années. La composition sectorielle et la taille des établissements de ces deux groupes diffèrent : dans le premier, on trouve essentiellement de grands établissements de l'industrie ou du tertiaire, tandis que dans le second, ce sont plutôt de petits et moyens établissements de la construction et du tertiaire. Ils se différencient aussi fortement en termes de gestion des ressources humaines. Les établissements du premier groupe mettent plus souvent en œuvre des dispositions pour rééquilibrer leur pyramide des âges (gestion prévisionnelle, départs à la retraite anticipés, plans sociaux, embauches de jeunes, formation professionnelle,...). Si les pyramides des âges de ces entreprises restent encore très déséquilibrées, les mesures prises devraient permettre de mieux gérer dans le temps les départs à la retraite. En revanche, peu d'initiatives de ce type sont à signaler pour le groupe 2 où les embauches, peu nombreuses, se concentrent sur les classes d'âge intermédiaires, ce qui devrait encore accroître à l'avenir le déséquilibre de la pyramide des âges.

Les deux suivants sont moins confrontés au vieillissement que les deux précédents du fait notamment d'une plus forte rotation de la main-d'œuvre avec un recours fréquent aux contrats temporaires. Les embauches sont nombreuses, surtout pour les jeunes qui acceptent généralement ces conditions d'emploi plus facilement que

les plus âgés. Cela contribue au maintien de pyramides des âges relativement jeunes. L'un de ces deux groupes rassemble beaucoup de grands établissements du commerce, des industries agricoles et alimentaires et des transports. Le groupe 4 se compose d'une majorité d'établissements de moins de 100 salariés et de beaucoup d'entreprises mono-établissement de la construction et des services. Comme pour les deux premiers groupes, là où il y a les plus grands établissements, la gestion des ressources humaines est la plus active.

15% des établissements ne sont pas directement concernés par la question du vieillissement

Avec près de 70 % de pyramides des âges élargies à la base, le dernier groupe est le plus atypique. Ce groupe rassemble essentiellement des petits établissements, surtout dans les services. Pour la plupart, ces établissements sont récents (44 % d'entre eux ont moins de 10 ans d'ancienneté) et connaissent une forte expansion de leurs effectifs. Les recrutements y sont massifs et les difficultés de recrutement le plus présentes. Partout, on a recruté des jeunes, souvent via des dispositifs aidés, mais, également des salariés âgés. La flexibilité de la main-d'œuvre y est très forte avec un recours beaucoup plus intensif aux contrats

courts que dans les autres groupes. Ce mode de gestion de la main-d'œuvre, axé sur une logique de court terme, conduit à des pyramides des âges déséquilibrées mais non concernées par le vieillissement. En revanche, les établissements de ce groupe ont été plus souvent soumis à une restructuration au cours des cinq dernières années (52 % contre 45 % en moyenne), ce qui peut conduire à des réajustements en termes d'effectifs, fonction des exigences des nouveaux investisseurs.

Un décalage entre l'appréciation des décideurs et la situation démographique des entreprises

Avec l'augmentation du nombre de travailleurs âgés, tant au plan macro que micro économique, le thème du vieillissement est de plus en plus présent dans le débat public. Mais la prise de conscience par les entreprises de ce phénomène est encore marginale. Dans près d'un établissement sur deux, le responsable interrogé n'a jamais réfléchi à la question et dans guère plus d'un sur cinq, il a une idée précise de la situation à venir. Ceci se vérifie même lorsque le répondant est le directeur des ressources humaines. La question du vieillissement a fait l'objet d'une réflexion globale au niveau de l'établissement dans seulement 13 % des cas, et, le cas échéant, il n'y a eu consultation des partenaires so-

Tableau 3
Importance du recours à une gestion prévisionnelle de la pyramide des âges

En pourcentage

	Établissements			Salariés		
	Ens.	10-249 sal.	250 sal. ou plus	Ens.	10-249 sal.	250 sal. ou plus
Industries agroalimentaires	9,4	8,2	38,2	28,4	20,8	42,4
Industrie manufacturière	27,1	25,3	53,8	39,6	29,6	53,6
Automobile	25,4	11,6	50,4	68,4	33,4	74,7
Total industrie	24,4	22,5	51,8	40,5	28,3	55,8
Construction	28,2	26,9	67,9	39,2	37,0	52,3
Commerce	15,5	15,9	26,5	19,9	19,3	26,5
Transports	8,9	8,2	41,3	25,4	17,2	57,7
Activités financières ou immobilières	33,3	25,6	89,4	62,3	36,5	86,9
Services	13,9	13,1	49,8	24,6	18,3	44,6
Total tertiaire	15,3	14,4	53,3	27,1	19,7	50,3
Ensemble	18,7	17,6	53,3	32,4	23,6	53,0

Note de lecture : dans l'automobile, 25,4 % des établissements ont recours à une gestion prévisionnelle de la pyramide des âges et cela concerne 68,4 % des salariés. Pour les établissements de 250 salariés ou plus de ce secteur, ces chiffres sont respectivement de 50,4 % et 74,7 %.

Source : enquête ESSA, traitement MES-DARES.

ciaux qu'une fois sur deux. Pour les établissements de grande taille et dans quelques secteurs, la réflexion sur le vieillissement est plus présente. C'est le cas d'un tiers des établissements de 200 salariés ou plus ou des activités financières et immobilières.

Les établissements qui anticipent des problèmes futurs liés au vieillissement sont minoritaires : dans 70 % des unités comptant des quinquagénaires, l'on pense qu'il n'y aura pas de problèmes liés aux départs en retraite dans les dix prochaines années. Quelle que soit la taille de l'établissement ou le secteur d'activité, il n'y a jamais plus d'un établissement sur deux où l'on déclare qu'il y aura des problèmes liés aux départs en retraite. Cette appréciation de la situation à venir repose le plus souvent sur un jugement peu informé, largement indépendant des structures d'âges observées.

Cette absence de vision prospective sur la situation démographique de l'entreprise tient à l'absence de diagnostic de la structure par âge des entreprises. Seul un établissement sur cinq déclare gérer la pyramide des âges de façon anticipée. Toutefois, si l'on s'en tient aux résultats de la précédente enquête, cette part aurait doublé en dix ans. Et si ce pourcentage paraît encore faible en termes d'établissements, il recouvre quand même près d'un tiers des salariés du privé car le recours à ce type d'instruments est beaucoup plus répandu parmi les grands établissements. Plus de 60 % des établissements de plus de 500 salariés et près de 50 % des établissements de 250 à 500 salariés pratiquent une gestion prévisionnelle des emplois, contre moins de 15 % des établissements de 10 à 49 salariés. Peu répandue dans les industries agroalimentaires et les transports, la gestion prévisionnelle est plus fréquente dans l'industrie manufacturière, les activités financières et immobilières et le secteur de la construction (tableau 3).

En général, la gestion prévisionnelle de l'emploi consiste à faire un état

(3) - Modèle « logit » sur la probabilité qu'ont les établissements de l'enquête ESSA d'effectuer une gestion prévisionnelle de la pyramide des âges.

des lieux de la structure démographique du personnel permettant une prospective à moyen terme, le plus souvent à horizon de deux à cinq ans (un cas sur deux) ou de cinq à dix ans (28 % des cas). La gestion à plus long terme, peu fréquente, concerne en majorité les établissements de plus de 500 salariés.

La gestion du vieillissement, des dispositions destinées à corriger plutôt qu'à prévenir

Outre le secteur et la taille des établissements, un modèle statistique (3) permet de préciser quels sont les autres facteurs explicatifs du recours à la gestion prévisionnelle de la pyramide des

Tableau 4
Les déterminants de la gestion anticipée des effectifs

	Paramètres estimés	Significativité (1)	Écart par rapport à la prob. de référence (0,13)
Secteur d'activité			
Industries agroalimentaires	-0,54	-	-0,05
Ind. manufacturière (avec automobile) ...		Référence	
Construction	0,56	++	+0,08
Transports	-0,61	--	-0,05
Activités financières et immobilières	0,44	+	+0,06
Commerce et Services	-0,60	--	-0,05
Taille de l'établissement			
10 à 49 salariés	-0,68	++	-0,06
50 à 199 salariés		Référence	
200 salariés ou plus	0,32	++	+0,04
Type de pyramide des âges (2)			
Part des jeunes et des seniors inférieure à la médiane (Q2)		Référence	
Part des jeunes inférieure à Q2 et des seniors supérieure à Q3	0,89	++	+0,13
Part des jeunes inférieure à Q2 et des seniors comprise entre Q2 et Q3 ...	0,32	+	+0,04
Part des jeunes supérieure à Q2 et des seniors inférieure à Q1	-0,64	--	-0,06
Type d'établissement			
Entreprise mono-établissement		Référence	
Appartient à une entrep. pluri-établiss.	0,46	++	+0,06
Horizon d'anticipation du volume d'activité			
Moins d'un an		Référence	
Plus d'un an	0,49	++	+0,06
Évolution des effectifs au cours des 5 dernières années			
En augmentation	0,29	++	+0,04
Stable ou en diminution		Référence	
Choc technologique ou organisationnel au cours des 5 dernières années			
Introduction nouvelle technique, innovations, autre organisation du travail	0,76	++	+0,11
Pas de choc technologique ou organisat.		Référence	

(1) ++ ou -- (respectivement + ou -) signifie que la modalité est significative au seuil de 1 % (respectivement 5 %).

(2) On a d'abord utilisé la répartition en 16 sous-groupes (voir encadré méthodologique), puis réalisé des regroupements de catégories homogènes du point de vue de leur comportement. Ne sont présentées ici que les catégories dont le comportement est significativement différent du sous-groupe de référence.

Lecture : la probabilité de pratiquer une gestion prévisionnelle de la pyramide des âges pour une entreprise mono-établissement de 50 à 199 salariés de l'industrie manufacturière ayant une pyramide des âges où la part des jeunes et des seniors est inférieure à Q2 anticipant son volume d'activité à moins d'un an, dont les effectifs sont stables ou en baisse et n'ayant pas connu de choc technologique ou organisationnel au cours des cinq dernières années est de 13 %. Cela correspond à la situation de référence choisie ici pour la comparaison. Pour un établissement de 200 salariés ou plus, dont les autres caractéristiques sont identiques à celles du groupe de référence, la probabilité de pratiquer une gestion prévisionnelle est de 17 %. L'écart à la référence est de +0,04 et il est significatif au seuil de 1 %. Ces écarts ne s'additionnent pas.

Source : enquête ESSA, traitement MES-DARES.

âges et d'en mesurer le pouvoir explicatif (tableau 4). Les facteurs les plus importants sont la structure par âge, le secteur, la taille et le fait qu'un changement technologique ou organisationnel se soit produit récemment. Viennent ensuite la structure de l'entreprise (mono ou pluri-établissement), l'évolution récente de l'emploi ainsi que l'horizon d'anticipation du volume d'activité.

Le recours à la gestion prévisionnelle dépend en premier lieu de la structure de l'emploi par âge. Toutes choses égales par ailleurs, les établissements caractérisés par une faible proportion de jeunes et une part importante de seniors y ont plus souvent recours que les autres. À l'inverse, ceux qui emploient beaucoup de jeunes et très peu de seniors y font moins appel. Les établissements ayant une gestion anticipée de leurs effectifs sont donc ceux les plus confrontés au vieillissement. Ceci laisse à penser que cette prise de conscience est récente et qu'elle n'a pas encore été suivie d'effets.

L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme le bilan descriptif. Les établissements de grande taille pratiquent le plus la gestion prévisionnelle du fait de moyens plus importants consacrés à la gestion des ressources humaines. C'est également le cas pour les unités appartenant à une entreprise comprenant plusieurs établissements. La construction et les activités financières et immobilières se distinguent encore par un plus fort recours à la gestion prévisionnelle, ce qui peut être lié à une plus forte mobilisation des branches professionnelles sur le sujet. Outre les industries agroalimentaires et les transports, le commerce et les services aux particuliers

ou aux entreprises ont moins recours à une gestion anticipée, probablement du fait d'une forte rotation de la main-d'œuvre peu compatible avec une gestion de long terme.

La gestion prévisionnelle des emplois est aussi beaucoup plus fréquente parmi les établissements qui ont effectué un changement radical technologique ou organisationnel au cours des cinq dernières années. Il semble que le fait d'avoir à repenser la manière de travailler dans l'établissement suscite simultanément une réflexion sur l'évolution de la main-

d'œuvre en termes de compétences, mais aussi en termes d'âge. La gestion prévisionnelle est aussi plus pratiquée dans les établissements qui peuvent anticiper leur volume d'activité à moyen terme ou dans ceux qui créent des emplois. L'impact de ces deux facteurs est toutefois moins net que celui des précédents. En revanche, les performances économiques des entreprises influent peu.

Claude MINNI,
Agnès TOPIOL
(DARES).

Pour en savoir plus

Anglaret D., Cancé R. (2002), « Le papy-boom renforce l'activité des seniors », *Premières Synthèses*, DARES, à paraître.

Brunet F., Richet-Mastain L. (2002), « L'âge des salariés joue surtout à l'embauche », *Premières Synthèses*, n° ..., DARES, mois.

Conseil Économique et Social (2001), « Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010 », rapport présenté au nom de la Commission spéciale du Plan par B. Quintreau, octobre.

Commissariat Général du Plan (2001), « Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir », in *Qualifications et Prospective, méthodes, métiers, données*, La Documentation française, décembre.

Conseil d'Orientation des Retraites (2002), *Âge et Travail, un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*, La Documentation française, janvier.

Le Minez S. et Baktavastalou R. (1994), « La gestion de la main-d'œuvre âgée dans les entreprises en 1991 », in *Les modalités de sortie de la vie active et le vieillissement au travail, Dossiers statistiques DARES*, n°4-5, La Documentation française, décembre.

Guillemard A.-M. (1994), « Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre » in *Les modalités de sortie de la vie active et le vieillissement au travail, Dossiers statistiques DARES*, n°4-5, La Documentation française, décembre.

Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A. (2000), « Efficaces à tout âge », *Dossier n°16*, Centre d'Études de l'Emploi, La Documentation française.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis, rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. www.travail.gouv.fr (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.

Responsable éditorial : Philippe Christmann. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira, Ghislaine Payri et Francine Tabaton. Maquettistes : Myriam Garric, Daniel Lepasant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JC DM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : La Documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - http://www.ladocfrancaise.gouv.fr PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 110 €. Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.