

Les échos d'une enquête réalisée auprès de 10 000 dirigeants d'établissements : Zoom sur les grandes entreprises

D'une segmentation des âges maintenue à un renversement des priorités

Sven GRILLET
Chargé de mission Anact, projet « Ages et Travail »
Responsable du processus-intervention de l'Anact

L'enquête

- Une généralisation-adaptation d'une démarche initiée en Picardie par le CESTP, le CREAPT et l'ANDCP
- Un partenariat avec le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)
- 24 enquêtes régionales réalisées et valorisées par les ARACT ; une enquête auprès de 200 collectivités territoriales en partenariat avec le CNFPT
- Au total, 10 274 répondants (exploitation sur 9628, c'est à dire hors collectivités territoriales et hors DOM-TOM)
- Enquête réalisée par téléphone par l'institut Carniel-Marketing (avec une passation d'environ 12 mn, et un taux d'abandon de 2%, une prise de rendez-vous potentiel à 80% des contactés effectifs)
- Un bon accueil et une méthodologie de contrôle des passations (enregistrements aléatoires, etc.)

ZOOM sur les grandes entreprises

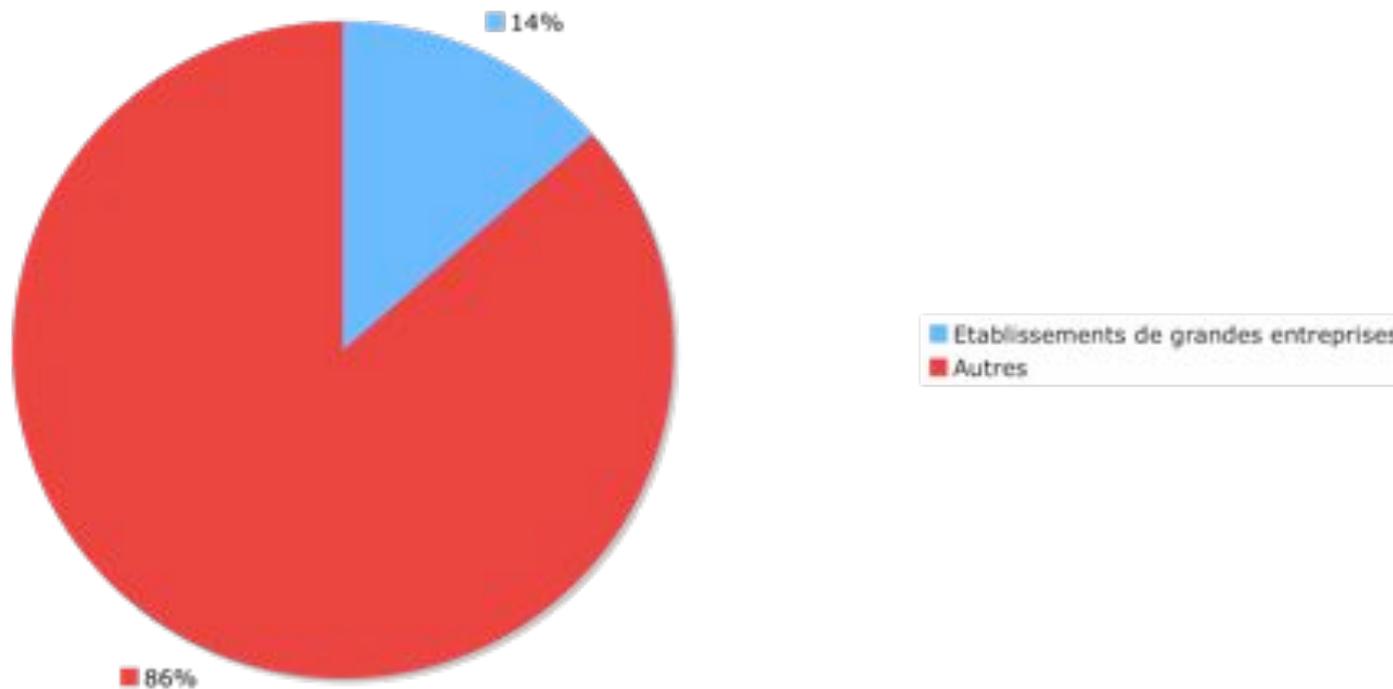
- Cerner la notion de grande entreprise par le croisement de deux variables présentes au sein de l'enquête :
 - la taille de l'établissement
 - l'appartenance à un groupe
- **Grandes entreprises** : les répondants d'établissements de plus de 100 salariés et déclarant **appartenir à un groupe**.

Une analyse par contraste

- Mise en contraste des informations qui relèvent :
 - Des grandes entreprises
 - De celles du reste de la population des établissements



Part des établissements de grandes entreprises dans l'échantillon





Première caractéristique des grandes entreprises : la surreprésentation des DRH

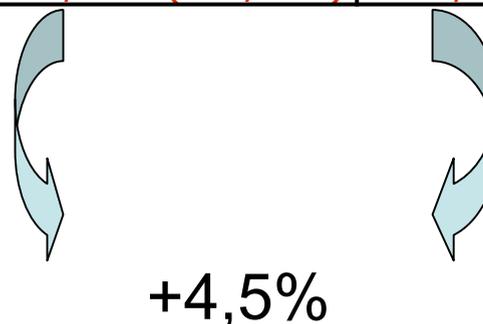
	Autres	Grandes entreprises
RH	20%	51%
Dirigeants	80%	49%

Analyse et posture

- Des configurations organisationnelles et managériales spécifiques
- Conserver ce taux de répondants spécifiques comme un élément à respecter quant à la réalité de ces établissements.

Une nette tendance à approcher la question des âges comme étant celle des âgés

	Grands entreprises	Autres
Oui les jeunes posent des problèmes de performances dans mon établissement	17,50%	29,30%
Oui les âgés posent des problèmes de performances dans mon établissement	22,6% (+5,1%)	18,1% (-11,2%)



Quelques indicateurs de synthèse

	Jauge Les enjeux de la gestion du personnel liés à l'age (de 0 à 10)	%non cela n'existe pas aux questions opérationnelles	%oui mais pas priorité	%oui priorité a déjà commencé à agir	%oui priorité mais n'a pas commencé à agir
Autres	6,057957	0,700441	0,152653	0,183871	0,061771
Grandes entreprises	6,500776	0,664915	0,154791	0,224249	0,053168
GLOBAL	6,119602	0,696148	0,152655	0,189067	0,06051

Test de la moyenne : Une case est soulignée lorsque la moyenne correspondante est significativement différente de la moyenne de la variable (risque de 5%)

Test de Fisher :

20. Jauge Les enjeux de la gestion du personnel liés à l'age : F=39,14 p=0,001 Discriminant

26R102. %non : F=59,26 p=0,001 Discriminant

26R103. %ouimpp : F=0,51 p=0,517 Non discriminant

26R104. %ouipadcaa : F=115,81 p=0,001 Discriminant

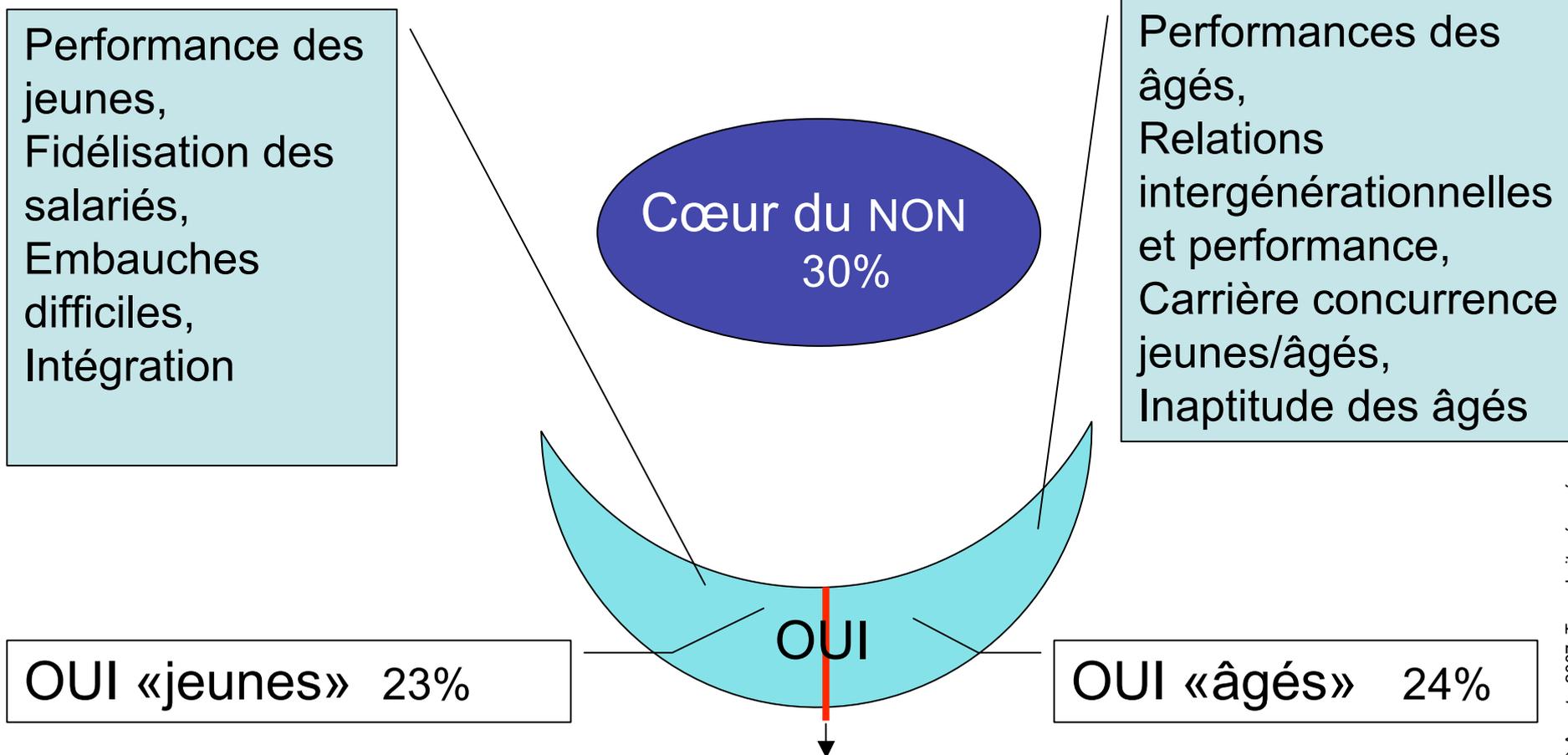
26R105. %ouipmpecaa : F=14 p=0,001 Discriminant

Constat : une plus grande sensibilité à l'enjeu stratégique GDA de la part des établissements des grandes entreprises.

Interprétations

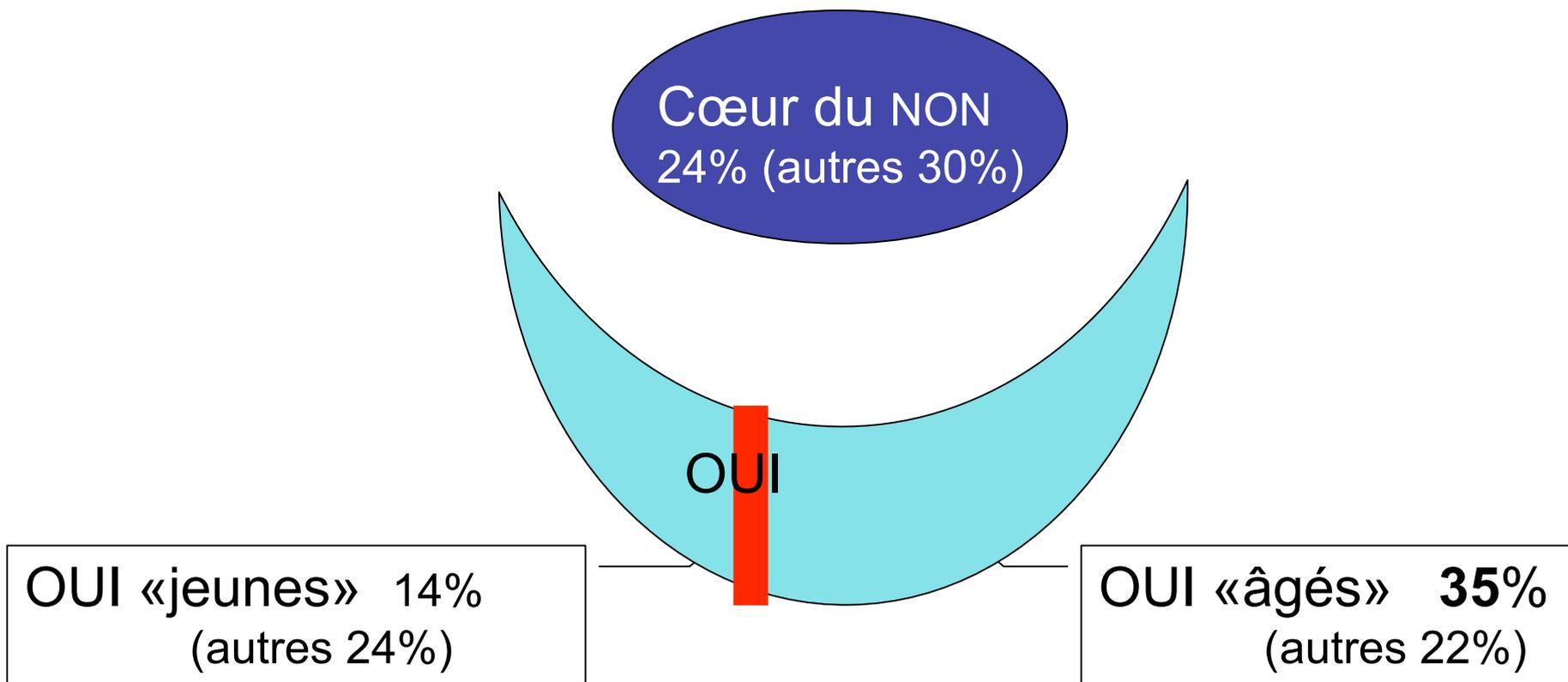
- Soit les dirigeants et DRH des établissements des grandes entreprises sont plus soumis aux difficultés que les autres
- Soit ils les identifient et sont mieux outillés organisationnellement pour en accepter l'existence, même sous des modalités peu valorisantes (« oui mais pas priorité »)
- Soit il y a un « effet de position » (les perceptions sont très fortement orientées -elles le sont presque toujours- par la position que l'on occupe et donc par la structure de l'organisation)

Typologie de point de vue de dirigeants sur leur établissement et les déclinaisons opérationnelles de la problématique des âges



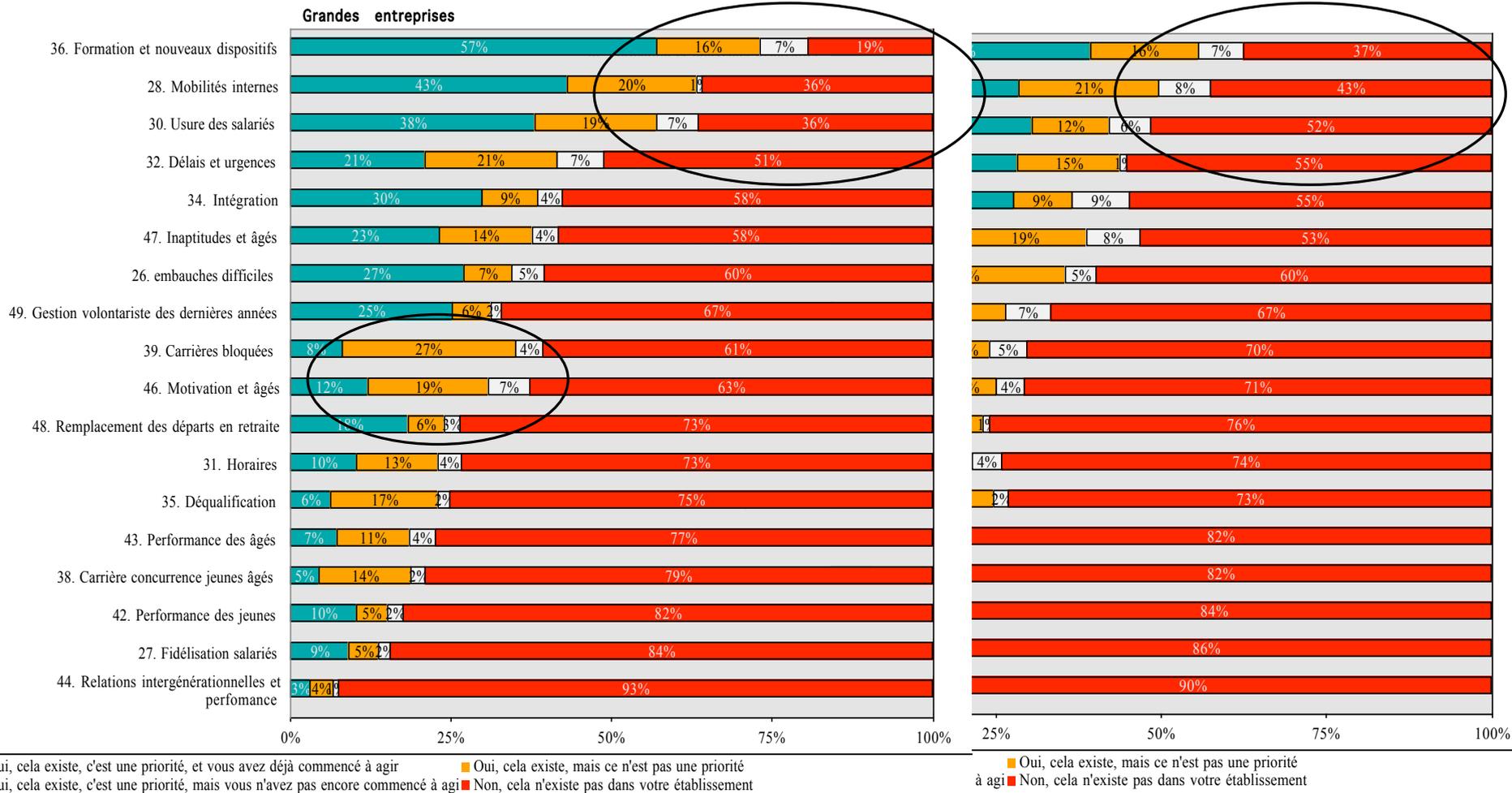
Risque de segmentation

Dans les établissements des grandes entreprises Une problématique des âges segmentée et se concentrant sur les « âgés »



Segmentation

Une accentuation de la sensibilité quand on détaille les thèmes opérationnels



Une accentuation de la sensibilité quand on détaille les thèmes opérationnels

Différence de Tris à plats juxtaposés (Sous-population GE - Population totale) en %	Existence, priorité, action	Existence, non priorité	Existence, priorité, pas encore action	Non existence
Formation et nouveaux dispositifs	15,2	0,1	0,4	-15,6
Usure des salariés	8,3	-1,9	-1,1	-5,4
Mobilités internes	12,7	4,2	-0,2	-16,6
Intégration embauches difficiles	-0,5	-2,6	-2	5,1
Délais et urgences	-0,5	-1,2	-3	4,6
Carrières bloquées	1	1,4	-0,6	-1,7
Motivation et âgés	2,5	-2,8	-0,2	0,6
Remplacement des départs en retraite	2,2	1,6	-0,3	-3,5
Performance des jeunes	0,7	-0,7	-2,6	2,6
Inaptitudes et âgés	-5,7	-2,9	-1,5	10,1
Gestion volontariste des dernières années	11,4	2,6	-0,3	-13,7
Déqualification	7,5	-0,3	0,4	-7,7
Horaires	0	-1,3	-0,4	1,7
Performance des âgés	3,7	2,9	0,8	-7,4
Fidélisation salariés	1,1	2	0,9	-3,9
Carrière concurrence jeunes âgés	0,8	-0,2	-0,9	0,2
Relations intergénérationnelles et performance	1,4	4,5	0,5	-6,5
	-0,3	-1	-0,4	1,9

© Anact - 2007. Tous droits réservés

Les « sensibilités » des dirigeants d'établissement de Grandes Entreprises

Différence de Tris à plats juxtaposés (Sous-population GE - Population totale) en %	Existence,			
	priorité, action	Existence, non priorité	priorité, pas encore action	Non existence
Formation et nouveaux dispositifs	15,2	0,1	0,4	-15,6
Mobilités internes	12,7	4,2	-0,2	-16,6
Inaptitudes et âgés	11,4	2,6	-0,3	-13,7
Usure des salariés	8,3	-1,9	-1,1	-5,4
Gestion volontariste des dernières années	7,5	-0,3	0,4	-7,7
Horaires	3,7	2,9	0,8	-7,4
Carrière concurrence jeunes âgés	1,4	4,5	0,5	-6,5
Performance des âgés	1,1	2	0,9	-3,9
Motivation et âgés	2,2	1,6	-0,3	-3,5

Les « insensibilités » des dirigeants d'établissement de Grandes Entreprises

Différence de Tris à plats juxtaposés (Sous-population GE - Population totale) en %	Existence, priorité, action	Existence, non priorité	Existence, priorité, pas encore action	Non existence
Performance des jeunes	-5,7	-2,9	-1,5	10,1
Intégration	-0,5	-2,6	-2	5,1
embauches difficiles	-0,5	-1,2	-3	4,6



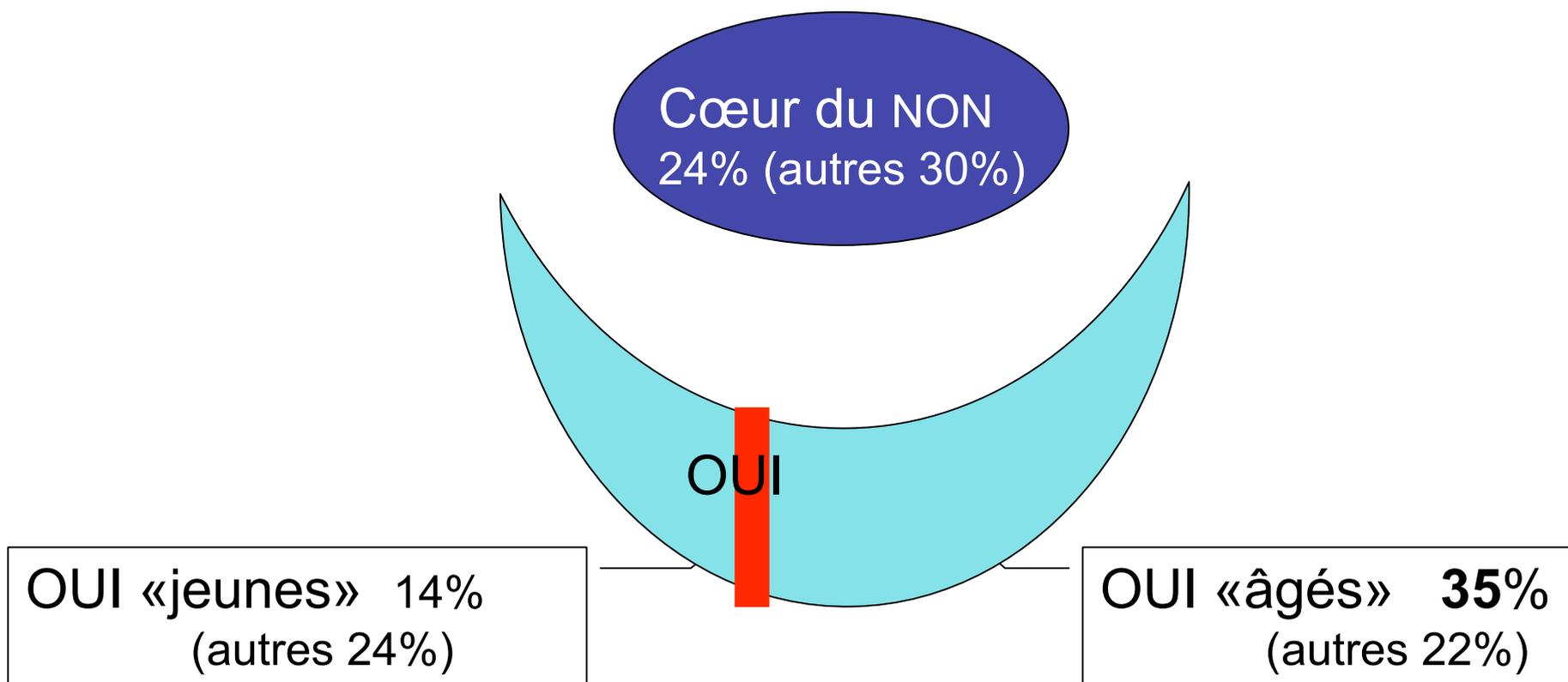
Remarque :

Des résultats à surveiller d'un point de vue socioanthropologique quant aux conditions des relations intergénérationnelles au travail à moyen terme dans les établissements de grandes entreprises, telles que vues par les dirigeants

Différence de Tris à plats juxtaposés (Sous-population GE - Population totale) en %	Existence, priorité, action	Existence, non priorité	Existence, priorité, pas encore action	Non existence
Carrière concurrence jeunes âgés	1,4	4,5	0,5	-6,5
Performance des jeunes	-5,7	-2,9	-1,5	10,1
Performance des âgés	1,1	2	0,9	-3,9
Intégration	-0,5	-2,6	-2	5,1
Motivation et âgés	2,2	1,6	-0,3	-3,5
Relations intergénérationnelles et performance	-0,3	-1	-0,4	1,9

© Anact - 2007. Tous droits réservés

Retour à une lecture synthétique : Une problématique âges segmentée et se concentrant sur les « âgés »



Segmentation

« S'engager pour une gestion active des âges : des grandes entreprises témoignent »
Journée d'échanges partenaires sociaux - Anact - 16 octobre 2007- Paris.

Les liens systémiques (approches « de tous les âges ») ne sont pas visibles avec le regard de l'enquête

- Soit le dispositif d'observation les masque
- Soit ils sont encore embryonnaires.

Perspectives

- Dans le contexte d'une perception segmentée de la gestion des âges (càd mobilisée sur des actions orientées "plus jeunes" ou "plus seniors"), il semble que le point de passage obligé, pour entamer une action pleinement efficace (càd non ségmentée) soit d'accepter temporairement que les demandes et donc les entrées se concentrent sur les « extrémités » (le plus souvent les actions orientées « âgés » dans les établissements des grandes entreprises).
- On pourrait alors penser que les établissements des grandes entreprises seraient, à terme, plus propices à des tentatives d'ingénierie de travail d'organisation portant une approche systémique sur les âges et non une segmentation.
- Développer une méthodologie spécifique d'accompagnement de changement permettant de « dé-segmenter » en partant de préoccupations orientées « âgés » pour aller vers les préoccupations de type « jeunes » est donc une priorité (du point de vue des données de l'enquête)

Programmes d'interrogations et d'innovations étayables par cette enquête

- Le développement de programmes pilotes à cet égard.
- La mise au point d'outils d'observation, de valorisation et de transfert de procédés systémiques quant aux âges (dont cette journée fait pleinement partie)

Conclusion

- Le passage à un traitement dédié « Grandes Entreprises » de cette enquête auprès des dirigeants d'établissements ne transforme pas l'approche des âges comme nous nous y attendions :
 - Si l'action y est plus déclarée
 - Si les difficultés sont plus « assumables » par les répondants
- Il n'en reste pas moins un maintien de la segmentation des actions
- Mais avec un changement de priorité quant aux segments à accepter comme « entrée de travail » : les problématiques « typées seniors ».

Pour aller plus loin

- Le numéro 312 de la revue Travail & Changement propose une présentation complète de l'enquête (méthodologie et principaux résultats) - www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30949.PDF
- Le site anact.fr propose dans sa "Médiathèque" des résultats et enseignements de l'enquête, région par région - www.anact.fr
- Des ateliers d'exploitation et d'appropriation de l'enquête existent pour les partenaires sociaux, les acteurs des entreprises et les acteurs de la vie socioéconomique
- Merci de votre attention