

L'OPINION DES EMPLOYEURS SUR LES SENIORS : les craintes liées au vieillissement s'atténuent

En 2008, les employeurs du secteur marchand estiment, dans leur majorité, que les salariés seniors sont un atout pour le collectif de travail, en termes d'expérience et de savoir-faire, de mémoire d'entreprise et de complémentarité des équipes. Cette appréciation générale a peu varié en dix ans. En revanche, la perspective d'une augmentation de la part des salariés de 50 ans et plus dans les prochaines années suscite moins d'appréhensions qu'en 2001. Lorsque des réserves s'expriment, elles portent principalement sur le coût salarial et dans une moindre mesure sur la productivité.

En réponse à l'augmentation de la part des salariés âgés, la moitié des employeurs envisageraient des actions de formation, d'adaptation au poste de travail ou encore d'aménagement du temps de travail ; un quart encourageraient les départs précoces ou les mobilités externes.

Les salariés sont encore souvent considérés comme « âgés » par leurs employeurs bien avant l'âge de la retraite, même si cet âge ressenti est moins précoce en 2008 qu'en 2001.

La taille, le mode de gestion, la structure de la main-d'œuvre et l'activité de l'établissement tendent à différencier les opinions des employeurs quant aux seniors.

Au début de la décennie 2000, alors que la part des salariés seniors commençait à s'accroître avec l'arrivée à 50 ans des générations nombreuses d'après guerre, une enquête de la Dares sur l'emploi des salariés selon l'âge (ESSA - encadré 2) tendait à montrer que les employeurs s'étaient encore peu saisis de la problématique du vieillissement : seuls 20 % des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé déclaraient gérer la pyramide des âges de façon anticipée et seulement 13 % estimaient que la question du vieillissement avait fait l'objet d'une réflexion globale au niveau de l'établissement [1]. Huit ans plus tard, alors que la part des seniors dans l'emploi n'a cessé d'augmenter, la Dares a conduit une nouvelle enquête, l'enquête sur la Gestion des salariés de 50 ans ou plus (EGS50+, encadré 1), dans la perspective d'étudier si les représentations qu'ont les employeurs des seniors et la manière dont ils les gèrent se sont modifiées au cours des années 2000.

2000-2008 : des politiques publiques visant à favoriser le maintien en emploi des seniors dans un contexte de vieillissement démographique

Depuis le début de la décennie, pouvoirs publics et partenaires sociaux ont pris de nombreuses mesures pour favoriser le maintien en emploi des seniors :



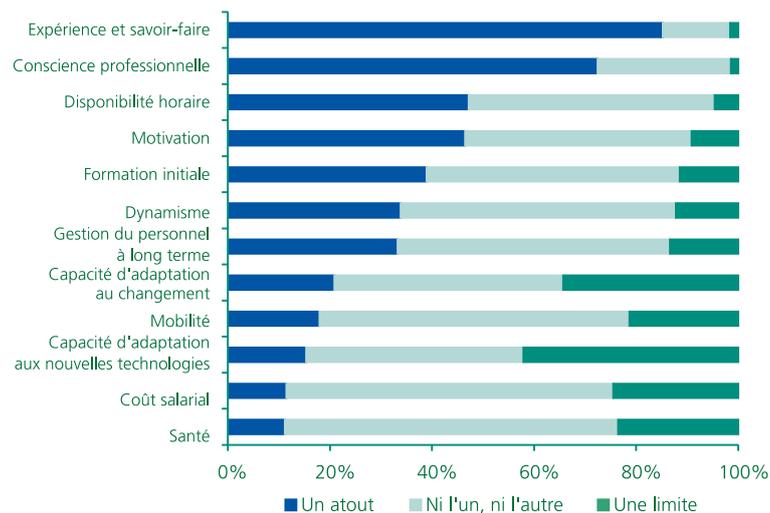
restriction à partir de 2000 des préretraites à financement public, réforme des retraites en 2003, accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors de 2005 suivi par l'élaboration d'un plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors 2006-2010, taxation des préretraites d'entreprises et des mises à la retraite d'office entre 2007 et 2008, libéralisation du cumul emploi-retraite, suppression des mises à la retraite d'office avant 70 ans et suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi à partir de 2009... Plusieurs campagnes de communication visant à valoriser les seniors sur le marché du travail ont également été menées, auprès des salariés comme des employeurs. Enfin, d'autres dispositions législatives, non spécifiques aux seniors, ont également pu favoriser le maintien en emploi des seniors (loi relative à la lutte contre les discriminations de 2001, droit à la validation des acquis de l'expérience en 2002, « plan santé au travail » en 2004, loi sur le handicap de 2005).

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de vieillissement rapide de la main-d'œuvre. Au nombre de 6 300 000 en 2008, les salariés de 50 ans et plus représentent 24,3 % de l'emploi total. En 2000, ils n'étaient que 4 700 000 et leur part dans l'emploi était de 20,5 %. Cette progression est en large partie liée aux évolutions démographiques avec l'arrivée à ces âges des générations nombreuses du baby-boom mais aussi vraisemblablement à une modification des comportements de maintien dans l'emploi (1). Ainsi, une fois neutralisés les effets démographiques, le taux d'emploi « sous-jacent » (2) des personnes âgées de 50 à 64 ans est passé entre 2003 et 2008 de 47,6 % à 50,8 %, soit une augmentation de 3,2 points en cinq ans (3).

Expérience, savoir-faire et conscience professionnelle : principaux atouts des seniors

En 2008, les employeurs du secteur marchand sont plus des trois-quarts à estimer que l'expérience, le savoir-faire et la conscience professionnelle sont des atouts pour les seniors de 50 ans et plus par rapport aux autres salariés. La disponibilité horaire et la motivation sont également mises en avant par près de la moitié des employeurs. Les facteurs les plus fréquemment mentionnés comme des limites pour les seniors par rapport aux salariés plus jeunes concernent les capacités d'adaptation au changement (34 % des employeurs) ou aux nouvelles technologies

Graphique 1 • Atouts ou limites des salariés de 50 ans et plus par rapport aux plus jeunes



Lecture : 85 % des employeurs interrogés déclarent que par rapport aux salariés plus jeunes, les 50 ans et plus présentent un atout en terme d'expérience et de savoir-faire, 2 % qu'ils représentent une limite et 13 % ni l'un ni l'autre.

Champ : établissements employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI en 2007, des secteurs principalement marchands non agricoles, hors particuliers employeurs. France métropolitaine.

(42 %). Par ailleurs, 20 % des employeurs identifient le coût salarial, la mobilité et la santé comme des limites pour les salariés seniors (graphique 1).

Peu d'employeurs expriment des craintes quant à une augmentation de la part des seniors dans leur établissement

Un quart des employeurs d'au moins dix salariés anticipent une hausse de la proportion des salariés de 50 ans et plus dans leur établissement dans les cinq ans à venir. 70 % d'entre eux estiment que cette augmentation aurait des effets positifs en termes d'expérience du personnel, de mémoire d'entreprise, de transmission des savoir-faire ou de complémentarité des équipes (graphique 2). Lorsque des craintes s'expriment, elles portent principalement sur les coûts salariaux (39 % des employeurs), et dans une moindre mesure sur la productivité du travail (15 %) et les perspectives de carrière pour les plus jeunes (14 %). Dans les établissements où une grille salariale indexée sur l'ancienneté est mise en place, les responsables sont, « toutes choses égales par ailleurs », plus nombreux à penser qu'une augmentation de la part des salariés seniors aurait des effets négatifs sur le coût du travail (4).

Les craintes des employeurs quant aux conséquences d'une augmentation de la part des salariés âgés dans leur établissement se sont atténuées depuis 2001. À cette date, 33 % des employeurs anticipant une telle hausse estimaient que celle-ci aurait des effets négatifs sur la productivité du travail contre 15 % seulement en 2008 (graphique 3). L'effet attendu d'une augmentation de la part des seniors sur les coûts salariaux suit la même tendance. En 2001, 47 % des



Source : enquête EGS50+ 2008, Dares.

(1) Entre 2000 et 2008, la part des 50-64 ans dans la population en âge de travailler (les 15-64 ans) est passée de 25 % à 29 %.

(2) Le taux d'emploi « sous-jacent » est un taux d'emploi corrigé des effets démographiques. C'est le taux d'emploi qu'aurait connu la classe d'âge si la taille de chaque génération qui la compose était identique.

(3) Ce taux a continué de s'élever pour atteindre 51,8 % en 2009.

(4) Ils voient également davantage le coût salarial comme une limite des salariés âgés par rapport aux plus jeunes.

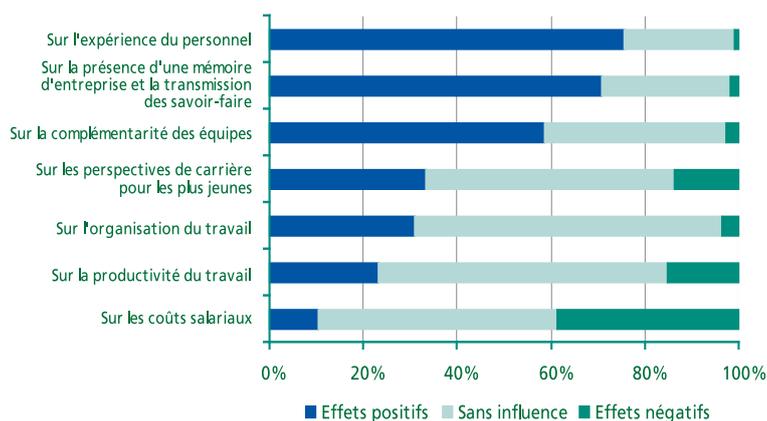
employeurs concernés craignaient que le vieillissement entraîne un accroissement du coût du travail contre 39 % en 2008.

La moitié des employeurs anticipant une augmentation de la part des 50 ans et plus dans leur établissement au cours des cinq prochaines années déclarent envisager des actions de formation pour les seniors. Ils sont presque la même proportion à se prononcer en faveur de mesures d'aménagement des conditions de travail ou de mesures d'aménagement du temps de travail (tableau 1). 38 % se déclarent favorables au développement d'incitations à la mobilité interne et 27 % pourraient inciter des seniors à quitter l'établissement en recourant aux préretraites (18 %), à la mobilité externe (15 %) voire en procédant à des licenciements. Enfin 19 % ne déclarent pas envisager d'actions spécifiques.

Les départs précoces de seniors : surtout vus comme un moyen de répondre à une attente des salariés et de faciliter le turnover

54 % des employeurs estiment que les départs précoces sont un moyen de répondre à une attente des salariés âgés. De fait,

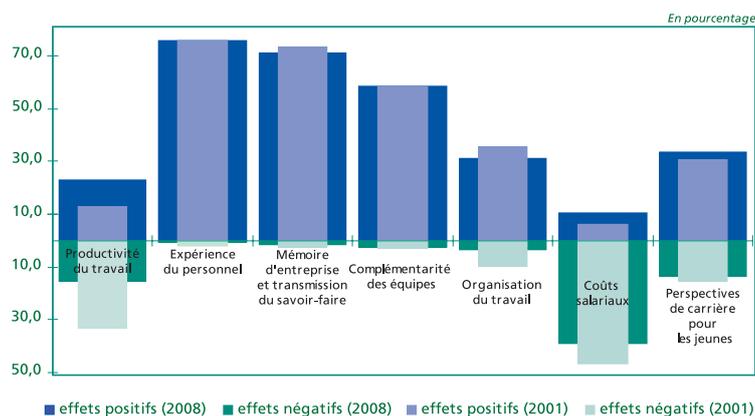
Graphique 2 • Effets attendus de l'augmentation de la part des salariés de 50 ans dans l'établissement



Lecture : 75 % des employeurs interrogés dans les établissements employant au moins 10 salariés déclarent que l'augmentation de la part des 50 ans ou plus aurait un effet positif sur l'expérience du personnel, 24 % un effet négatif et 1 % pas d'effet.

Champ : établissements de 10 salariés ou plus des secteurs principalement marchands non agricoles employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI au 31 décembre 2007, et déclarant anticiper une augmentation de la part des salariés de 50 ans ou plus dans les 5 années à venir. France métropolitaine.

Graphique 3 • Effets attendus de l'augmentation de la part des salariés de 50 ans ou plus dans l'établissement : évolution 2001-2008



Lecture : en 2008, 23 % des employeurs considèrent qu'une augmentation de la part des salariés de 50 ans ou plus dans leur établissement dans les 5 ans à venir aurait un effet positif sur la productivité du travail (contre 13 % en 2001).

Champ : établissements de 10 salariés ou plus des secteurs principalement marchands non agricoles employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI au 31 décembre (2000 et 2007), et déclarant anticiper une augmentation de la part des salariés de 50 ans ou plus dans les 5 années à venir. France métropolitaine.

Tableau 1 • Mesures envisagées par les employeurs en cas d'augmentation de la part des 50 ans ou plus dans les 5 prochaines années

Mesure envisagée	En % des employeurs
Formation des seniors	50
Aménagement des conditions de travail	48
Aménagement du temps de travail (temps partiel, horaires particuliers)	46
Incitation à la mobilité interne	38
Départ de l'établissement	27
dont...	
Préretraite	18
Mobilité externe	15
Licenciement	5
Aucune mesure envisagée	19

Lecture : 48 % des employeurs déclarent qu'ils aménageraient les conditions de travail en cas d'augmentation de la part des salariés âgés de 50 ans et plus, 52 % non. Avertissement : la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %. En effet, les répondants peuvent envisager plusieurs des catégories de mesures citées.

Champ : établissements employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI en 2007, des secteurs principalement marchands non agricoles, hors particuliers employeurs. France métropolitaine.



Source : enquête EGS50+ 2008, Dares.



Source : enquête EGS50+ 2008 et ESSA 2001, Dares.

plusieurs enquêtes menées au cours des années récentes auprès des seniors montrent qu'une majorité de salariés seniors désire partir le plus tôt possible à la retraite [2, 3]. Les employeurs sont un peu moins d'un sur deux à considérer les départs précoces comme un moyen de faciliter le turnover et recruter des jeunes (49 %) ou comme une solution aux problèmes de pénibilité (46 %). Ils ne sont qu'un tiers à considérer les départs précoces comme une réponse à des problèmes de démotivation des seniors, et 39 % à y voir un moyen de gérer la pyramide des âges (graphique 4).

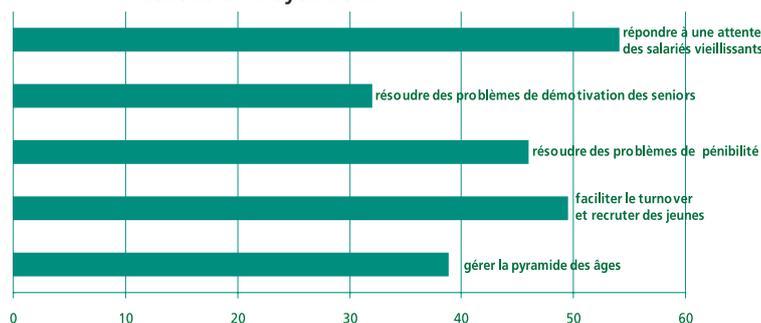
Trois quarts des employeurs considèrent qu'une politique de maintien dans l'emploi des seniors contribue favorablement à l'image de marque d'une entreprise.

Les salariés sont encore souvent considérés comme « âgés » bien avant l'âge de la retraite

58 ans et demi, c'est l'âge moyen à partir duquel les employeurs considèrent les salariés de leur établissement comme « âgés » (5) en 2008. Cet âge est très voisin de l'âge moyen de départ définitif de l'emploi [4], mais bien inférieur à l'âge minimal légal de départ à la retraite dans le secteur privé (60 ans) ainsi qu'à l'âge moyen de liquidation de la retraite dans le secteur privé (61,5 ans en 2009 (6)). L'âge moyen à partir duquel un salarié est considéré comme « âgé » par les employeurs, se réduit en moyenne avec la taille de l'établissement: il est de 59,2 ans dans les établissements de moins de 10 salariés, de 57,3 ans dans entre 10 et 49 salariés, de 57,1 ans entre 50 et 249 salariés et seulement de 56 ans au delà.

En 2001, l'âge indiqué par les employeurs à une question proche (7) était nettement plus précoce. 66 % des employeurs considéraient en 2001 qu'on était « âgé » avant 55 ans, contre 44 % en 2008, et 91 % considéraient qu'on était « âgé » avant 60 ans, contre 86 % en 2008. Le cap de 55 ans mentionné très majoritairement à l'époque par les employeurs (40 % contre 24 % en 2008) est désormais remplacé par celui de 60 ans (37 % en 2008) (graphique 5).

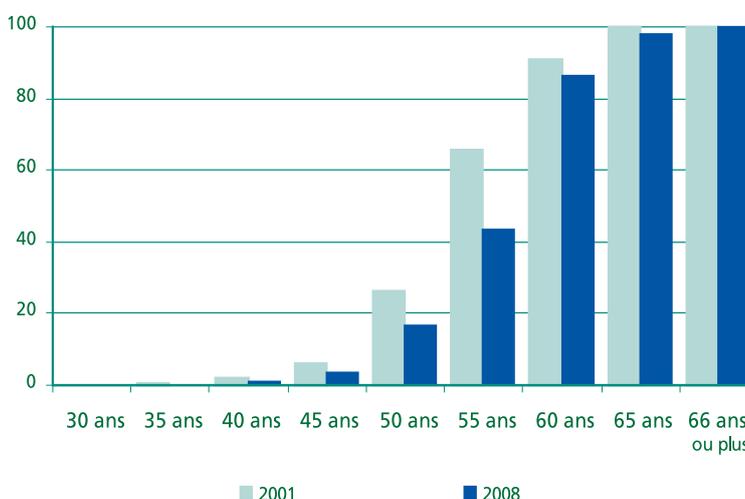
Graphique 4 • Les départs précoces de seniors (avant 60 ans) sont-ils un moyen de... ?



Lecture : 54 % des employeurs interrogés pensent que les départs précoces de seniors sont un moyen de répondre à une attente des salariés âgés.

Champ : établissements employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI en 2007, des secteurs principalement marchands non agricoles, hors particuliers employeurs, France métropolitaine.

Graphique 5 • Âge à partir duquel les employeurs considèrent les salariés comme « âgés »



Lecture : 43 % des employeurs acceptant de formuler un âge considéré en 2008 qu'un salarié est « âgé » à 55 ans ou avant (66 % en 2001).

Champ : établissements de 10 salariés ou plus employant au moins un salarié âgé de 50 ans ou plus en CDI au 31 décembre (2000 et 2007), des secteurs principalement marchands non agricoles, hors particuliers employeurs, France métropolitaine.

Des craintes relatives au vieillissement variables selon la taille, le mode de gestion, la structure de la main-d'œuvre et l'activité de l'établissement

Les craintes des employeurs relatives au vieillissement de leurs salariés ont été évaluées dans l'enquête à l'aune des différents critères. Afin d'identifier si certaines caractéristiques des employeurs ou des établissements qu'ils dirigent influent sur les opinions exprimées, cinq indicateurs synthétiques d'opinion ont été construits (encadré 3).

De façon générale, les craintes relatives au vieillissement varient selon la taille, le mode de gestion et la structure de la main-d'œuvre de l'établissement même si les facteurs de différenciation des opinions sont rarement identiques selon l'angle d'analyse considéré.



Source : enquête EGS50+ 2008, Dares.



Sources : enquêtes EGS50+ 2008 et ESSA 2001, Dares.

(5) Trois quarts des employeurs ont accepté de répondre à cette question qui appelait une réponse spontanée. 17 % ont refusé et 8 % n'ont déclaré aucune opinion sur le sujet.

(6) Statistiques de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

(7) Dans l'enquête ESSA, les réponses étaient organisées en âges espacés de 5 ans (30 ans, 35 ans, ..., 65 ans).

« Toutes choses égales par ailleurs », les employeurs qui s'attendent à devoir faire face à une diminution de leurs effectifs dans les années à venir sont plus nombreux à considérer qu'une augmentation de la part des seniors aurait des effets plutôt négatifs (tableau 2). De même, ils sont plus nombreux à considérer que les seniors représentent une contrainte plutôt qu'un atout, notamment en termes de coût salarial.

Les employeurs tendent également à exprimer davantage de craintes relatives au vieillissement

lorsque les seniors représentent une part importante de leurs salariés. Ainsi, les employeurs des établissements dans lesquels la proportion de salariés seniors est supérieure à la médiane (8) ont 1,3 fois plus de chance d'estimer que les seniors présentent davantage de limites que d'atouts par rapport aux autres salariés. Ils considèrent également plus fréquemment que les départs avant 60 ans sont un moyen de gérer la pyramide des âges. En revanche, ils considèrent un peu moins souvent que les salariés sont « âgés » avant 60 ans et affirment plus souvent qu'une politique

(8) La population de salariés couverts par l'enquête est sensiblement plus âgée que l'ensemble des salariés : les 50 ans et plus constituent 32,3 % de l'emploi, contre 20,3 % dans l'emploi salarié du secteur marchand. 50 % des établissements ont plus de 29,8 % de salariés d'au moins 50 ans, 50 % moins (valeur médiane).

Tableau 2 • Les facteurs de différenciation des opinions

(voir encadré 3)

	Une politique de maintien dans l'emploi contribue favorablement à l'image de marque de l'entreprise	Les salariés sont considérés comme âgés avant 60 ans	Les salariés âgés de 50 ans et plus présentent plutôt des limites par rapport à des salariés plus jeunes (1)	Les départs précoces avant 60 ans sont plutôt un moyen de gestion (1)	Une augmentation de la part des salariés de 50 ans ou plus dans l'établissement aurait plutôt des effets négatifs (1)
Taille					
1 à 9 salariés		0,72	0,8		
10 à 49 salariés		1	1		
50 à 249 salariés	ns	ns	ns	ns	ns
250 à 499 salariés		2,08	ns		
500 salariés ou plus		1,91	2,01		
Secteur d'activité					
Industrie	1	1		1	1
Construction	ns	1,34		ns	0,27
Commerce	ns	ns		0,8	ns
Transports	ns	ns	ns	0,81	ns
Activités financières et immobilières	1,35	ns		0,7	ns
Services aux entreprises	ns	0,76		0,75	ns
Services aux particuliers	ns	ns		0,7	ns
Part de seniors dans l'établissement					
Inférieure à la médiane	1	1	1	1	ns
Supérieure à la médiane	1,2	0,87	1,28	1,23	
Évolution prévue des effectifs dans les 5 ans					
Augmentation	ns	ns	ns	0,87	ns
Stabilisation	1	1	1	1	1
Diminution	ns	1,24	1,43	1,27	2,08
Ne sait pas	0,8	1,54	ns	ns	2,55
La pyramide des âges : un outil de gestion					
Oui	1,83	1,29	1,47	1,27	ns
Non	1	1	1	1	
Existence de pénibilités dans l'établissement					
Oui	1,19	1,32	ns	1,17	ns
Non	1	1		1	
Âge du répondant					
moins de 30 ans	ns	1,65	ns	ns	
30 à 39 ans	ns	ns	ns	ns	
40 à 49 ans	1	1	1	1	ns
50 à 59 ans	1,24	ns	ns	ns	
60 ans ou plus	1,53	ns	0,66	0,63	

(1) Score du solde d'opinions.

Note : le choix de la modalité de référence (valeur de l'odd-ratio égale à 1) correspond le plus souvent au cas le plus fréquent. Une valeur de l'odd-ratio supérieure à 1 indique que la modalité considérée est associée à une opinion plus fréquemment positive à la question posée que la modalité de référence. Elle est inférieure à 1 lorsque c'est l'inverse et indiquée par ns (non significatif) lorsqu'elle n'est pas significativement différente. Seuil de non-significativité de la régression logistique inférieur à 10 %.

Exemple de lecture : à autres caractéristiques identiques, les employeurs d'établissement de 500 salariés ou plus considèrent 1,91 fois plus que ceux de 10 à 49 salariés que les salariés sont « âgés » avant 60 ans. À l'inverse, les employeurs d'établissement de 1 à 9 salariés ont 1,39 fois moins de chance de formuler cette opinion (1/0,72). Les employeurs d'établissement de 50 à 249 salariés ne répondent pas de façon significativement différente de ceux de 10 à 49 salariés.

de maintien dans l'emploi des seniors est bonne pour l'image de marque de l'entreprise.

Le secteur d'activité et la taille de l'établissement sont également des facteurs de différenciation des opinions. Dans le secteur industriel, alors que des flux importants de cessation anticipée d'activité ont été enregistrés au cours des dernières décennies [5], les employeurs sont, « toutes choses égales par ailleurs », relativement plus nombreux que ceux des autres secteurs à considérer les départs précoces avant 60 ans comme un moyen de gestion. Les employeurs du secteur de la construction expriment, « toutes choses égales par ailleurs », moins de craintes relatives à l'augmentation de la part des salariés âgés, tout en étant plus nombreux à considérer que les salariés sont âgés avant 60 ans. Enfin, les employeurs des activités financières et immobilières considèrent plus fréquemment que les autres qu'une politique de maintien des seniors dans l'emploi contribue favorablement à l'image de marque de l'entreprise. Les établissements de grande taille (plus de 250 ou 500 salariés) sont, pour leur part, plus nombreux à considérer les salariés comme « âgés » avant 60 ans et estimer que les salariés seniors représentent plus de limites que d'atouts, en particulier en matière de coût salarial.

Les employeurs qui utilisent la pyramide des âges comme outil de gestion expriment également davantage de craintes liées au vieillissement. Ils sont plus nombreux que les autres à considérer que les salariés de 50 ans et plus présentent davantage de limites que d'atouts par rapport aux salariés plus jeunes et à considérer un salarié âgé avant 60 ans (tableau 2). Ils sont aussi plus nombreux à affirmer que les départs avant 60 ans constituent un moyen pour gérer la pyramide des âges, faciliter le turn-over et le recrutement des jeunes, résoudre des problèmes de pénibilité ou de démotivation des seniors, ou encore répondre à une attente des salariés vieillissants (encadré 3). Vraisemblablement davantage sensibilisés aux problématiques relatives à la gestion des âges, ils

sont en revanche plus nombreux à estimer qu'une politique de maintien dans l'emploi des seniors contribue favorablement à l'image de marque d'une entreprise,

Les employeurs ayant des salariés seniors confrontés à la pénibilité (9) considèrent beaucoup plus fréquemment que les autres qu'une augmentation de la part des 50 ans et plus aurait un impact négatif sur la productivité du travail (tableau 2). Ils sont également plus nombreux à juger les salariés « âgés » avant 60 ans et à considérer les départs précoces comme un moyen pour gérer la pyramide des âges, faciliter le turn-over et le recrutement des jeunes, résoudre des problèmes de pénibilité ou de démotivation des seniors, ou encore répondre à une attente des salariés vieillissants. Les employeurs confrontés à des facteurs de pénibilité dans leur établissement estiment toutefois plus souvent que les autres qu'une politique de maintien des seniors dans l'emploi est bonne pour l'image de l'entreprise. Ces réponses illustrent le caractère complexe de la gestion des pénibilités, qui peut privilégier le transfert des seniors vers des postes moins pénibles ou la mise en incapacité des salariés qui présentent des problèmes de santé [6].

L'âge de l'employeur interrogé peut également influencer sur les opinions formulées. Ainsi, les responsables d'établissement âgés de plus de 60 ans (7,6 % des répondants) formulent dans l'ensemble des opinions plus favorables aux seniors. Ils mettent, « toutes choses égales par ailleurs », davantage en avant les atouts des seniors, considèrent moins fréquemment leur coût salarial comme une limite, et désapprouvent, dans leur grande majorité, les départs précoces. Ils sont également plus nombreux à estimer que le maintien dans l'emploi des seniors est favorable à l'image de marque de l'entreprise. À l'inverse, les responsables d'établissements de moins de 30 ans sont plus nombreux à considérer qu'un salarié est « âgé » avant 60 ans.

Marion DEFRESNE, Pierre MARIONI, Céline THÉVENOT (Dares).

(9) Travail de nuit ou en horaire alternant, travail répétitif sous contrainte de temps, port de charges lourdes, contrainte associée à des contraintes posturales, articulaires, de déplacement, exposition à des produits toxiques, bruit intense, températures extrêmes.

Pour en savoir plus

[1] Minni C. et Topiol A. (2002), « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses* n° 15.1, Dares.

[2] Rapoport B. (2006), « Âge de départ souhaité, âge de départ prévu et liberté de choix en matière d'âge de départ en retraite », *Dossiers Solidarité et Santé*, Perspectives et Comportements en matière de retraite, n° 3, pp. 31-49.

[3] Blanchet D. et Debrand T. (2007) « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Économie et Statistique*, n° 403-404, Insee.

[4] Aubert P. (2009) « Âge de cessation d'emploi et liquidation d'un droit à la retraite, le cas de la génération 1938 », *Études et Résultats* n° 688, Drees.

[5] Lainé F. et Marioni P. (2006) « Recrutements et départs des entreprises des salariés âgés de plus de 50 ans », *Données Sociales* : la société française, INSEE.

[6] Defresne M., Marioni P., Thévenot C. (2010), « Emploi des seniors : pratiques d'entreprise et diffusion des politiques publiques », *Dares Analyses*, n° 054, Dares.

[7] Minni C. (2010), « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2009 », *Dares Analyses* n° 039, Dares.

[8] Monso O. et Tomasini M. (2003) : « Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques », *Premières Synthèses*, n° 09.2, Dares.

L'ENQUÊTE SUR LA GESTION DES SALARIÉS DE 50 ANS OU PLUS DE 2008

L'enquête sur la gestion des salariés de 50 ans ou plus (EGS50+) dresse un panorama des représentations et des pratiques en matière d'activité des seniors en 2007-2008. L'enquête a été réalisée par la Dares auprès d'un échantillon représentatif de chefs d'établissements ou de responsables des ressources humaines de France métropolitaine. Les établissements sélectionnés proviennent des secteurs principalement marchands non agricoles (industrie, construction, commerce, transports, activités financières et immobilières, services aux entreprises et aux particuliers). Le champ de l'enquête est restreint aux établissements ayant employé au moins un salarié de 50 ans ou plus en CDI au cours de l'année 2007, et qui comptent encore au moins un salarié en CDI au 31 décembre 2007. Les particuliers employeurs sont exclus.

L'interrogation s'est déroulée entre novembre 2008 et février 2009. Les questions factuelles (relatives à des pratiques) concernent l'année 2007, dernière année écoulée au moment du début de l'interrogation ; les questions de nature plus qualitative (opinions) sont exprimées à la date de l'enquête (2008).

Les établissements interrogés ont été tirés dans la base 2007 des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) de l'INSEE. La représentativité de l'échantillon a été construite en tenant compte de la taille des établissements, du secteur d'activité économique, de la proportion de salariés de 50 ans ou plus, et de l'existence ou non d'un accord de branche autorisant la mise à la retraite avant 65 ans.

L'enquête comprend deux volets : un volet quantitatif avec un questionnaire écrit, puis un volet qualitatif par entretien téléphonique. Le premier porte sur la quantification des flux de départs des salariés en CDI en 2007 par modalité de rupture ou de suspension de contrat de travail (licenciements, démissions, préretraites, départs à la retraite, mise à la retraite d'office, etc.). Le second volet concerne la gestion des âges et s'intéresse aux différentes pratiques développées pour gérer les salariés âgés de 50 ans ou plus : politiques de gestion des âges dans l'établissement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des fins de carrière, opinions sur les salariés de 50 ans ou plus et sur les dispositifs de maintien dans l'emploi de ces derniers. Les opinions recensées dans cette publication, sont par nature subjectives. Elles constituent, pour l'essentiel, des appréciations et des déclarations d'intention qui peuvent être influencées par les évolutions du contexte global et ne sont pas nécessairement directement traduites dans les pratiques mises en œuvre par les établissements concernés.

Le taux de réponse à l'enquête est de 45 % pour le questionnaire écrit et de 34 % pour le questionnaire téléphonique. Les résultats sont redressés pour tenir compte de la non-réponse et assurer la représentativité de l'échantillon par rapport au champ défini ci-dessus.

La restriction du champ aux établissements ayant employé au moins un senior au cours de l'année 2007 permet de cibler les établissements les plus concernés par la problématique de l'emploi des seniors avec un échantillon de taille limitée. Elle induit cependant mécaniquement une légère distorsion entre la structure des établissements du champ de l'enquête et la structure globale des établissements. En particulier, les établissements de moins de 10 salariés ont une probabilité plus faible d'employer un salarié senior qu'un établissement de très grande taille. Ils sont donc moins représentés dans le champ de l'enquête (tableau A). De même, un secteur comptant structurellement beaucoup de petits établissements sera moins enquêté qu'un secteur comptant davantage de grands établissements. Ainsi, le secteur des services aux particuliers est moins représenté dans le champ de l'enquête que dans la structure globale des établissements.

Tableau A • Couverture de l'ensemble des établissements par le champ de l'EGS50+

Taille au 31/12/2007	Nombre d'établissements du champ Dads	Nombre d'établissements du champ EGS50+	Nombre de répondants téléphoniques
1 à 9 salariés	1 148 000	340 000	1 421
10 à 49 salariés	210 000	155 000	1 820
50 à 499 salariés	40 000	35 000	1 206
500 salariés ou plus	2 000	2 000	45
Ensemble	1 400 000	532 000	4 492

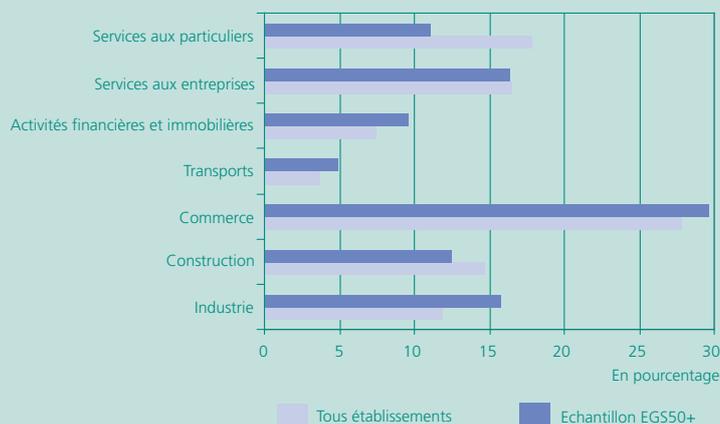
Sources : Sirene et DADS, Insee.

Lecture : 340 000 établissements parmi 1 148 000 établissements de 1 à 9 salariés font partie du champ couvert par l'EGS50+, c'est-à-dire qu'ils ont employé au moins un salarié de 50 ans ou plus en CDI en 2007.

Avertissement : les nombres d'établissements sont arrondis au millier près.

Champ : établissements des secteurs principalement marchands non agricoles. France métropolitaine.

Graphique A • Répartition des établissements par secteurs dans l'échantillon de l'EGS50+ et dans le champ complet



Sources : Dares, Insee.

Champ : établissements des secteurs principalement marchands non agricoles. France métropolitaine.



L'ENQUÊTE SUR L'EMPLOI DES SALARIÉS SELON L'ÂGE (ESSA) DE 2001 : UNE RÉFÉRENCE POUR MESURER LES ÉVOLUTIONS

L'enquête sur la gestion des salariés de 50 ans et plus de 2008 fait suite à une enquête réalisée au début de la décennie sur une thématique analogue : l'enquête sur l'emploi des salariés selon l'âge (ESSA).

L'enquête ESSA a été menée en 2001 par la Dares auprès de 3 000 responsables d'établissements ou de directeurs de ressources humaines du secteur privé et semi-concurrentiel non agricole (industrie, construction, commerce, transports, services aux entreprises et aux particuliers, éducation, santé) de France métropolitaine, employant au moins 10 salariés au 31 décembre 2000. Contrairement à l'EGS50+, certains établissements interrogés ne comptaient aucun salarié âgé de 50 ans ou plus au cours de l'année 2000.

Le questionnaire comportait deux volets : un volet quantitatif par courrier et un volet qualitatif administré lors d'un entretien en face-à-face. Le premier fournissait des informations sur la structure par âge de la main-d'œuvre en 2000 et sur son mode de gestion ainsi que sur le détail des mouvements de main-d'œuvre intervenus au cours de l'année 2000. Le second volet recueillait l'opinion des employeurs 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 proximité des questionnements entre les enquêtes de 2001 (ESSA) et de 2008 (EGS50+) permet de mesurer l'évolution des comportements et des pratiques dans certains domaines (utilisation de la pyramide des âges comme outil de gestion, recrutement, âge à partir duquel le salarié est considéré comme âgé, atouts et limites des seniors par rapport à des salariés plus jeunes). Certaines pratiques (entretiens de 2e carrière, accords de GPEC, usage du DIF et de la VAE...) ont en revanche fait l'objet d'un questionnement nouveau dans l'enquête de 2008 compte tenu de l'importance prise par ces dispositifs au cours de la décennie 2000.

Pour procéder à des comparaisons entre 2001 et 2008, le champ des deux enquêtes est ramené à un périmètre comparable, à savoir les établissements de 10 salariés ou plus des secteurs principalement marchands non agricoles employant au moins un salarié de 50 ans ou plus en CDI au 31 décembre (2000, 2007).

Tableau B • **Structure des échantillons EGS50+ et ESSA
sur le champ des établissements d'au moins 10 salariés**

	EGS50+	ESSA
Taille des établissements		
De 10 à 49 salariés	80,6	77,4
De 50 à 249 salariés	16,8	18,1
De 250 à 499 salariés	1,8	2,4
500 salariés ou plus	0,8	2,1
Secteurs		
Industrie	23,7	29,0
Construction	14,0	12,1
Commerce	25,4	25,8
Transports	7,2	7,4
Activités financières et immobilières	5,9	6,1
Services aux entreprises	16,3	14,3
Services aux particuliers	7,5	5,2
Total	100,0	100,0

Champ : établissements d'au moins 10 salariés au 31 décembre (2000 et 2007) employant au moins 1 salarié de 50 ans ou plus en CDI au 31 décembre (2000 et 2007). France métropolitaine.

Sources : enquêtes EGS50+ 2008 et ESSA 2001, Dares.

LES INDICATEURS D'OPINION DES EMPLOYEURS SUR LES SENIORS

L'opinion des employeurs sur les seniors est mesurée, dans l'enquête de 2008, à partir d'un ensemble de questions sur les cinq thèmes suivants :

- **les atouts et limites des seniors** en termes d'expérience et savoir-faire, conscience professionnelle, motivation, mobilité, capacité d'adaptation au changement, disponibilité horaire, dynamisme, santé, capacité d'adaptation aux nouvelles technologies, formation initiale, coût salarial, gestion du personnel à long terme,
- **le rôle possible des départs précoces (avant 60 ans) dans la gestion du vieillissement** en termes de rééquilibrage de la pyramide des âges, turnover et recrutement de jeunes, réponse aux problèmes de pénibilité, réponse aux problèmes éventuels de démotivation des seniors ou aux attentes des salariés vieillissants,
- **les effets attendus (positifs, négatifs ou neutres) de l'augmentation de la part des 50 ans et plus dans l'établissement**, en termes de productivité du travail, expérience du personnel, mémoire d'entreprise et transmission des savoir-faire, complémentarité des équipes, organisation du travail, coûts salariaux, perspectives de carrière pour les plus jeunes.
- **l'impact de la politique de maintien dans l'emploi des seniors sur l'image de marque d'une entreprise**,
- **l'âge à partir duquel l'employeur considère un salarié comme « âgé ».**

Les opinions exprimées sur chacune des modalités sont décrites dans cette publication. Afin d'analyser la disparité des opinions selon les caractéristiques des employeurs, des indicateurs plus synthétiques ont également été construits. À chaque employeur ont ainsi été associés cinq indicateurs qui résument leur opinion globale pour chacun des cinq thèmes couverts. Pour chacune des questions sur un thème donné, on attribue la valeur +1 à une opinion favorable, la valeur 0 à une opinion neutre et la valeur -1 à une opinion négative. Ces valeurs sont ensuite sommées pour constituer le score de l'employeur sur un thème donné. Si ce score est supérieur à la médiane des scores de l'ensemble des établissements répondants, on considère que l'opinion émise est plutôt positive et une indicatrice égale à 1 est affectée à l'établissement. Dans le cas contraire, elle est plutôt négative et l'indicatrice est égale à 0.

Pour chaque thème, les opinions sont alors modélisées à l'aide d'une régression logistique dichotomique afin de mesurer l'influence des caractéristiques des employeurs (par exemple l'appartenance à un secteur d'activité) sur l'opinion formulée sur les salariés âgés de 50 ans ou plus. Sont présentées dans le tableau ci-dessous les valeurs des rapports des risques (1) (« odds ratio ») pour les caractéristiques différenciant de façon statistiquement significative les opinions.

(1) Les rapports des risques s'interprètent comme les rapports de probabilité d'une modalité par rapport à une modalité prise comme référence (correspondant généralement au cas le plus fréquent.)

DARES ANALYSES et DARES INDICATEURS sont édités par le Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et le Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique
Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15.
www.travail.gouv.fr (Rubrique Études, Recherche, Statistique de la DARES)

Directeur de la publication : Antoine Magnier.

Téléphone Publications : 01.44.38.22.(60 ou 61) / Télécopie : 01.44.38.24.43 / Réponse à la demande : dares.communication@travail.gouv.fr

Rédactrice en chef : Alice Guerber-Cahuzac. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton.

Maquettistes : Guy Barbut, Thierry Duret, Bruno Pezzali.

Conception graphique : Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique.

Impression : Ateliers Modernes d'Impression, 19, rue Latérale, 92404 Courbevoie.

Abonnements : dares.communication@travail.gouv.fr



Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 2109-4128.