

UNE ETUDE REGIONALE  
SUR **LES REPRESENTATIONS**  
DES **CHEFS D'ENTREPRISES**  
SUR **LA GESTION DES AGES**



**SOMMAIRE**

Le contexte.....p 3  
Les entreprises du Nord-Pas de Calais et la Gestion des âges.....p 4  
- L'usure professionnelle.....p 6  
- La construction des compétences.....p 7  
- Les représentations sur l'âge.....p 8  
Portraits d'entreprises.....p 10

# Introduction

La structure d'âge de la population active dans les pays industrialisés a connu, au cours des trente dernières années, deux évolutions contradictoires. D'une part, le vieillissement global de la population et l'âge plus tardif des entrées dans la vie active tendaient à renforcer la proportion des salariés les plus âgés. D'autre part, les politiques en matière de cessation d'activité, menées notamment dans un objectif de réduction des effectifs, entraînaient une baisse des taux d'activité aux âges les plus élevés, baisse généralisée au plan international et en tout cas en Europe, avec des disparités importantes entre les pays.

La première évolution va se poursuivre, car les plus jeunes « baby-boomers » ont à peine 40 ans (la natalité est restée élevée en France jusque vers la fin des années 60). En revanche, compte tenu des incertitudes qui affectent l'avenir des systèmes de retraite, on peut prévoir que la tendance à la baisse des âges de départ devrait se ralentir, voire s'inverser. De la loi sur la réforme des retraites d'août 2003 au nouveau Plan National d'Action Concerté pour l'Emploi des Seniors (juin 2006), s'affiche ainsi nettement l'objectif de maintenir en emploi les seniors, ainsi que d'allonger la durée de vie professionnelle. Le vieillissement d'ensemble va donc s'accroître.

En même temps, les premiers baby-boomers, natifs de la deuxième moitié des années 40, atteignent l'âge de la retraite. D'où cette situation un peu contrastée : il y aura à la fois de plus en plus de quinquagénaires dans les entreprises, et aussi des départs en fin de vie professionnelle plus nombreux que naguère, avec cette fois des problèmes de remplacement qui peuvent se trouver soulevés.

Le réseau ANACT et les ARACTS ont réalisé une enquête nationale auprès de 10 000 dirigeants d'entreprises. Cette étude, soutenue par le Fonds Social Européen, porte sur le positionnement stratégique des entreprises par rapport aux grandes évolutions économiques et sociales et, en particulier, celles liées au vieillissement de la population.

Cette enquête permet d'avoir une photographie de l'état des représentations et

des préoccupations des chefs d'entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais sur la gestion des âges.

L'enquête, outre les éléments servant à situer l'entreprise (taille, âges, appartenance à un groupe, évolution du CA, introduction de nouvelles technologies,...) cherchait à mieux cerner la position des entreprises sur les questions pouvant avoir un lien avec la gestion des âges. Dans cette étude, nous avons tenté de rapprocher les résultats de l'enquête, des enseignements tirés d'interventions conduites par l'ARACT Nord-Pas de Calais, notamment dans le cadre du programme Equal Atout'Age porté par le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lille.



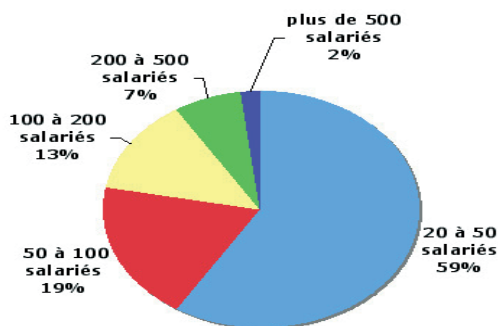
# Le contexte

## Les entreprises enquêtées

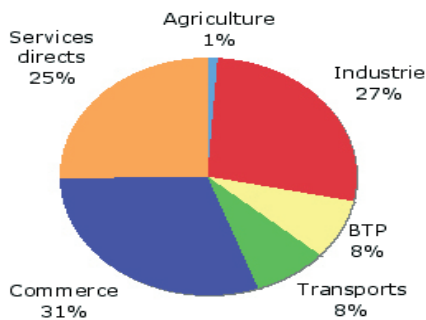
553 entreprises de plus de 20 salariés du Nord-Pas-de-Calais, tirées au sort dans un fichier de 3 300 entreprises, ont été contactées en février 2006 par l'Institut de sondage Carniel pour répondre à un questionnaire préalablement envoyé.

Le répondant est dans 81% le chef d'entreprise et dans 10% un responsable des ressources humaines. C'est aussi un homme dans 80% des cas.

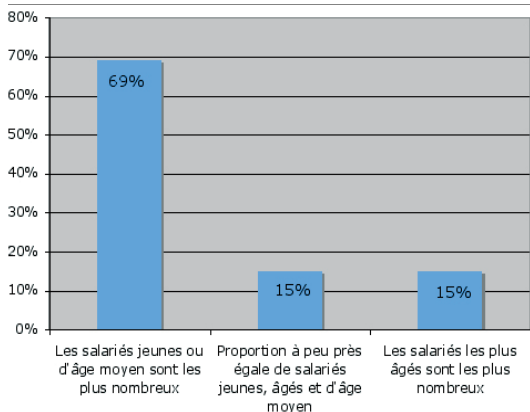
## La taille



## Le secteur



## La structure d'âge



La jeunesse déclarée des effectifs est importante pour la compréhension des préoccupations des dirigeants concernant la gestion des âges et les problématiques correspondantes. La prédominance de salariés jeunes ou âgés dans une entreprise génère des préoccupations différentes. La perception des enjeux de la gestion des âges est influencée par la structure d'âge des entreprises.

## À RETENIR

Les entreprises interrogées déclarent une prédominance des salariés jeunes ou d'âges moyens dans leur effectif. Ainsi, la question des départs en nombre important n'est pas posée pour 63% des entreprises.

## La situation économique

Le chiffre d'affaires est en augmentation pour 57% et stable pour 24% des entreprises interrogées. Les effectifs sont en augmentation pour 44% ou stables pour 29%. 29% des établissements ont fait l'objet d'une restructuration. Plus de la moitié des entreprises a introduit depuis 2001 de nouveaux produits et/ou une nouvelle technologie et/ou une nouvelle organisation du travail. La structure d'âge des entreprises peut être liée à la situation économique des entreprises : celle où prédominent les jeunes et les âgés est statistiquement plus souvent rencontrée dans une entreprise ayant introduit une nouvelle technologie, car l'entreprise aura alors besoin de nouvelles compétences. De même, l'enquête permet de constater une corrélation entre l'introduction d'une nouvelle organisation du travail et la présence très forte de salariés jeunes.

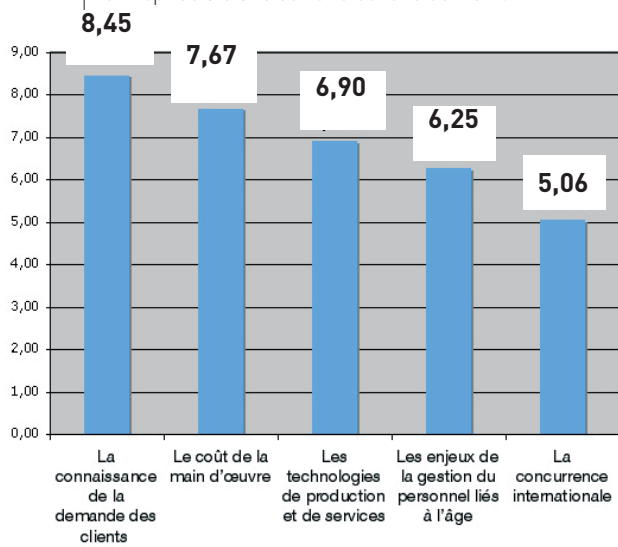
## À RETENIR

Il existe des interactions entre la structure d'âge de l'effectif salarié et l'évolution de l'entreprise (introduction de nouvelles technologies ou nouvelle organisation).

# Les entreprises du Nord-Pas de Calais et la Gestion des Ages

## La place de la gestion des âges dans les préoccupations managériales

Importance accordée aux priorités stratégiques d'une entreprise à 3 ans sur une échelle de 1 à 10.



La gestion des âges est devenue l'une des préoccupations des entreprises, après avoir été longtemps ignorée comme enjeu, comme le montrait l'enquête ESSA<sup>1</sup> de la DARES au niveau national ou l'enquête menée en région par le programme Atout'âge. La réforme des retraites de 2003 a permis une prise de conscience du vieillissement de la population et de l'allongement nécessaire de la durée d'activité. Reste à comprendre comment se décline cette préoccupation globale.

71% des répondants considèrent qu'avoir une part respectable de quadras et quinquas dans l'effectif est un avantage. Ce chiffre vient confirmer que l'âge a une bonne image en entreprise.

Ces deux résultats, la prise de conscience qui semble effectuée et les représentations sociales liées à l'âge plutôt positives, montrent le début d'une prise en compte nouvelle des enjeux de la Gestion Des Ages.

### ○ A RETENIR

**Les enjeux liés à la gestion des âges ont enfin pris place parmi les préoccupations managériales des entreprises.**

<sup>1</sup> Enquête sur l'emploi des Salariés Selon l'Age (ESSA - 2001)

## Les préoccupations prioritaires

4 préoccupations se détachent assez nettement surtout sur leur caractère prioritaire:

### ] L'utilisation des nouveaux dispositifs de formation

La préoccupation la plus souvent citée par les répondants, à 67%, concerne l'utilisation des nouveaux systèmes de formation liée à la récente réforme de la formation professionnelle. D'ailleurs, 60% de ces entreprises disent avoir mis en place des actions en ce sens.

Si le lien avec les enjeux de la GDA n'est effectivement pas clairement établi par cette préoccupation des dirigeants, on peut quand même préciser que le développement de l'emploi des seniors figure au titre des objectifs de la réforme de la formation professionnelle qui fait apparaître les salariés de plus de 45 ans et plus ou possédant une ancienneté de 20 ans, comme public prioritaire.

Des dispositifs comme la période de professionnalisation, l'accès prioritaire au bilan de compétences concernant les salariés âgés et même le DIF seront autant d'occasions d'aborder en entreprise la question de la formation des salariés âgés qui aujourd'hui sont peu bénéficiaires de formation.

### ] L'usure professionnelle Les difficultés d'intégration La mobilité interne

Il est intéressant de constater qu'à part les questions d'usure professionnelle, ces préoccupations ne sont pas liées directement aux salariés âgés. D'ailleurs, le problème de la motivation des salariés âgés ainsi que celui de la performance liés à ce type de salarié n'est globalement pas une préoccupation pour les entreprises.

À l'opposé, trois préoccupations ne sont que très rarement citées :

- Les relations intergénérationnelles
- La concurrence entre jeunes et âgés
- La fidélisation

Les relations entre jeunes et anciens ne semblent pas faire partie des préoccupations des dirigeants : le lent vieillissement de la population active n'a pas modifié les équilibres entre les jeunes et anciens.

### ○ A RETENIR

**Les nouveaux dispositifs de formation liés à la réforme pourraient être une intéressante clé d'entrée sur la gestion des âges en entreprise.**

## Les principales préoccupations des entreprises

Le questionnaire était organisé autour d'une liste de 18 préoccupations en lien avec la gestion des âges elles-mêmes regroupées en 6 têtes de chapitre :

**Les recrutements et l'accueil :** difficulté à attirer les candidats à l'embauche, difficulté à fidéliser les salariés récemment arrivés.

**Les conditions de travail :** usure professionnelle, horaires de travail posant des problèmes sur la durée, difficultés liées à la pression temporelle et le travail dans l'urgence.

**L'acquisition de compétences :** difficultés à faire des nouveaux embauchés des salariés expérimentés, problèmes liés aux tâches peu qualifiées n'offrant que peu d'occasions d'apprendre, difficultés pour renouveler les compétences disponibles dans l'entreprise.

**Les déroulements de carrière :** promotions internes restreintes, dépassement des anciens par les jeunes, plafonnements de carrière assez précoces.

**Les performances de l'entreprise :** problèmes liés au travail des jeunes, problèmes liés au travail des âgés, problèmes liés aux liens intergénérationnels.

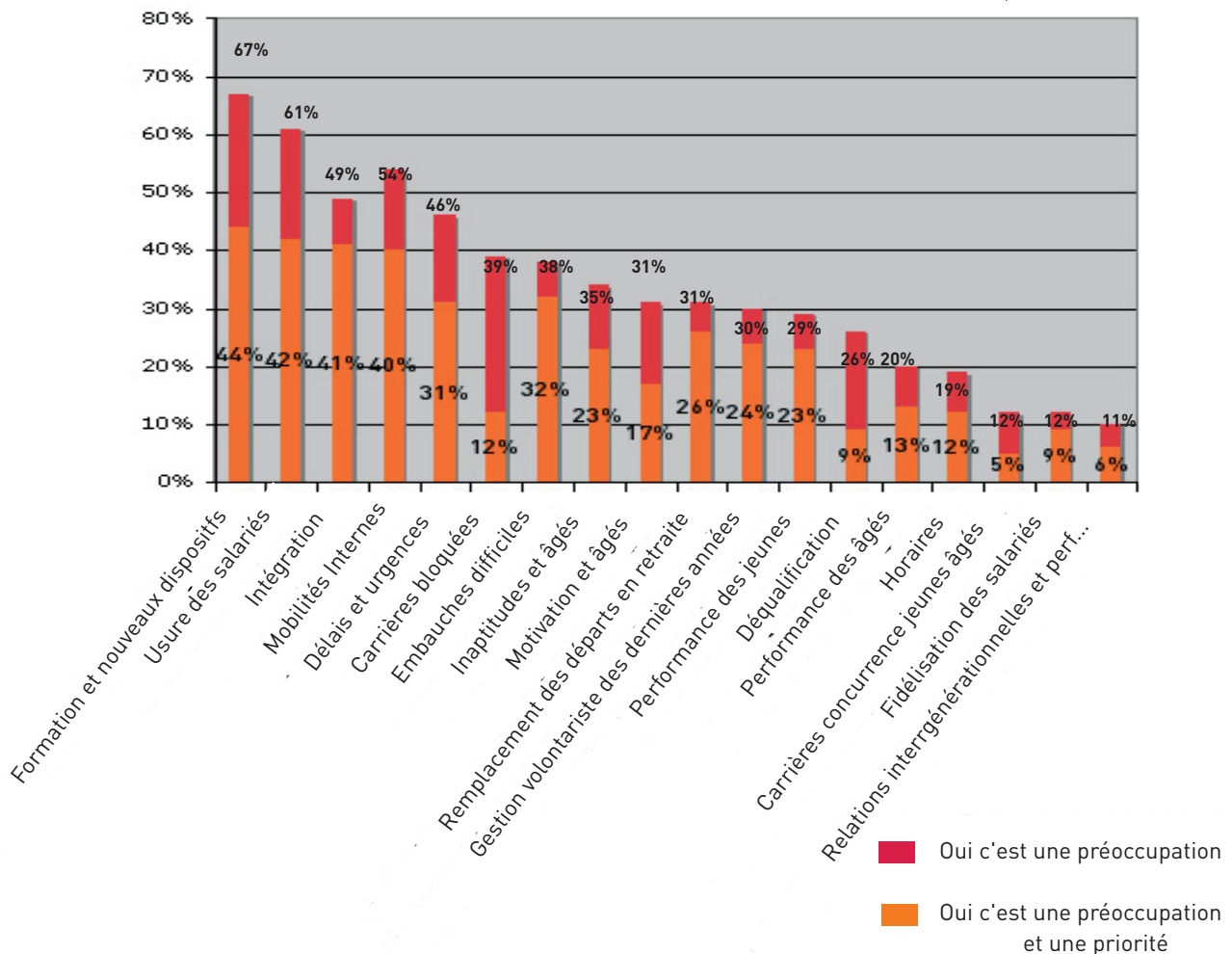
**Les fins de vie active :** faible motivation dans les dernières années, inaptitudes, souhaits de départs précoces, départs difficiles à remplacer.

Pour chacune des préoccupations, le répondant avait le choix entre 4 items pour sa réponse :

- Non cela n'existe pas dans mon entreprise
- Oui cela existe mais ce n'est pas une priorité
- Oui cela existe et c'est une priorité mais nous n'avons pas commencé à agir
- Oui cela existe, c'est une priorité et nous avons commencé à agir

Le questionnaire permet d'aborder les questions liées à la gestion des âges soit en terme d'effets et de révélations de problèmes (motivation, usure, fidélisation...) soit en terme de facteurs ou causes (horaires, délais et urgences, concurrence jeunes et âgés).

L'enquête met en évidence les liens qui sont faits en entreprise dans les relations de causes à effets.



## Age et Santé : L'usure professionnelle

De nombreuses recherches ont montré le rôle de la pénibilité et des contraintes du travail dans l'accroissement des effets du vieillissement biologique ou naturel qui voit s'accroître pour chaque individu la probabilité d'un amoindrissement des capacités fonctionnelles au fil de l'avancée en âge.

Le vieillissement est donc en partie produit par le travail.

L'usure professionnelle peut être définie comme des symptômes d'une dégradation précoce de l'état de santé.

La question de l'usure professionnelle en lien avec la pénibilité du travail est fortement évoquée par les entreprises interrogées à 60%. Et 42 % considèrent que c'est une priorité.

Dans un contexte d'allongement de la durée d'activité et de disparition des systèmes de sorties anticipées, on constate que la question de la santé au travail est l'un des enjeux majeurs pour les entreprises. D'ailleurs, 35% des entreprises déclarent avoir commencé des actions sur ce thème, preuve que la préoccupation est réelle.

### Lien entre usure et structure d'âge

Il est intéressant de noter que l'importance de cette préoccupation ne dépend pas de la structure d'âge de l'entreprise ou, en d'autres termes, que même quand les salariés âgés ne sont pas en nombre significatif, la préoccupation quant à l'usure professionnelle reste importante.

### Lien entre usure et inaptitude

Une partie des entreprises préoccupées par l'usure professionnelle le sont aussi logiquement par les problèmes d'inaptitudes car certains salariés peuvent se retrouver dans l'incapacité totale ou partielle de tenir leur poste de travail en raison d'une santé dégradée.

*Les effets du vieillissement sont renforcés par la pénibilité du travail. Deux conditions d'organisation du travail que sont les horaires et la pression temporelle (et le travail dans l'urgence) ont été identifiées au cours de travaux de recherche<sup>2</sup> comme des facteurs d'exclusion importants pour les salariés âgés.*

### Lien entre usure et pression temporelle

L'enquête permet de vérifier que la pression temporelle et le travail dans l'urgence sont effectivement repérés comme source de difficultés pour les salariés avançant en âge puisque cette préoccupation existe pour 47% des entreprises interrogées et

représente une priorité pour 31% d'entre elles. 24% ont mis en place des actions.

*Il ne faut pas pour autant conclure que les salariés âgés ne peuvent travailler rapidement car, en fait, ils élaborent des stratégies dans le travail qui leur permettent de gérer les contraintes de temps et de pénibilité tout en préservant leur santé. Mais la possibilité de leur élaboration dépend des choix de conception, des conditions et de l'organisation du travail dont la pression temporelle. Si celle-ci est trop forte, les marges de manœuvres individuelles et collectives sont réduites et l'accumulation de situations d'urgences va s'avérer pénalisante pour les salariés âgés ou ceux prématurément vieillis par le travail.<sup>3</sup>*

### Lien entre usure et horaire

Par contre, l'enquête ne permet pas de confirmer que la contrainte des horaires est ressentie comme facteur de mise en difficulté des salariés âgés. En effet seules 19% des entreprises pensent que les horaires posent problème aux salariés au bout d'un certain temps et 12% y voient une priorité. Enfin seules, 8% ont mis en place des actions.

La structure d'âge de l'entreprise interrogée n'impacte pas le résultat.

*Pourtant on constate globalement un développement des horaires atypiques notamment des heures de travail tardives, nocturnes ou très matinales et l'on sait par ailleurs qu'en raison de la modification du sommeil avec l'âge, les horaires atypiques sont plus difficilement supportables l'âge avançant, d'autant que les éventuelles perturbations familiales et sociales peuvent être de plus en plus mal vécues.*

## ○ A RETENIR

**Le développement de l'emploi de seniors dans un contexte d'allongement de la durée d'activité sera en grande partie conditionné par la capacité des salariés à se maintenir en bonne santé. Or le travail s'intensifie fortement depuis quelques années, notamment par la réduction des délais et l'augmentation du travail dans l'urgence. De nombreuses entreprises de la région perçoivent ces évolutions et déclarent agir sur ce thème. Beaucoup reste sans doute à faire pour éviter les risques d'exclusion des salariés avançant en âge car c'est la santé qui est le facteur le plus déterminant de l'âge de cessation d'activité.**

<sup>2</sup> Enquête ESTEV : Enquête Santé Travail et Vieillesse - 1990 - F. Dierrennic, A. Touranchet, S. Volkoff

<sup>3</sup> Source : La Gestion des âges : Pouvoir vieillir en travaillant. Sous la direction de M. Gilles et F. Loisel. Collection Agir sur des Editions Anact.

## Age et Compétence : La construction des compétences

Si l'âge est souvent associé à sa dimension « déclin de certaines capacités », il est aussi reconnu, grâce à l'expérience acquise comme un facteur positif.

L'expérience professionnelle construite au cours de la carrière dans la confrontation à de nombreuses situations de travail variées est un facteur de performance de l'entreprise. C'est dans la confrontation à des nombreuses situations-problèmes que chaque salarié construit les compétences qui lui permettront de garantir qualité et délais dans une économie toujours plus exigeante. Le lien entre expérience et performance se trouve réaffirmé dans cette enquête.

### Intégration

49% des entreprises déclarent qu'il est difficile de faire suffisamment vite de leurs nouveaux embauchés, des salariés expérimentés.

41% d'entre elles en font une priorité. et 35% répondent avoir mis en place des actions.

Les entreprises affirment ici l'importance de l'expérience professionnelle et sa difficulté à se construire dans les conditions de fonctionnement actuel des entreprises.

*En effet, l'accumulation des contraintes de temps, les changements organisationnels et techniques, les impératifs de qualité obligent les entreprises à s'interroger sur les conditions de la construction de l'expérience professionnelle.*

Il est à noter que seules 26% des entreprises répondantes déclarent que beaucoup des tâches sont peu qualifiées et ne donnent que peu d'occasion d'apprendre.

### Recrutement

Parallèlement, 38% des entreprises déclarent des difficultés pour attirer des candidats à l'embauche au moins pour certains métiers ou certaines compétences. 32% en font une priorité. De même, 31% des entreprises pensent que certains départs seront difficiles à remplacer.

Mais il ne s'agit pas de situations de départs massifs pour 68% des entreprises ce qui est cohérent avec la part relativement faible des salariés âgés dans les entreprises répondantes.

Néanmoins dans les entreprises où les salariés quinquagénaires sont les plus nombreux, il y a une répartition quasiment à part égale entre celles qui y voient une bonne nouvelle qui offre des perspectives inédites et celles qui y voient un risque de fragilisation de l'entreprise.

Par contre, dans les entreprises où la structure d'âge est partagée entre des jeunes salariés et des salariés âgés, les départs en nombre importants sont considérés comme une vraie opportunité.

### Mobilité interne et formation

Par rapport aux difficultés énoncées par les entreprises dans l'acquisition des compétences, 53% des entreprises utilisent la solution qui consiste à développer la mobilité interne. 39% ont déjà mené des actions en ce sens.

*L'intérêt porté par les entreprises pour les nouveaux dispositifs de formation et la mobilité interne montrent leur volonté de développer en interne les compétences dont elles ont besoin dans un contexte démographique où les départs seront plus nombreux et où les ressources externes sur le marché du travail ne semblent leur laisser que peu de marges.*

*Le vieillissement de la population active aura pour conséquence d'augmenter progressivement le nombre de départ. Les entreprises ne redoutent pas un choc lié à d'éventuels départs massifs mais plutôt la perte de l'expérience accumulée dont elles confirment le lien avec la performance.*

## ○ A RETENIR

**Dans un contexte de difficultés de recrutement qui devrait se densifier au regard du nombre décroissant de nouveaux entrants sur le marché du travail, les entreprises de la région sont préoccupées par la construction des compétences qui garantiront leur performance. Intégration, mobilité interne et formation devraient jouer un rôle important.**



# Les représentations sur l'âge

## Les déroulements de carrière

L'augmentation de la part des salariés plus âgés aura une incidence sur le déroulement des carrières de l'ensemble des salariés quel que soit leur âge.

Dans 88% des entreprises, la question de jeunes diplômés qui devanceraient des salariés plus âgés dans le déroulement de carrière ne se pose pas.

De même, le risque d'apparition de phénomènes de blocage de carrière liés à l'allongement de l'activité ou la présence plus forte de salariés seniors n'est une priorité que pour 12% des entreprises.

Enfin, les conflits intergénérationnels parfois évoqués comme un risque fort lié au vieillissement de la population, n'apparaissent pas dans les entreprises répondantes. On constate simplement que les entreprises déclarant des problèmes de relations intergénérationnels, ont agi sur la mobilité interne.

## ○ A RETENIR

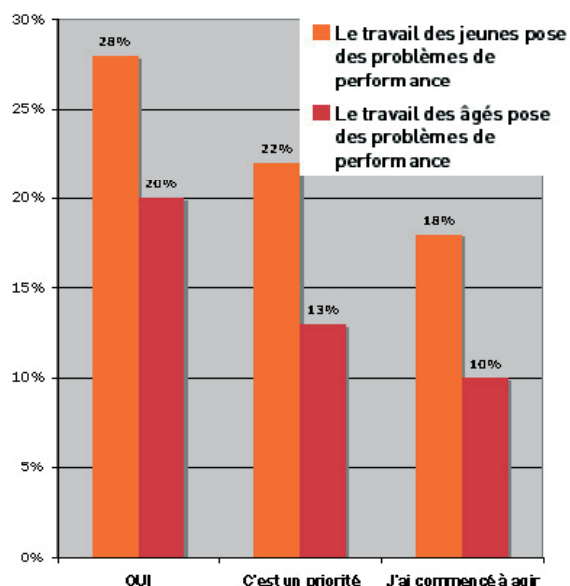
**Les déroulements de carrière (concurrence intergénérationnelle, blocages,...) ne sont pas des priorités pour les dirigeants de PME.**

## La relation âge et performance

*Quelle représentation ont les chefs d'entreprises sur le lien entre l'âge et l'apport à la performance de l'entreprise ? Considèrent-ils qu'il y a déclin de la productivité en vieillissant ? Ces questions sont importantes dans la perspective d'allongement de l'activité et du développement de l'emploi des seniors. Il ne s'agit pas ici d'une quelconque mesure de productivité car l'exercice est complexe et même si les recherches en analyse économiques ont conclu qu'il n'y avait pas déclin de la productivité avec l'âge, c'est bien les représentations des acteurs de l'entreprise qui généreront les pratiques réelles de GRH et donc influenceront sur le développement ou le maintien dans l'emploi des seniors.*

Dans l'enquête, 28% des entreprises considèrent que le travail des jeunes pose des problèmes de performance et cela représente une priorité pour 22%. En revanche, le travail des âgés ne pose des problèmes de performance que pour 20% des entreprises et ne constitue une priorité que pour 13% d'entre elles.

Ces réflexions ont généré des actions dans 18% des entreprises sur la question du travail des jeunes alors que seules, 10% des entreprises ont agi sur la question du travail des âgés.



## ○ A RETENIR

**Pour la majorité des entreprises, l'âge et l'expérience sont considérés comme une force pour l'entreprise plutôt qu'un handicap.**

**Pour preuve à la question « diriez-vous qu'avoir une part respectable de salariés quadragénaires et quinquagénaires dans votre établissement présente certains avantages ? », 73% des entreprises ont répondu par l'affirmative.**

## La gestion des fins de carrières

*Le développement de l'emploi des seniors dans un contexte d'allongement de la durée d'activité pose la question des dernières années de vie active. Aujourd'hui, l'âge moyen de fin d'activité en France est de 58 ans.*

Comment les entreprises analysent les questions liées à la fin de carrière des salariés âgés ? Les enquêtes et études montrent que la grande majorité des salariés ne souhaitent pas allonger



leur activité et même, selon l'enquête SVP 50<sup>4</sup>, près d'un quart des salariés de plus de 50 ans interrogés souhaitent cesser le travail avant d'avoir atteint l'âge de la retraite à temps plein. Il est intéressant de constater que la pénibilité du travail, l'absence de sens et de reconnaissance au travail et le peu d'occasions d'apprendre sont les critères qui génèrent cette volonté de départ précoce. On peut bien sûr y ajouter un élément de contexte historique à savoir le développement pendant plusieurs décennies de systèmes de sortie anticipée ou préretraites. "L'enquête 10 000" a notamment pour but d'appréhender la perception des dirigeants sur cette question : près d'un tiers des entreprises jugent que les salariés sont peu motivés en fin de carrière mais seules 17% font une priorité de ce problème et 11% ont mené des actions sur ce thème.

De même, 34% entreprises sont préoccupées par l'affectation au poste de travail de salariés âgés en raison d'inaptitudes. 19% des entreprises mènent d'ailleurs des actions pour résoudre ce problème.

*L'importance de la question de l'usure professionnelle se retrouve ici dans la contrainte opérationnelle de l'affectation dans l'entreprise. Tenir compte des caractéristiques des salariés âgés pour éviter les phénomènes de lassitude et d'insatisfaction mais aussi des questions d'usure professionnelle de façon précoce, passe sans doute par un regard sur le travail et les conditions de sa réalisation.*



## ○ A RETENIR

**La gestion des fins de carrière est globalement une question que se posent les dirigeants dans un contexte de vieillissement accru de la population salariée. Car s'ils apprécient l'apport des salariés âgés au fonctionnement de l'entreprise, reste à comprendre à quelles conditions les salariés âgés pourront maintenir cet apport jusqu'à l'âge de la retraite quelles que soient ses évolutions.**

<sup>4</sup> Enquête Santé et Vie Professionnelle des plus de 50 ans - SVP 50 - (2004) menée conjointement par les chercheurs du CISME et du CREAPT.

# Portraits d'entreprises

Les entreprises ont manifesté de nombreuses préoccupations qui sont fortement déterminées par la structure d'âge de leur effectif et par l'histoire du développement de l'entreprise. Après avoir étudié chacune des préoccupations des entreprises, la construction de "l'enquête 10 000" laisse la possibilité de croiser deux à deux, l'analyse des préoccupations. L'analyse de ces croisements nous permet de tenter de définir des profils types d'entreprises au regard de leur préoccupation.

Pour cela nous avons croisé les résultats pour les préoccupations les plus souvent citées :

Combien d'entreprises sont **préoccupées simultanément** par les deux mêmes préoccupations ?

Combien d'entreprises considèrent **simultanément comme une priorité** deux mêmes préoccupations ?

## Les entreprises et le thème conditions de travail

L'usure professionnelle constitue la principale préoccupation sur le thème conditions de travail pour 60% des entreprises.

L'analyse croisée avec la pression temporelle et le travail dans l'urgence nous enseigne qu'une entreprise sur trois se déclare préoccupée simultanément par les questions d'usure professionnelle et par la pression temporelle, et le travail dans l'urgence. De même, une entreprise sur 4 se questionne sur les questions d'usure et d'inaptitudes, 15 % des entreprises y voient une double priorité. Concernant les liens entre l'usure professionnelle et la question des horaires, et l'usure professionnelle et les problèmes de performance des âgés, la simultanéité des préoccupations d'entreprises est moins fréquente.

## Les entreprises et le thème intégration et recrutement

Les entreprises connaissant des soucis d'intégration sont aussi souvent préoccupées par les difficultés de recrutement. En effet, 28% des entreprises sont simultanément préoccupées par l'intégration et le recrutement et 1 entreprise sur 5 y voit une double priorité.

Logiquement, la question de la performance des jeunes se pose aussi dans ces entreprises (18% ont la double préoccupation).

Ces deux typologies d'entreprises semblent tout à fait cohérentes, mais il peut être intéressant d'effectuer d'autres croisements entre les principales préoccupations :

34% des entreprises sont simultanément préoccupées par les questions d'usure et de mobilité interne, preuve que ces entreprises recherchent dans la mobilité une solution aux problèmes d'usure professionnelle.

29% des entreprises sont simultanément préoccupées par les questions d'usure et d'intégration d'une part et 26% par les questions d'usure et de difficultés de recrutement. On peut valider l'hypothèse que **l'attractivité de l'entreprise est fortement impactée par la question des conditions de travail pour lesquelles les actions devraient permettre de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés mais aussi favoriser l'arrivée des nouveaux entrants**. Un vaste chantier de moyen et long terme .

Il semble que les difficultés d'intégration soient aussi fortement liées aux questions relatives à la pression temporelle et au travail dans l'urgence. En effet, 25% des entreprises ont simultanément cette double préoccupation et 15% y voient une double priorité.

Ce lien statistiquement avéré est très intéressant car il permet de confirmer que **les organisations de travail actuelles ne laissent que peu de temps pour l'apprentissage** mais qu'**elles peuvent constituer un axe de réflexion important en entreprise : quelles modalités de développement des compétences en interne pour les entreprises ?**



# Perspectives

La mobilisation nationale sur la question de l'emploi des seniors, en lien avec le vieillissement de la population, s'est formalisée en juin 2006 avec la présentation du Plan national d'action pour l'emploi des seniors. Il était important de mesurer l'importance de la mobilisation des entreprises en France et en Région sur cette question, au regard des préoccupations que leur inspire ce vieillissement de la population. Cette enquête nous apporte des éléments de réponse plutôt positifs.

Les enjeux de la gestion des âges ont enfin pris place dans les préoccupations des entreprises et notamment des PME. Les grandes entreprises ne sont plus les seules à se questionner sur le vieillissement des salariés.

Dans les PME qui constituent justement l'essentiel de l'échantillon de l'enquête, les effectifs semblent encore faire une place prédominante aux jeunes et aux salariés d'âge moyen. Nous ne sommes donc pas, pour la majorité des entreprises régionales, dans une situation à venir de départs massifs puisque seules 15% des entreprises déclarent une majorité de quinquagénaires dans leur effectif. Pour autant, le deuxième enseignement de l'enquête nous précise l'importance qu'attribuent les dirigeants à l'apport de l'expérience à la performance.

41% déclarent faire une priorité de la nécessaire montée en compétence des entrants dans l'entreprise. Le remplacement des départs se pose donc plus en terme qualitatif que quantitatif : 31% des entreprises pensent que certains départs seront difficiles à remplacer. L'accroissement des difficultés de recrutement est ressenti comme un risque important dans un contexte de vieillissement. Il semble donc que la construction de l'expérience dans les conditions modernes d'organisation du travail (intensification, réduction des délais et augmentation du travail dans l'urgence...) soit un véritable enjeu des PME. Les salariés seniors, qui détiennent en partie cette expérience si précieuse pour la performance, devraient jouer un rôle actif. Le développement de dispositifs de tutorat, par exemple, pourrait contribuer à résoudre le problème et, par la même, contribuer encore à la revalorisation déjà engagée de leur image en entreprise. L'enquête nous apprend aussi que la question de l'usure est une forte préoccupation pour nos entreprises (60%). D'ailleurs 35% d'entre elles déclarent mener des actions pour réduire l'usure professionnelle. Le développement de l'emploi des seniors suppose que l'âge de cessation effective d'activité, aujourd'hui de 58 ans, soit reculé. Pour cela, il est urgent d'agir sur l'organisation du travail

pour réduire les contraintes et dégager les marges d'autonomie nécessaires au maintien dans l'emploi des salariés jusqu'à l'âge de la retraite. En matière d'organisation du travail, les entreprises mettent en avant la réduction des délais et le développement du travail dans l'urgence comme une cause importante du développement de l'usure mais aussi des difficultés d'intégration et de développement de l'expérience.

**La question devient alors : comment organiser le travail pour réduire ses effets sur la santé et augmenter sa capacité formatrice ?**

**Il y a là un chantier de réflexion important pour les entreprises et les acteurs qui l'accompagnent.**

**L'ARACT possède des éléments de réponse...**



## ○ Pour aller **plus loin**

✓ **"Les dirigeants d'établissements et la gestion des âges : Entre un enjeu stratégique et une mise en oeuvre encore hésitante."**

Téléchargeable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

✓ Travail et Changement n° 312, Bimestriel du réseau ANACT, **"Résultats de l'enquête exclusive ANACT auprès de 10 000 dirigeants"**.

Téléchargeable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

✓ Travail et Changement n° 305, Bimestriel du réseau ANACT, **"Construire la coopération entre les générations"**.

Téléchargeable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

✓ Travail et Changement n° 302, Bimestriel du réseau ANACT, **"Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas ?"**.

Téléchargeable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

✓ Travail et Changement n° 294, Bimestriel du réseau ANACT, **"Réduire la pénibilité au travail"**.

Téléchargeable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

✓ DVD **"Quinquaphonie : Harmonisons expérience, santé et performance"**. La gestion des âges à travers quatre expérimentations d'entreprise.

Sur demande auprès de l'ARACT Nord-Pas de Calais.

## ○ Pour nous **contacter**

### **Aract Nord-Pas de Calais**

197, rue Nationale - 59000 LILLE

Téléphone : 03 28 38 03 50

Télécopie : 03 28 38 03 51

[www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)



**Pour une évolution concertée** du travail et de la performance dans l'entreprise

