

# Le vieillissement démographique suscite-t-il l'inquiétude des entreprises ?

**Les entreprises ne semblent guère concernées par le vieillissement de leur personnel.**

**En fait le problème est assez localisé au sein de l'industrie manufacturière, des banques et des assurances. Ailleurs, la concentration de quinquagénaires est moindre et la gestion de la main-d'œuvre suffisamment flexible. Quant aux entreprises, peu nombreuses, qui ont recours à une gestion anticipée de leurs effectifs, elles sont aussi celles qui ont une pyramide des âges très déséquilibrée, ce qui laisse à penser que les employeurs souffrent encore de myopie sur ce sujet.**

par **Claude Minni**  
et **Agnès Topiol**  
*DARES*

**D**ans la première moitié des années quatre-vingt-dix, dans un contexte de ralentissement économique, les entreprises ont été nombreuses à recourir aux dispositifs de départs anticipés pour se séparer de leurs effectifs les plus âgés et limiter les

licenciements des salariés appartenant aux classes d'âge intermédiaire. Les ajustements de l'emploi s'étaient alors essentiellement concentrés sur le haut de la pyramide des âges, tandis que les embauches de jeunes restaient peu nombreuses. Malgré le retour de la croissance, de nombreuses entreprises ont maintenu cette forme de gestion.

Mais, aujourd'hui, à l'instar des autres pays européens, les entreprises françaises ont à faire face au vieillissement de leurs effectifs. La question du financement et de la pérennité du système de retraite par répartition pose problème à la collectivité. L'entreprise, elle, devra composer avec une main-d'œuvre globalement plus âgée, puis devra intensifier ses recrutements pour faire face aux départs en retraite.

**Bien que l'intérêt pour le vieillissement de la population active grandit, ce problème apparaît rarement comme un sujet de préoccupation pour l'entreprise.**

Dès 1996, les premières générations de « baby-boomers » atteignaient cinquante ans ; ces mêmes générations partiront en retraite dans les cinq ou dix prochaines années. Avec plus de départs en retraite et de nouvelles générations moins nombreuses, la nouvelle donne est très différente de celle de la précédente décennie. Comment poursuivre les politiques passées de gestion des âges ?

Dans ce contexte, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a lancé une enquête portant sur la gestion des effectifs suivant l'âge au sein des établissements du secteur privé de 10 salariés ou plus. L'enquête ESA (enquête sur les salariés suivant l'âge) a été réalisée en 2001 auprès de 3 000 chefs d'établissements ou responsables de ressources humaines. Elle s'articule autour d'un volet quantitatif et d'un volet qualitatif. Le premier permet de dénombrer les effectifs, ainsi que les flux d'entrée et de sortie suivant l'âge et leurs motifs. Le

second s'intéresse essentiellement à la perception du vieillissement et à sa gestion au sein de l'établissement. L'originalité de cette enquête est qu'elle permet de confronter la politique effective des établissements en terme de gestion des âges aux données quantitatives concernant la main-d'œuvre de l'établissement.

**Les établissements sont peu concernés par le vieillissement des effectifs**

Bien que le vieillissement de la population active fasse l'objet d'un intérêt grandissant de la société civile, ce problème apparaît rarement comme un sujet de préoccupation

pour l'entreprise. Dans près d'un établissement sur deux, le responsable interrogé n'a jamais réfléchi à la question et guère plus d'un sur cinq a une idée précise de la situation à venir. Même lorsque l'interviewé est le directeur des ressources humaines, dans quatre cas sur dix, il n'a jamais réfléchi à cette question. L'intervenant estime que 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, une fois sur deux, il y a eu consultation des partenaires sociaux. Les établissements qui anticipent des problèmes futurs liés au vieillissement de leurs effectifs sont minoritaires. Par exemple, 70 % des établissements qui comptent des quinquagénaires pensent qu'il n'y aura pas de problème liés aux départs en retraite dans les dix prochaines années (voir l'encadré ci-après).

De même qu'il y a peu d'établissements qui anticipent des problèmes liés à leur

pyramide des âges, ils sont également peu nombreux à avoir une gestion anticipée de leurs effectifs suivant l'âge. Seulement un établissement sur cinq déclare gérer la pyramide des âges de façon anticipée ; cette part ne semble même pas avoir progressé depuis la précédente enquête sur le sujet il y a dix ans (1). Ce type de gestion est cependant beaucoup plus répandu dans les grands établissements (la gestion prévisionnelle s'effectue dans plus de six établissements sur dix dans ceux de plus de 500 salariés et dans près d'un sur deux dans ceux de 250 à 500 salariés) si bien que près d'un tiers des salariés du privé sont concernés. Le recours à la gestion prévisionnelle de la pyramide des âges varie aussi selon les secteurs. Peu répandue dans les industries agroalimentaires (IAA) et les transports (moins de 10 % des établissements), elle l'est plus dans l'industrie manufacturière, les institutions financières et immobilières (IF) et le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP); secteurs dans lesquels un quart des établissements la pratique. La gestion anticipée va aussi de pair avec les contraintes de marché. En général les établissements qui font de la gestion prévisionnelle de l'emploi, anticipent à moyen terme. La moitié d'entre eux se fixent un horizon de 2 à 5 ans et 28 % un horizon de 5 à 10 ans. La gestion à plus long terme est peu fréquente (7 %) et concerne en grande majorité les établissements de plus de 500 salariés.

En moyenne les quinquagénaires représentent un sixième de l'emploi global. Ce chiffre modeste, notamment comparé à la part des moins de 30 ans, qui représentent un quart des effectifs des établissements, pourrait permettre de comprendre que les établissements n'accordent pas un grand intérêt à cette question. Toutefois, une analyse plus fine de la pyramide des âges de chaque établissement révèle une grande diversité des situations.

## Quand les seniors représentent plus du quart des effectifs

A côté d'établissements où la part des 50 ans et plus est très faible, inférieure

à 5 % dans plus d'un établissement sur cinq, il en existe de nombreux où les seniors représentent plus d'un quart des effectifs (23 %), voire plus du tiers (13 %). Cette dispersion, importante lorsque l'on considère l'ensemble des établissements, est variable suivant la taille et le secteur d'activité.

C'est au sein des établissements de moins de 100 salariés que les seniors sont le plus souvent absents ou le moins représentés. Par exemple, dans 18 % des établissements de 10 à 49 salariés, il n'y a aucun quinquagénaire. A l'exception des institutions financières et immobilières, où dans un quart des établissements on compte près d'un tiers de seniors dans les effectifs, ailleurs on se situe autour de la moyenne. Les secteurs dans lesquels les seniors sont souvent absents ou peu représentés sont les IAA, les services et le commerce : dans les IAA, près d'un établissement sur deux compte moins de 10 % de quinquagénaires. A l'inverse, dans l'automobile et dans les IF on compte très peu d'établissements de ce type.

Pour mieux caractériser encore ces profils, les établissements ont été classés suivant la part respective des salariés se trouvant aux deux extrémités de la pyramide des âges. On a distingué quatre types de profil :

- les pyramides d'âges «ventrales» avec des effectifs concentrés autour des âges intermédiaires (20 % des établissements présentent ce profil de pyramide des âges) ;
- les pyramides « élargies au sommet », avec beaucoup de seniors et peu de jeunes (28 %) ;
- les pyramides « élargies à la base » avec peu de seniors et beaucoup de jeunes (37 %) ;
- et enfin celles, moins nombreuses, « tendues aux deux extrémités » comptant à la fois beaucoup de seniors et beaucoup de jeunes (14 %).

## Structure par âge hétérogène

C'est dans les établissements de 10 à 49 salariés qu'on trouve le plus de pyramides des âges « élargies à la

base » ; les jeunes y sont plutôt mieux représentés que les salariés les plus âgés (dans 53 % d'entre elles, la part des moins de 30 ans est forte (2)). Dans les établissements de 50 à 99 salariés, on trouve dans des proportions identiques des pyramides « élargies à la base » ou au contraire « élargies au sommet » (environ 35 % des établissements). Dans les établissements de plus de 100 salariés, le cas le plus courant est celui d'une pyramide « élargie au sommet » (près de 40 % des établissements).

Les pyramides des âges « ventrales » ou « élargies au sommet » sont surtout présentes dans l'industrie, en particulier dans les biens intermédiaires et dans les biens de consommation (voir le tableau I). Notamment, c'est dans les biens de consommation, qu'on rencontre le plus souvent les pyramides « élargies au sommet » (57 % des établissements).

35 % des établissements présentent une pyramide des âges dite « très déséquilibrée ». Ce sont d'une part les établissements dont quasiment tous les effectifs sont concentrés autour des âges intermédiaires (groupe 1 : 8 % de l'ensemble des établissements), ceux qui emploient beaucoup de jeunes et très peu de quinquagénaires (groupe 2 : 16 %) et ceux qui emploient beaucoup de seniors et très peu de jeunes (groupe 3 : 11 %) (3). C'est dans les établissements de plus de 200 salariés que le premier groupe est le plus représenté, alors qu'on rencontre le second groupe plutôt dans les établissements de 10 à 99 salariés et le troisième dans les établissements de taille intermédiaire (100 à 199 salariés). Les structures qui excluent les seniors et les juniors (groupe 1) sont principalement massées dans les services aux ménages (14 % des éta-

(1) Le ministère de l'Emploi avait déjà fait en 1991 une enquête sur ce sujet. Mais des comparaisons systématiques sont difficiles car il y avait eu un faible taux de réponse.

(2) Supérieure à la part médiane des moins de 30 ans sur l'ensemble de l'échantillon.

(3) Ces trois groupes sont ceux où, dans l'établissement, la part des moins de 30 ans (respectivement des 50 ans ou plus) est soit inférieure au premier quartile de la distribution sur l'ensemble de l'échantillon, soit supérieure au troisième quartile. Le quatrième groupe, caractérisé par une polarisation aux deux extrémités de la pyramide des âges, est très marginal.

blissements de ce secteur se trouvent dans cette configuration), dans le commerce de gros et dans l'industrie des biens intermédiaires (10 % pour chacun de ces secteurs). Les établissements qui ont recours à une main-d'œuvre

composée de nombreux seniors et de peu de jeunes (groupe 3) sont concentrés surtout dans l'industrie manufacturière, en particulier dans les biens de consommation (20 %) et l'automobile (14 %), dans les IF (22 %) et dans les

services aux ménages (17 %). Quant aux établissements ayant recours à beaucoup de jeunes et peu de salariés âgés, ils se concentrent essentiellement dans le commerce de détail (30 %), dans l'informatique (48 %) et dans les

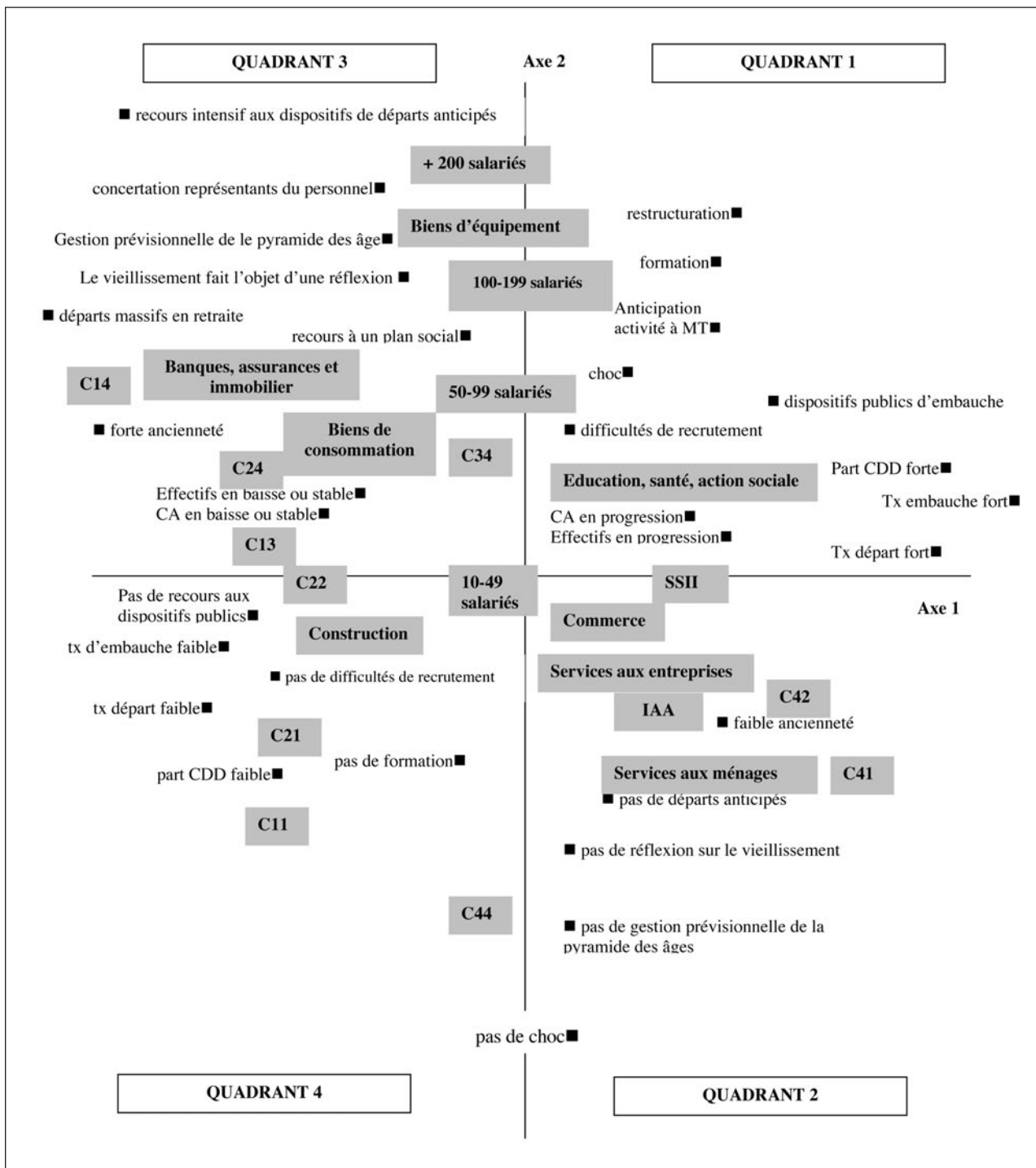
**La perception des employeurs concernant le retournement démographique au travers de l'enquête ESA**

<b>Afin de répondre à des difficultés de recrutements, quels moyens sont mis ou pourraient être mis en œuvre votre établissement ?</b>			
	<b>Actuellement</b>	<b>Dans les prochaines années</b>	<b>Non envisageable</b>
Fidéliser sa main-d'œuvre	70 %	20 %	10 %
Réaliser des gains de productivité	41 %	20 %	39 %
Organiser des campagnes de recrutement de jeunes	37 %	22 %	45 %
Attirer des salariés d'autres entreprises	18 %	23 %	59 %
Recourir à de la main-d'œuvre étrangère	16 %	22 %	62 %
Assouplir les critères de recrutement	19 %	13 %	68 %
Transformer les temps partiels en temps plein	12 %	13 %	75 %
Délocaliser l'activité	5 %	8 %	88 %
<b>Diriez vous que la question du vieillissement fait l'objet...</b>			
D'une réflexion avec les partenaires sociaux de l'établissement		6,6 %	
D'une réflexion au sein de l'établissement sans consultation des partenaires sociaux		6,8 %	
D'une réflexion personnelle mais pas d'une réflexion au sein de l'établissement		17,5 %	
De peu de réflexion malgré des problèmes grandissants dans l'établissement		4,0 %	
De peu de réflexion car la pyramide des âges ne pose pas de problèmes		65,2 %	
<b>Personnellement, quelle représentation avez-vous de la question du vieillissement dans l'établissement ?</b>			
Vous avez une idée précise de la situation à venir	23 %		
Vous avez une vague idée de cette situation	27 %		
Vous n'avez pas encore réfléchi à la question	50 %		
<b>Pensez-vous que votre établissement va être confronté à un problème de départs massifs à la retraite dans les 5 à 10 prochaines années ?</b>			
Oui et nous nous y préparons	20 %		
Oui, mais aucune disposition n'a encore été prise pour l'instant	13 %		
Non, il n'y aura pas de problème	68 %		

TABLEAU I  
Profil des pyramides des âges suivant les secteurs d'activité

	Pyramide des âges					en %
	Ensemble	Ventrale	Elargie au sommet	Elargie à la base	Tendue aux deux extrémités	
<b>Ventrale</b> : peu de jeunes/peu de vieux <b>Elargie au sommet</b> : peu de jeunes / beaucoup de vieux <b>Pyramide des âges élargie à la base</b> : Beaucoup de jeunes/peu de vieux <b>Pyramide des âges tendue aux deux extrémités</b> peu de salariés dans les tranches d'âges intermédiaires						
Industries liées à l'énergie	100	17,1	32,9	<b>43,2</b>		6,7
Autres industries des biens intermédiaires	100	<b>29,6</b>	<b>35,3</b>	30,4		<b>4,6</b>
Industries des biens d'équipement	100	<b>27,0</b>	23,6	<b>40,3</b>		9,1
Industries agroalimentaires	100	23,8	27,8	32,4		<b>16,0</b>
Industries de biens de consommation	100	<b>25,2</b>	<b>56,8</b>	8,2		9,8
Bâtiment et travaux publics	100	20,9	30,0	34,6		14,5
Commerce de gros	100	19,9	<b>10,4</b>	<b>59,9</b>		12,7
Commerce de détail	100	12,8	31,3	<b>38,3</b>		<b>17,6</b>
Transports	100	17,6	<b>34,4</b>	31,1		<b>16,9</b>
Activités financières et immobilières	100	<b>27,4</b>	<b>41,2</b>	15,4		16,0
Informatique	100	17,1	<b>9,1</b>	<b>67,6</b>		<b>6,2</b>
Services aux entreprises	100	20,6	26,5	35,9		<b>17,0</b>
Services aux ménages	100	17,6	19,3	<b>52,8</b>		10,4
Autres services : santé, éducation, action sociale...	100	20,1	34,7	28,5		<b>16,7</b>
<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>100</b>	<b>20,3</b>	<b>28,2</b>	<b>37,3</b>		<b>14,2</b>

Source : DARES, Enquête ESA



Localisation des variables dans le plan défini par les deux premiers axes.

services aux entreprises (36 %). A noter également que dans les entreprises créées récemment, on trouve une grande majorité d'établissements du groupe 2, où les jeunes sont très représentés (30 % des établissements de moins de 3 ans d'ancienneté). Dans les établissements les plus anciens, plus de 10 ans d'ancienneté, on trouve essentiellement des établissements du groupe 3,

où les seniors sont très largement représentés.

## Des stratégies de gestion diverses

Une « analyse en composante principale » a permis de caractériser les établissements selon les performances des

établissements (croissance de l'activité et de l'emploi), les contraintes de marché sur lesquels ils opèrent (degré d'anticipation de l'activité, réorganisation, informatisation, innovations, restructurations...), les modes de gestion de la main-d'œuvre (types de contrats, turnover, ancienneté, recrutements, départs...), ainsi que la politique de gestion des ressources humaines

(recours à des dispositifs publics pour l'embauche ou les départs, formation professionnelle, plan social, gestion prévisionnelle de l'emploi...), le secteur d'activité, la taille, la structure par âge et la date de création de l'établissement. Quatre grands groupes se distinguent, selon les modes de gestion de la main-d'œuvre (voir la figure sur la localisation des variables, ci-après).

Le premier axe distingue les établissements selon qu'ils privilégient la gestion à court terme ou à moyen terme. Dans le premier cas, il s'agit d'établissements dont la main-d'œuvre est extrêmement flexible, en raison d'un recours intensif aux contrats à durée déterminée (CDD), aux missions d'intérim et aux dispositifs d'aide à l'embauche. Dans ces établissements, les entrées et sorties sont nombreuses et génèrent un fort *turn-over*. La mission essentielle des entrepreneurs est alors d'assurer la permanence de ce renouvellement continu. Dans le second cas, au contraire, on trouve des établissements où les flux de main-d'œuvre sont faibles en raison d'embauches et de sorties peu fréquentes, où la part des CDI est forte et la gestion des effectifs s'effectue à plus long terme.

Le second axe oppose des établissements qui ont une politique de gestion des ressources humaines plus ou moins volontaire, notamment concernant la question du vieillissement. A l'un de ces sommets, se situent les établissements qui prennent les décisions concernant leurs effectifs en concertation avec les partenaires sociaux, qui gèrent de façon anticipée leur pyramide des âges, qui ont déjà mis en place un plan social, qui ont recours aux dispositifs publics ou privés de départs anticipés et qui déclarent former de façon significative leur personnel. Au contraire, à l'autre extrémité de cet axe, sont regroupés les établissements qui n'ont recours à aucune de ces pratiques.

L'intersection de ces deux dimensions distingue quatre stratégies d'entreprises. Dans le premier quadrant, se concentrent des établissements dans lesquels la gestion du vieillissement se fait *via* «l'appel au sang neuf». On y

## Méthodologie

**Le graphique de la figure ci-avant sur la localisation des variables est issu d'une analyse en composantes multiples (ACM), méthode statistique qui s'utilise pour analyser les liaisons entre un grand nombre de variables qualitatives. L'analyse retient comme « variables principales » : le taux d'embauche, le taux de sortie, le recours à l'intérim, le *turn-over*, 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), à des dispositifs publics d'embauche (CIE, CES, alternance, contrats de qualification...), le recours aux préretraites (préretraites d'entreprises ou publiques, globales ou progressives), à un plan social, à la gestion prévisionnelle des emplois, le fait d'avoir une réflexion sur le vieillissement, d'anticiper des départs massifs en retraite, de se concerter avec les partenaires sociaux pour les décisions relatives au personnel, l'évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi au cours des cinq dernières années, la capacité d'anticiper à moyen terme son activité, l'existence d'une restructuration, un changement technologique ou organisationnel notable. En « variables supplémentaires », on a distingué 12 secteurs d'activités ( IAA, IBI, IBC, IBE, BTP, commerce, transports, IF, SSII, services aux ménages, aux entreprises, santé, éducation et loisirs), 4 tranches de taille (10-49 salariés, 50-99, 100-199 et 200 et plus), la date de création de l'établissement (moins de 3 ans, 3 à dix ans et 10 ans et plus) et la structure de la pyramide des âges selon les 16 groupes définis. Dans le graphique, la variable est codée : le premier chiffre indique l'importance des jeunes et le second, l'importance des seniors. Par exemple, C11 correspond, à une pyramide des âges « très ventrue » et C44 au contraire à une pyramide des âges où la part des jeunes et celles des seniors est très élevée. Dans cette ACM, les deux premiers axes expliquent 26 % de l'inertie totale.**

**Le tableau II ci-après 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.**

trouve essentiellement des pyramides des âges « tendues aux deux extrémités ». Les réponses apportées au problème du vieillissement sont le recrutement de jeunes et la formation professionnelle pour permettre d'assurer la relève. Les taux d'embauches y sont élevés et les entrées se font au travers de CDD ou de dispositifs publics d'aide à l'embauche. Ce sont ceux qui sont le plus confrontés à des difficultés de recrutement. On y trouve les établissements de taille moyenne, qui ont été confrontés à une restructuration, à choc de type technologique ou organisationnel. Ce sont également des structures performantes puisqu'en majorité leur chiffre d'affaires est en progression ainsi que leurs effectifs. S'y concentrent

les établissements des services de l'action sociale, de la santé, de l'éducation ainsi que les SSII.

Le second quadrant renvoie à des établissements où la part des jeunes est forte, quelle que soit l'importance des seniors, ce qui fait que le vieillissement n'est pas un sujet de préoccupation. La flexibilité de la main-d'œuvre y est importante ; les effectifs sont perçus davantage comme une ressource de court terme que comme un capital dans lequel il convient d'investir. Ces établissements n'ont ni recours à la formation professionnelle, ni aux différents dispositifs publics d'incitation à l'embauche ou au départ. Cette stratégie, basée sur une réponse de court terme aux éventuels problèmes d'emploi, est le fait d'établissements appartenant aux services aux ménages, au commerce et aux services aux entreprises. Ces éta-

blissements opèrent sur des marchés moins contraints que ceux des établissements associés au quadrant 1. La plupart d'entre eux déclarent n'avoir été confrontée lors des cinq dernières années à aucune modification majeure en terme de technologie ou d'organisation du travail. Tout ceci contribue à expliquer une moindre préoccupation concernant la gestion des effectifs dans la mesure où les salariés sont perçus comme des individus interchangeable et non comme un capital spécifique. Le troisième quadrant rassemble les établissements pour lesquels le vieillissement est le plus problématique. S'y

concentrent les grands et très grands établissements, moins réactifs en raison de leur taille que les établissements du quadrant 1. Ces établissements sont caractérisés par des pyramides des âges vieilles et déséquilibrées. Dans ces établissements qui seront confrontés aux départs massifs en retraite des générations nombreuses issues du baby-boom, le vieillissement inquiète. Ces établissements ont souvent une gestion de la main-d'œuvre qui s'inscrit dans le temps : l'ancienneté des salariés y est forte et le turn-over limité. Le vieillissement démographique fait le plus souvent l'objet d'une réflexion dans

l'entreprise, souvent en concertation avec les partenaires sociaux et d'une gestion anticipée de la pyramide des âges. Pour autant, la réponse apportée au problème du vieillissement est encore trop souvent une gestion quantitative axée autour des plans sociaux et départs anticipés. Dans ce quadrant, sont essentiellement représentés le secteur financier et les établissements de l'industrie manufacturière, en particulier l'automobile.

Enfin, le quatrième quadrant correspond à des établissements présentant une pyramide des âges ventrale et où la question du vieillissement ne cause pas

TABLEAU II  
Les déterminants de la gestion anticipée des effectifs

	Paramètres estimés	Significativité	écart par rapport à la prob. de référence (0,13)
<b>Secteur d'activité</b>			
IAA	-0,54	-	-0,05
Industrie manufacturière (avec automobile)		<b>Référence</b>	
Construction	0,56	++	0,08
Transports	-0,61	--	-0,05
Institutions financières et immobilier	0,44	+	0,06
Commerce et Services	-0,6	--	-0,05
<b>Taille de l'établissement</b>			
10 à 49 salariés	-0,68	++	-0,06
50 à 199 salariés		<b>Référence</b>	
200 salariés et plus	0,32	++	0,04
<b>Type de pyramide des âges</b>			
Ventrale		<b>Référence</b>	
Tendue aux deux extrémités	0,26	Non	
Peu de jeunes et énormément de salariés âgés	0,89	++	0,13
Peu de jeunes et pas mal de salariés âgés	0,32	+	0,04
Beaucoup de jeunes et très peu de salariés âgés	-0,64	--	-0,06
Beaucoup de jeunes et assez peu de salariés âgés	-0,18	Non	-0,02
<b>Type d'établissement</b>			
Entreprise mono établissement		<b>Référence</b>	
Appartient à une entreprise pluri-établissement	0,46	++	0,06
<b>Horizon d'anticipation du volume d'activité</b>			
Moins d'un an		<b>Référence</b>	
Plus d'un an	0,49	++	0,06
<b>Evolution des effectifs au cours des 5 dernières années</b>			
En augmentation	0,29	++	0,04
Stable ou en diminution		<b>Référence</b>	
<b>Choc technologique ou organisationnel au cours des 5 dernières années</b>			
Introduction nouvelle technique, innovations, autre organisation du travail	0,76	++	0,11
Pas de choc technologique ou organisationnel		<b>Référence</b>	
<p><b>Lire ainsi :</b> la probabilité d'avoir une gestion prévisionnelles pour une entreprise mono-établissement de 50 à 199 salariés de l'industrie manufacturière ayant une pyramide des âges ventrale 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 organisationnelle 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 au groupe de référence, la probabilité d'avoir une gestion prévisionnelle est de 17%. L'écart à la référence est de +0,04 et il est significatif au seuil de 1%, ++ ou -- dans le tableau (quand significatif seulement à 5% : - ou + dans le tableau). Ces écarts ne s'additionnent pas.</p>			

encore souci. Ces établissements, dans lesquels la main-d'œuvre est peu flexible sans pour autant faire l'objet d'un investissement spécifique (faible recours à la formation professionnelle), opèrent sur des marchés où les contraintes sont assez faibles et peu porteurs. La plupart des établissements de ce quadrant déclarent que leur chiffre d'affaires s'est stabilisé ou a baissé. On y trouve essentiellement des établissements du secteur du bâtiment. Au total, cette analyse graphique suggère que la gestion de la main-d'œuvre est essentiellement le fait des grandes entreprises. Ailleurs même si elle a cours, son contour est plus flou. Dans la gestion du vieillissement, un petit établissement est en principe plus réactif qu'une grande structure, il y est peut être plus simple de gérer à vue la pyramide des âges tandis que cela est plus difficile à mettre en œuvre dans une grande entreprise. Par ailleurs, faisant parfois face à plus d'incertitudes et de contraintes de marché, les petits établissements doivent ajuster au mieux l'emploi au volume d'activité à chaque instant ce qui les conduit à privilégier la flexibilité. Il n'est donc pas si surprenant que ces établissements n'accordent que peu d'importance aux questions relatives aux ressources humaines.

## Les déterminants de la gestion prévisionnelle

Le recours à un modèle statistique permet d'affiner l'analyse du troisième

quadrant (voir le tableau II). Dans l'ordre décroissant, les facteurs explicatifs du recours à une gestion prévisionnelle de l'âge des effectifs sont la taille, le secteur, le profil de la pyramide des âges, un changement technologique ou organisationnel auquel l'établissement a été confronté au cours des cinq dernières années. Viennent ensuite la structure de l'entreprise (mono ou pluri-établissement), l'évolution passée de l'emploi ainsi que l'horizon d'anticipation du volume d'activité.

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 beaucoup de seniors y ont plus souvent recours que les autres. A l'inverse, c'est lorsque qu'il y a beaucoup de jeunes et peu de seniors qu'on y fait moins appel. Que les établissements ayant une gestion anticipée de leurs effectifs soient aussi ceux qui sont le plus confrontés au vieillissement laisse à penser qu'il s'agit de dispositions récentes. Sinon on se serait plutôt attendu à des pyramides des âges plus équilibrées.

La gestion anticipée est aussi beaucoup plus fréquente parmi les établissements qui ont effectué au cours des cinq dernières années un changement radical en termes de technologies, de produit ou en termes d'organisation du travail. Il semble que le fait d'avoir à repenser la manière de travailler dans l'établissement suscite également une réflexion sur l'évolution de la main-

d'œuvre en termes de compétence mais aussi en terme d'âge. La gestion prévisionnelle est aussi plus fréquente pour les établissements qui peuvent anticiper leur volume d'activité à moyen-terme ou pour ceux dont l'emploi est en expansion. En revanche, les performances économiques des entreprises influent peu.

Les établissements de grande taille sont ceux qui pratiquent le plus la gestion prévisionnelle. C'est également le cas pour les établissements appartenant à une entreprise comprenant plusieurs établissements. A même taille et même structure par âge, les secteurs où le recours à cette pratique est le plus important sont la construction et les IF. A l'opposé, on y a moins souvent recours dans les IAA, les transports, le commerce et les services aux particuliers ou aux entreprises.

Le décalage entre l'importance croissante accordée au vieillissement et la faible mobilisation des entreprises sur le sujet tient essentiellement au fait qu'elles n'y sont pas toutes confrontées dans la même mesure. Reste une certaine myopie des entreprises : les établissements qui se préoccupent aujourd'hui de ces questions et ont recours à une gestion prévisionnelle de l'emploi selon l'âge sont ceux pour lesquels la pyramide des âges est aujourd'hui la plus déséquilibrée. On tente de s'adapter à une situation qu'on n'a pas su prévenir. Beaucoup d'efforts sont encore nécessaires pour sensibiliser les entreprises à la gestion des âges de leur personnel. ●