

## **Les entreprises ligériennes se préoccupent-elles**

### **de LA GESTION DES AGES ?**

#### **Une enquête réalisée en Pays de la Loire pour l'ARACT**

Le document ci-dessous s'appuie sur les éléments d'analyse de l'enquête picarde (identique à celle des Pays de la Loire) réalisée par Serge Volkoff<sup>1</sup> et le CESTP-ARACT Picardie.

Pour tout renseignement complémentaire :  
Contact - Xavier Berton au 02 41 73 00 22.

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 des « 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 futur plan « quinquas », **s'affiche ainsi nettement l'objectif de maintenir en emploi les seniors, ainsi que d'allonger la durée de la 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.

**Les attitudes adoptées par les responsables d'entreprises vis-à-vis de l'évolution des structures d'âge sont très variables.** Sur la base d'un questionnaire élaboré par l'ANACT et le CREAPT, une enquête a été menée en novembre 2005 auprès de quelque six cents employeurs des Pays de la Loire. Cette enquête visait à **mieux connaître leurs préoccupations** dans ce domaine.

---

<sup>1</sup> Directeur du CREAPT (Centre de recherche et d'étude sur l'âge et les populations au travail)

L'enquête, outre les éléments servant à situer l'entreprise (taille, âges, appartenance à un groupe, évolution du CA, CDD, CDI, nombre de femmes, etc.), cherchait à mieux cerner la position des entreprises sur les questions pouvant avoir un lien avec la gestion des âges :

- soit en termes d'effets ou de révélations de problèmes (motivation, usure, performance comparée des jeunes et des plus âgés, fidélisation, ...)
- soit comme facteurs ou causes (horaire, délai et urgences, concurrence de carrière, etc.).

## Les entreprises enquêtées

551 responsables d'établissements régionaux de 20 salariés et plus ont répondu. L'échantillon avait été bâti en respectant la répartition régionale en nombre de salariés et avec le souci de respecter le poids des principaux secteurs d'activité<sup>2</sup> des 5 départements. Ils ont été interrogés par téléphone sur la base d'un questionnaire précédé d'un courrier. On constate un accueil assez fort d'une telle démarche puisque très peu refuseront de répondre et seront remplacés (595 sollicités pour obtenir 551 réponses).

Dans un questionnaire où bien sûr la question de l'âge est centrale, on constate que, pour les chefs d'entreprise interrogés, une caractéristique majeure se dégage, la **jeunesse** déclarée de la population salariée.

- **Plus de la moitié (56%) des chefs d'entreprise déclarent avoir une population salariée à dominante jeune** (ou jeune et moyenne),
- 15 % présentent un équilibre entre les âges,
- Enfin, pour un gros quart des répondants (27 %), les salariés sont âgés.

On notera également que la question des salariés âgés en fin de carrière ne se pose pas pour trois entreprises sur quatre. Quant aux chefs d'entreprises concernés, ils se partagent de façon quasi équilibrée entre ceux qui pensent que des prochains départs en nombre important sont une opportunité et ceux qui pensent que c'est une fragilisation de l'entreprise.

## Des préoccupations nombreuses dans ce domaine de la gestion des âges

L'essentiel du questionnaire était organisé autour d'une liste de 18 « préoccupations » ou reconnaissance d'une réalité problématique en matière de gestion des âges, elles-mêmes regroupées en six têtes de chapitre :

- **Les recrutements et l'accueil** : difficulté à attirer des candidats à l'embauche - difficulté à fidéliser les salariés récemment arrivés ;
- **Les conditions de travail** : pénibilité et usure au fil de la vie professionnelle ; horaires de travail posant problème sur la durée ; difficultés liées à la pression temporelle et aux urgences ;
- **L'acquisition des compétences** : difficultés à faire rapidement des nouvelles recrues des salariés expérimentés ; problèmes liés aux tâches peu qualifiées n'offrant pas d'occasions d'apprendre ; difficultés pour renouveler les compétences disponibles dans l'entreprise ;

---

<sup>2</sup> Répartition par taille : 60 % des entreprises comptent entre 20 à 50 salariés, 20 % 50 à 100. Répartition par secteurs : 12 % de 100 à 200, 35 % des entreprises sont dans l'industrie, 24 % dans le commerce, 19 % dans les services. (donc une sur représentation de l'industrie et sous représentation de services)

- **Les déroulements de carrière** : promotions internes restreintes - dépassement des anciens par les jeunes - plafonnements de carrière assez précoces ;
- **Les performances de l'entreprise** : problèmes dus au travail des jeunes ; à celui des âgés ; aux liens entre générations ;
- **Les fins de vie active** : faible motivation dans les dernières années ; inaptitudes ; souhaits de départs précoces ; départs difficiles à remplacer.

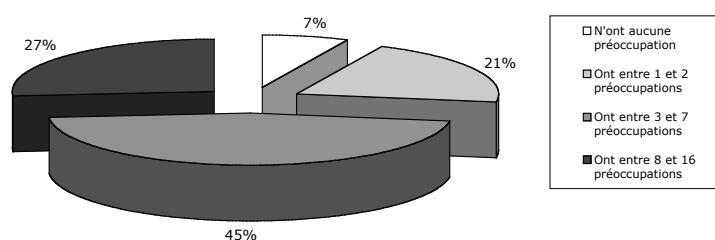
Pour chacune de ces 18 préoccupations, l'entreprise choisissait sa réponse parmi les items suivants :

- Non cela n'existe pas dans mon établissement ;
- Oui cela existe, mais ce n'est pas une priorité ;
- Oui cela existe, 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 premier constat** qui ressort des résultats de l'enquête, est le grand nombre de préoccupations des entreprises interrogées, dans le domaine de la gestion des âges. Seuls 7% des répondants ont choisi la modalité « a ) » (*ce n'est pas une préoccupation dans mon entreprise*) pour toutes les questions posées. Un nombre important d'entre eux ont signalé 5, 6, voire 7 motifs de difficultés, et il n'était pas exceptionnel d'en citer même 10 ou plus.

Cette proportion importante de répondants « à préoccupations multiples » se retrouve quelle que soit la structure d'âge de l'établissement<sup>3</sup> (avec tout de même un léger surcroît de problèmes dans les

**Graphique 1**  
Répartition des établissements selon le nombre de préoccupations indiquées



établissements « âgés », et surtout dans les établissements « à deux bosses », i.e. à prédominance de jeunes et d'âgés), et dans tous les secteurs d'activités. Leur proportion s'élève avec la taille de l'entreprise, ce qui peut s'interpréter de deux façons au moins : d'une part, les entreprises plus grandes présentent en interne une plus grande variété de situations (selon les ateliers, les services, ...) ; D'autre par elles peuvent avoir eu davantage d'occasions d'y réfléchir, surtout si des responsables ont, entre autres pour fonction, de gérer ces problèmes.

**Quatre préoccupations sont plus particulièrement présentes pour plus d'un chef d'entreprise sur deux.** Elles concernent :

- Les difficultés à attirer des candidats à l'embauche et les intégrer,
- La pénibilité et l'usure au cours de la vie professionnelle,
- Une insuffisance dans l'usage de la formation et surtout des dispositifs nouveaux,

<sup>3</sup> Pour ne pas alourdir cette présentation chiffrée, seuls les résultats d'ensemble font l'objet de tableaux. Les commentaires ayant trait aux différences selon le secteur, la taille d'établissement ou la structure d'âges renvoient à des résultats plus détaillés qui ne sont pas directement restitués ici.

- Enfin une insuffisante mobilité interne.

## Davantage de soucis pour recruter que pour fidéliser les embauchés

Plus d'une entreprise sur deux déclare avoir des difficultés pour attirer des candidats à l'embauche, avec des différences notables selon les métiers ou les secteurs. Plus d'une sur trois (35%) dit avoir commencé à agir. Ce taux d'entreprises « agissantes » peut être considéré comme élevé, mais vu le nombre d'offres non satisfaites, ces actions semblent insuffisantes. En revanche, les entreprises sont nettement moins « préoccupées » par la **fidélisation des salariés : à peu près une entreprise sur six (14%) se juge concernée**. Pour chacune de ces questions, les entreprises où les jeunes prédominent déclarent plus fréquemment des difficultés, mais ces problèmes ne leur sont pas exclusivement réservés.

Une autre question vient éclairer cette distorsion apparente : **plus de 42 % des entreprises interrogées éprouvent une réelle difficulté à intégrer des salariés nouvellement embauchés**. Ainsi la question de l'attractivité de certains métiers se double d'une difficulté à garder les nouveaux après quelques semaines ou quelques mois, au-delà on entre dans une forte stabilité ou fidélisation qui ne sera pas sans difficulté (cf. les mobilités internes).

	Préoccupation non prioritaire	Préoccupation sans action	Des actions mises en œuvre	Pas une préoccupation
Attirer des candidats	9,4	7,1	34,7	48,8
Fidéliser	4	2,2	7,6	86,2

## L'usure des âgés, les horaires des jeunes

Beaucoup d'entreprises mentionnent l'usure liée à la pénibilité du travail et au travail dans l'urgence comme une difficulté : **plus de 53 % pour la pénibilité** (deuxième préoccupation la plus citée), **38 % pour l'urgence**.

Dans les deux cas, les proportions d'entreprises ayant engagé des actions sont assez élevées à l'inverse de ce qui a pu être constaté dans d'autres régions de France<sup>4</sup> :

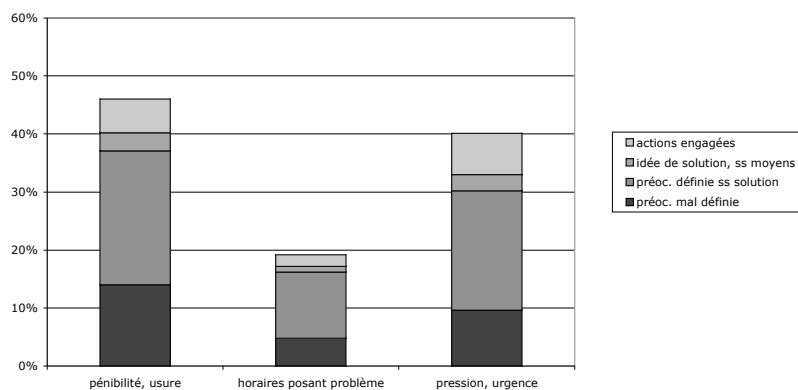
- Pour l'usure professionnelle, plus de 32 % des entreprises déclarent avoir menées des actions (soit 60 % des entreprises concernées par le problème). Pour mémoire, les Pays de la Loire sont encore la première région française pour la déclaration de maladies professionnelles (TMS). Peut-être faut-il considérer ce niveau de préoccupation et d'actions engagées comme porteur d'espoir pour l'avenir...
- Le travail dans l'urgence ou sous contrainte forte de délai est identifié comme une condition de travail difficile. Sur les 38 % d'entreprises concernées, près de 50 % déclarent avoir mis en œuvre des actions pour diminuer cette difficulté.
- On remarque par contre que, dans près de 80 % des cas, les chefs d'entreprise estiment que les horaires ne posent pas problème.

Dans les deux premiers cas, ces problèmes sont surtout évoqués dans les établissements où les salariés âgés prédominent.

<sup>4</sup> Une analyse comparative entre les différentes régions françaises sur ces mêmes questions sera disponible à l'ARACT des Pays de la Loire en juillet 2006

Ce constat n'est pas surprenant. De très nombreuses recherches ont établi que la pénibilité physique du travail accentue les effets du vieillissement<sup>5</sup>. Les contraintes de posture, par exemple, augmentent la probabilité de survenue de douleurs articulaires à un âge précoce. Il en est de même pour le travail dans l'urgence. Non que les âgés soient incapables de travailler rapidement, mais on peut montrer qu'ils ont davantage besoin d'anticiper, de vérifier avant d'agir (ou après une action), de réguler leur rythme pour éviter des accélérations brutales et fréquentes. Si la pression temporelle est trop forte, ces stratégies de gestion du temps, alimentées par l'expérience, sont compromises ou moins efficaces.

Graphique 3  
Préoccupations sur les conditions de travail



Cette interprétation est confirmée par un autre résultat de l'enquête : les préoccupations liées au travail dans l'urgence (« les délais de production ou la pression des clients obligent à travailler souvent dans l'urgence, ce qui est difficile, notamment à certains âges ») sont très fortes dans les entreprises ayant connu une restructuration récente, et encore plus dans celles ayant réduit leurs effectifs.

La situation est très différente en matière d'horaires. Cette question était posée dans l'objectif de cerner une difficulté propre aux vieillissants (la fragilisation du sommeil avec l'âge entraîne fréquemment des troubles de santé accrus pour des quinquagénaires travaillant en horaires décalés). Or on s'aperçoit que d'une part, les entreprises évoquant les horaires comme une des causes de difficulté dans la gestion des âges sont très minoritaires (1/5ème de l'échantillon), et que d'autre part ce sont cette fois les entreprises « jeunes » qui se sont davantage manifestées. Il semble donc qu'on trouve ici, non l'idée d'une contrainte pénalisante pour les vieillissants, mais d'abord celle d'une caractéristique du travail qu'une partie des jeunes n'intègre pas sans mal : l'impératif de ponctualité, la nécessité de se lever tôt, etc.

## L'expérience professionnelle est longue à construire

« Il est difficile de faire suffisamment vite de nos nouvelles recrues des salariés expérimentés ». Ce thème est assez sensible puisque plus de 42% des entreprises se déclarent concernées par cet enjeu. Sur cet énoncé, « acquisition expérience », 31% des entreprises déclarent avoir « des actions en cours ou achevées », soit 73 % des entreprises concernées (ce qui est un score très important).

<sup>5</sup> Cette interprétation des résultats est la plus plausible, mais une précision technique est à apporter : ce sont les entreprises « âgées » qui font spécialement le lien entre gestion des âges et pénibilité ; cela ne signifie pas explicitement que ce problème soit, selon elles, réservé à cette tranche d'âge – cette question ne leur était pas posée en ces termes.

## Préoccupation sur l'acquisition des compétences

	Préoccupation non prioritaire	Préoccupation sans action	Des actions mises en œuvre	Pas une préoccupation
Intégration	9,1	2,5	31	57,4
Tâches pauvres	15,8	1,5	5,3	77,5
Formation	20	4	36,8	39,2

On note que peu d'entreprises considère avoir des problèmes liés à des tâches peu qualifiées n'offrant pas d'occasion d'apprendre (seulement 22,5 % dont 15,8 pour qui cela n'est pas prioritaire !).

**La question de la formation et de l'acquisition de compétences est une préoccupation pour plus de 6 entreprises sur 10** : il s'agit des dispositifs de formation en interne, du tutorat et des parcours d'intégration (rotations sur plusieurs postes par exemple). Beaucoup d'entreprises (36,8%) signalent des actions en cours. Parmi les secteurs les moins actifs, on trouve les entreprises de petite taille, les services, mais aussi les établissements qui prévoient des difficultés à remplacer certains départs en retraite (techniciens et ingénieurs et fonctions d'experts).

Le très haut niveau<sup>6</sup> de préoccupation sur ce point n'était pas nécessairement attendu. Il peut s'expliquer de diverses manières, en lien à la fois avec les évolutions démographiques et les transformations de l'appareil de production. Les entreprises, et spécialement les PME, dont la capacité de réaction constitue un atout majeur, ont besoin de nouveaux arrivants à la fois pour faire face aux départs en retraite et pour adapter qualitativement leur main-d'œuvre. Elles ont parallèlement besoin que ceux-ci maîtrisent dès que possible leur nouvelle tâche, s'approprient l'environnement de leur situation de travail, puissent faire face à la diversité des contextes et aux multiples aléas, bref se construisent une expérience professionnelle à la fois spécifique et déliée. Ceci, inévitablement, demande du temps, d'autant plus que les conditions de construction de cette expérience ne sont pas toujours idéalement réunies, compte tenu des contraintes de la production elle-même : quand la pression temporelle est forte, quand les collègues sont souvent débordés, quand les enjeux prioritaires se situent du côté des interventions urgentes, la diffusion des savoirs et savoir-faire est plus aléatoire, donc finalement plus lente. Or le rythme et le nombre des départs en retraite peuvent accentuer l'urgence d'une acquisition des compétences par les embauchés récents.

Il est frappant de remarquer que, dans ce champ de l'acquisition des compétences, ce volet de construction d'expertise chez les arrivants est perçu comme le plus délicat. Deux autres problèmes plus classiques évoqués dans le questionnaire provoquent visiblement moins d'inquiétudes qu'on n'aurait pu le croire :

- D'une part, la pauvreté des tâches priverait les salariés d'occasions d'apprendre, contribuant ainsi à une forme « d'enkystement » des anciens, et/ou à une insatisfaction chez les jeunes par manque d'intérêt du travail ;
- D'autre part, une difficulté à « *réaliser des évolutions importantes de compétences qui seraient pourtant nécessaires à cause (en partie) de la structure des âges* » (on imagine, et l'enquête l'a confirmé, qu'il s'agit surtout d'une forte proportion d'âgés), associée à la supposée incapacité ou réticence des âgés à acquérir de nouveaux savoirs, de nouvelles méthodes de travail. Au regard des résultats, l'une et l'autre de ces préoccupations apparaissent plutôt rares (de l'ordre d'une entreprise sur cinq dans les deux cas).

---

<sup>6</sup> Le plus des 18 préoccupations choisies par les entreprises plus de 60%, mais sur laquelle il n'y a pas le plus haut niveau d'actions engagées

## Les carrières qui « plafonnent »

La structure des âges dans une entreprise a évidemment un impact sur les possibilités d'évolution de carrière. Quand les quadragénaires ou quinquagénaires prédominent – et ce cas tend à devenir plus fréquent – les possibilités de promotion interne se trouvent diminuées, car les postes brigüés peuvent être durablement occupés par ces anciens. A l'inverse, les jeunes, notamment grâce à des diplömes plus élevés, peuvent devancer à un moment donné les (nombreux) anciens, ce qui peut être mal vécu par ces derniers. Enfin, il peut arriver que les jeunes progressent rapidement en début de carrière mais « plafonnent » ensuite.

Sur ces trois points, les préoccupations sont peu importantes voire très faibles, surtout en ce qui concerne la progression des jeunes face aux anciens où plus de 90 % des chefs d'entreprise répondent que cela ne correspond pas à leur situation (un des plus gros scores de « non »). Assez logiquement, les résultats montrent par ailleurs que la proportion d'entreprises concernées augmente avec la taille : le principe même de déroulement de carrière est sans doute d'autant plus pertinent que l'on se situe dans un « marché interne » suffisamment développé. On constate aussi que ces problèmes sont davantage saillants dans les entreprises du secteur industriel, en lien avec une proportion plus élevée d'âgés dans ce secteur, et peut-être avec des pratiques plus installées.

	Préoccupation non prioritaire	Préoccupation sans action	Des actions mises en œuvre	Pas une préoccupation
Promotion interne restreinte	27	3,1	5,6	64,2
Jeunes devancent les âgés	6,2	0,9	2	90,9

## Les performances de l'entreprise dépendent-elle des âges ?

Les recherches sur la relation âge et performance au travail ont largement signalé que la performance ne décline pas forcément avec l'âge, et que c'est plutôt la méthode de mesure de cette performance qu'il faut questionner.

Selon les dernières analyses économiques menées en France sur ce sujet, la productivité progresse avec l'âge jusque vers 40 ans, puis se stabilise. Cependant, cette évaluation est délicate, car elle repose sur des données collectives en confrontant les structures d'âge et les performances des entreprises. Certains spécialistes proposent même d'abandonner le point de vue économique qui évalue la performance au travail en mesurant la « productivité » ou la « valeur ajoutée » des jeunes et des âgés. Ils suggèrent de prendre plutôt en considération l'appréciation de la hiérarchie, souvent plus positive que les mesures de productivité. On peut évidemment se demander si une analyse de ce niveau suffit. Elle renseigne sur les représentations et la satisfaction de la hiérarchie envers ses subalternes, mais ne dit rien des facteurs susceptibles de faire varier ou préserver les performances. Car les appréciations portées par les décideurs se modifient si, par exemple, les questions de conception des moyens de travail peuvent être posées à cette occasion. Elles peuvent même se modifier du simple fait d'être directement confronté au problème.

Dans la présente enquête, l'appréciation sur le lien entre structure d'âge et performances faisait explicitement l'objet de trois questions. Des problèmes liés au « travail des jeunes (par exemple : défauts liés à l'inexpérience, moindre attention à la qualité, problèmes de comportement,...) » sont signalés par 22% des établissements - à noter une particularité sectorielle : un fort niveau de réponses à ce sujet dans le bâtiment et les commerces. Une proportion moindre (17,3 %) mentionne des problèmes liés au « travail des âgés (par exemple : difficultés à s'adapter au changement, à se former, compétences un peu dépassées, problèmes de santé,...) ». Cette proportion est plus élevée dans le secteur des « services diversés » et dans les entreprises ayant récemment renouvelé leurs technologies ou leur organisation. Bien entendu, les préoccupations se recoupent avec les structures

d'âge effectives : les entreprises « jeunes » ou « âgées » rencontrent davantage de problèmes avec leurs tranches d'âge prédominantes. Enfin, moins de 9 % seulement attribuent certains problèmes de performances aux « liens entre générations (par exemple : séparation ou relations conflictuelles, savoir-faire mal transmis,...) ». Il est cependant possible que ce thème soit encore peu visible dans les entreprises.

	Préoccupation non prioritaire	Préoccupation sans action	Des actions mises en œuvre	Pas une préoccupation
Problèmes dus aux jeunes	4,9	3,4	14,9	76,8
Problèmes dus aux âgés	9,1	2,9	5,3	82,8
Problèmes dus aux liens entre générations	3,1	1,3	4	91,7

## Comment gérer les âgés... et comment les remplacer ?

Quand le ministère des Affaires Sociales a interrogé, en 2000, un échantillon de 4 000 personnes sur leurs opinions en matière de protection sociale, à la question « dans l'idéal, à quel âge souhaitez-vous ou auriez-vous souhaité prendre votre retraite ? », 20% des enquêtés répondaient 50 ans, 35% répondaient 55 ans, 30% 60 ans, et seulement 5% 65 ans.

Dans une enquête plus récente sur la santé et la vie professionnelle après 50 ans (SVP50), réalisée par un réseau de médecins du travail, près d'un quart des salariés quinquagénaires interrogés faisaient part de leur intention de cesser le travail avant d'avoir atteint l'âge de leur retraite à taux plein. C'est dire que pour une partie des salariés âgés, l'univers de travail n'est pas, ou n'est plus, épanouissant, et la condition de « jeune retraité » est jugée préférable à celle de « vieux travailleur ». C'est sans doute spécialement vrai en France, pays caractérisé à la fois par des conditions de travail souvent pénibles – comme en témoignent les comparaisons fournies par les enquêtes européennes – et par une longue habitude des préretraites, aujourd'hui remises en cause.

Plus d'un quart des entreprises rend compte de difficultés à maintenir un attrait du travail pour leurs salariés âgés, ce qui est un niveau nettement inférieur aux réponses données à la même enquête dans d'autres régions où les taux atteignent 40 %.

Dans un ordre d'idée un peu différent, mais non sans lien avec ce qui précède, 25% des établissements relèvent qu'une partie des âgés « présentent des inaptitudes qui rendent leur affectation difficile ». Cette préoccupation est à rapprocher de la forte proportion d'établissements concernés par l'usure liée à la pénibilité du travail.

	Préoccupation non prioritaire	Préoccupation sans action	Des actions mises en œuvre	Pas une préoccupation
Les plus âgés sont peu motivés	13,2	5,3	8,9	72,6
... ont des problèmes d'aptitude	10	3,1	12	75
Remplacements des départs en retraite	4,2	2,9	18,3	74,6
Gestion volontariste des dernières années	7,1	0,5	23	69,3

Tous ces problèmes sont surtout évoqués dans des entreprises dont la main-d'œuvre est « âgée », mais pas seulement. De plus, pour une forte proportion d'établissements, ces difficultés n'offrent, pour l'instant au moins, peu de prises. Par exemple, seuls 8,9 % des répondants ont indiqué que la question de la motivation des âgés avait donné lieu chez eux à la mise en oeuvre d'action.

Or les phénomènes de lassitude et d'insatisfaction au travail chez une partie des âgés, et les motifs de leurs préférences pour un départ rapide, ont été abondamment étudiés. En analysant les effets du vieillissement humain dans ses rapports avec le travail, il est possible d'élargir les marges d'action dans ce domaine : certes les déclin fonctionnels liés à l'avance en âge, déclin très variables d'une personne à l'autre, ne doivent pas être négligés, mais au fil du parcours professionnel se forment des habiletés, des stratégies de travail fondées sur l'expérience. Du succès de ces stratégies et de la conception des moyens de travail permettant de les mettre en oeuvre (espaces, outils, logiciels, horaires, temps de « respiration » et de concertation dans le travail, organisation des collectifs, modalités de formation,...) dépendront à la fois l'efficacité d'une main-d'œuvre de plus en plus âgée, le bien-être de ces salariés, leur santé,...et leurs souhaits quant à leur âge de départ. Ces connaissances sur le vieillissement au travail, et les résultats d'une telle enquête, incitent à poser la question de la durée de vie professionnelle sans l'enfermer, ni dans une lecture individualisante des aspirations personnelles, ni dans la logique purement quantitative des arbitrages financiers.

L'enquête apporte une raison supplémentaire de traiter ce problème dans toutes ses dimensions : **25% des établissements jugent que « certains départs en retraite seront difficiles à remplacer »**. Dans la mesure où l'enquête ne permettait pas de distinguer les entreprises confrontées à de nombreux et prochains départs des autres, cette préoccupation est vraisemblablement encore plus forte pour celles qui sont concernées. Sans nier les écueils rencontrés par les entreprises dans leur gestion d'une main-d'œuvre âgée, on doit donc remarquer que les soucis de recrutement (voir plus haut) et les aléas de l'acquisition d'expérience par les nouveaux arrivants (idem) créent un contexte dans lequel les départs peuvent poser au moins autant de problèmes qu'ils peuvent en résoudre.

C'est ce dont rend compte le tableau ci-dessous qui présente une sorte d'appréciation générale des employeurs sur l'apport des quadragénaires et quinquagénaires et sur les avantages attendus des nombreux départs en retraite à venir.

	Non concernés	Ce peut-être un avantage	Ce n'est pas un avantage
Avantages quadras / quinquas	14 %	<b>67,7</b>	18,3
De nombreux départs en retraite un avantage ?	74,4	12	<b>13,6</b>

Sur les 551 établissements interrogés, 77 se sont jugés non concernés par « un nombre élevé de quadragénaires et quinquagénaires », et 410 ne prévoient pas « de nombreux départs en retraite ». Dans les deux cas, ils peuvent difficilement apprécier les avantages correspondants. Parmi les seules entreprises concernées, i.e. ayant des salariés âgés, le bilan est en revanche clairement à l'avantage des anciens. **Pour 373 entreprises** (soit 79 % des entreprises concernées), **une forte présence des plus de 40 ans présente des avantages**. Parmi celles concernées, les entreprises voient de façon presque équilibrées des avantages et des risques à la survenue de nombreux départs (66 et 75).

Vis-à-vis des travailleurs vieillissants, les résultats de l'enquête font apparaître un ensemble d'appréciations très composites : il y a certes des problèmes d'usage (plus haut) et de motivation (idem), mais la présence des âgés altère rarement les performances de l'entreprise (idem) et, comme on vient de le voir, leur contribution est souvent jugée précieuse.

## Des enjeux dans lesquels beaucoup d'employeurs se reconnaissent

S'il faut tirer de tous ces résultats quelques enseignements principaux, on notera que **ces questions de gestion des âges laissent peu d'employeurs indifférents** – comme en témoigne leur accueil lors de l'enquête. Les pourcentages d'entreprises admettant avoir des préoccupations dans tel ou tel domaine varient évidemment suivant les questions, mais ne sont jamais négligeables : Environ un employeur sur dix pour les préoccupations les plus rares, et jusqu'à un sur deux pour les plus fréquentes. Et, comme on l'a dit au début de ce texte, seuls 7% n'en mentionnent aucune.

Enjeux et actions sont donc multiformes et l'enquête le montre bien. Parmi les préoccupations les plus fréquemment évoquées figurent aussi bien celles qui concernent les nouveaux embauchés (le recrutement lui-même, mais surtout l'acquisition d'expérience) que les seniors (pénibilité, usure, manque de motivation, souhaits de départ). Ces préoccupations sont fortement déterminées par la structure d'âge effective, mais pas de façon rigide : il y a des établissements « âgés » qui ont des problèmes du côté des jeunes, et vice-versa.

Dernier point : le lien, décidément variable dans ses modalités, entre l'âge des salariés et l'opinion d'un employeur à leur égard. Dans cet ensemble d'établissements de tailles et d'activités diverses, marqués chacun par une histoire plus ou moins longue, des transformations plus ou moins récentes et plus ou moins profondes, des perspectives de développement très hétérogènes, chaque entreprise a son propre « profil » de préoccupations concernant les âges.

L'ensemble témoigne d'un besoin nécessaire de clarification des enjeux et de définition des modes d'action. Cependant, malgré des connaissances d'ensemble et des méthodes consolidées, le projet et les objectifs définis dans l'entreprise lui resteront propres.