



En quoi êtes-vous concerné par la gestion des âges dans votre entreprise ?

Nous vous proposons d'aborder cette première analyse concernant la gestion des âges dans votre entreprise, à partir des 5 thèmes suivants :

- Les caractéristiques démographiques,
- L'histoire, la stratégie et l'environnement,
- L'organisation du travail
- Les données sur la santé des salariés,
- Les pratiques de management et de gestion des ressources humaines.

Ce questionnaire est un outil de sensibilisation et permet d'identifier quelques hypothèses de travail.

Pour identifier la problématique, telle qu'elle se pose au sein de votre entreprise, il sera nécessaire de réaliser un diagnostic complet. Celui-ci reprendra les différents thèmes et leur articulation.

Ce questionnaire comprend 30 questions, il est renseigné en 20 minutes environ. Aucun travail préparatoire n'est demandé.

Cochez la case qui correspond le mieux à la situation de votre entreprise. Il peut arriver que 2 réponses correspondent. Par ailleurs, certaines questions peuvent ne pas concerner votre entreprise.

1 – Situation démographique et effectif

1.1 Quel est l'effectif de votre entreprise ?

- < 20 salariés
- 20 à 49
- 50 à 199
- > 200

1.2 Quelle évolution la pyramide des âges a-t-elle connue dans votre entreprise ?

- Vieillessement
- Rajeunissement
- Homogénéisation de la répartition des âges
- Je ne sais pas

1.3 Disposez-vous d'indicateurs concernant la situation démographique de votre entreprise ?

- Aucun
- Généraux : pyramide des âges et d'ancienneté pour l'entreprise
- Spécifiques par service : répartition des effectifs, pyramide des âges et d'ancienneté

1.4 Existe-t-il des métiers, des fonctions, des services à très faibles effectifs ?

- Oui
- Non

1.5 Existe-t-il des métiers, des fonctions, des services essentiellement composés :

- De seniors
- De seniors avec une ancienneté importante
- De salariés (hors seniors) avec une ancienneté importante
- De salariés avec une très faible ancienneté

1.6 Suite à la nouvelle loi sur les retraites :

- Vous ne connaissez pas les impacts des nouvelles mesures sur la situation individuelle de vos salariés
- Vous avez débuté une réflexion en interne
- Vous avez engagé des actions collectives (ex : Réunion d'Information) et/ou individuelles (permanence information, accompagnement ...)

ATOUTS POTENTIELS	ATTENTION A CREUSER	RISQUES POTENTIELS
... /5	... / 6	.../ 7

Pour aller plus loin

Le premier réflexe des Responsables d'Entreprise est de regarder les données objectives globales : âge moyen des salariés, pyramide des âges. Ces indicateurs sont facilement accessibles, mais appellent d'autres données pour compléter l'analyse. Il est intéressant de pousser l'analyse des effectifs dans différents sous-ensembles (atelier, magasin, service commercial ...) et différentes catégories professionnelles (ouvrier, technicien, administratif, cadre). Il peut s'avérer intéressant d'imaginer des catégories qui rassemblent des collaborateurs ayant encore 5 à 10 ans et 0 à 5 ans à travailler. Ces données sont pertinentes pour élaborer des scénarios probables de départ. Cependant l'entrée dans l'action par la gestion du renouvellement des effectifs n'est pas suffisante. Le renouvellement des effectifs répond au vieillissement démographique et donc aux mouvements et flux consécutifs aux départs en retraite. Cette entrée peut conduire les entreprises à faire l'impasse sur l'usure professionnelle et ses conséquences en termes de vieillissement prématuré, d'essoufflement professionnel, de la compatibilité des conditions de travail avec l'avancée en âge. ¹

¹ 3 Clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle - Etude réalisée par Lab'ho, l'Anact et Aravis
27/01/2009

2 – Histoire, stratégie et environnement de l'entreprise

2.1 Avez-vous connu ces dernières années, des réductions d'effectif importantes, des recrutements conséquents ?

- Oui
 Non

2.2 Ont-ils eu un impact sur la pyramide des âges ?

- Départ massif d'anciens
 Vague de recrutement de jeunes
 A permis de rééquilibrer la pyramide des âges

2.3 Quelle est aujourd'hui la stratégie générale pour votre entreprise ?

- Des évolutions notoires : Investissement technologique, réorganisation des activités, d'un ou plusieurs services, création de nouvelles activités, nouveaux produits, nouvelles techniques, recentrage sur le cœur de métier
 Une stabilisation et / ou un maintien des activités

2.4 Est-ce que ces évolutions à venir :

- Nécessitent des adaptations : acquisition de nouvelles compétences, changement de métier, ajustement des effectifs (diminution ou augmentation) ...
 Ouvrent des perspectives : évolution professionnelle, des besoins en recrutement
 Ne devraient rien changer car elles se positionnent dans la continuité en termes technologique, organisation du travail ou compétence

2.5 Existe-t-il au sein de votre entreprise des compétences ou des postes qui sont stratégiques pour le fonctionnement de l'entreprise ?

- Oui
 Non

2.6 Si oui, existe-t-il un risque de rupture de ces compétences suite à un départ lié à l'âge ?

- Oui
 Non

2.7 Concernant le recrutement, considérez-vous que votre entreprise, votre secteur d'activité est :

- Attractif
 Peu attractif
 Pas attractif

ATOUTS POTENTIELS	ATTENTION A CREUSER	RISQUES POTENTIELS
... / 7	... / 5	... / 5

Pour aller plus loin ...

Différents évènements internes (développement rapide, Plan de Sauvegarde de l'Emploi ...) et externes (loi sur les retraites ...) impactent la gestion de l'entreprise. Pour conserver la performance des entreprises, les dirigeants auront à gérer le vieillissement des salariés et faciliter le maintien dans l'emploi dans le contexte de l'allongement de la vie professionnelle. La première approche des entreprises est souvent le renouvellement des effectifs et la gestion au cas par cas des problèmes d'usure professionnelle. Il est intéressant d'envisager une approche plus globale et durable qui prendra en compte : l'entreprise dans son contexte (marché, environnement ...), avec son histoire et sa stratégie, son modèle d'organisation du travail, les conséquences en termes de santé et conditions de travail, la Gestion des Ressources Humaines et le management.

3 – Santé au travail

3.1 Avez-vous des indicateurs concernant la santé de vos salariés (accident du travail, risques professionnels, situation d'invalidité, inaptitudes, maladies professionnelles, TMS, arrêt de travail longue durée, absentéisme, turn-over, plaintes de salariés en lien avec les contraintes de poste...)?

- Oui
- Non

3.2 Si oui, ces indicateurs sont :

- A priori, peu significatifs pour en tirer des conclusions
- Préoccupants, néanmoins les solutions n'ont pas été identifiées et/ou ne sont pas mises en place
- Pris en compte et donnent lieu à des actions préventives et curatives

3.3 Estimez-vous aujourd'hui que les problèmes de santé concernent :

- Des cas isolés
- Certains services, métiers ou postes
- Une catégorie d'âge particulière

3.4 Si vous avez eu à mener des actions de maintien dans l'emploi de salariés :

- Vous avez trouvé une solution satisfaisante pour le ou les salarié (s)
- Vous avez trouvé une solution partielle ou provisoire
- Vous n'avez pas trouvé de solution et vous avez dû procéder à un ou des licenciement(s)

3.5 Si vous avez mis en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail qui exigent soit une réduction des délais (PPJ, Kanban, juste à temps ...),

- soit des changements fréquents (travail posté, poly compétences, polyvalence...),
- Vous n'avez pas rencontré de difficultés particulières
- Vous réfléchissez ou mettez en œuvre des mesures pour prévenir les risques professionnels suite à différentes demandes du CHSCT, de la médecine du travail ou de salariés
- Vous constatez des difficultés d'adaptation pour certaines populations (métiers, tranche d'âges ...) ou individus

ATOUTS POTENTIELS	ATTENTION A CREUSER	RISQUES POTENTIELS
... / 4	... / 5	... / 5

Pour aller plus loin

Dès lors qu'il y a dégradation de la santé pour plusieurs salariés au sein d'un collectif de travail exposé de façon relativement homogène aux mêmes conditions de travail, il y a l'indice de facteurs générant de l'usure professionnelle. Les altérations de la santé ne tiennent pas, ou pas seulement, à l'avancée en âge des individus, mais aussi à l'organisation et aux conditions de travail qui sur-sollicitent les fonctions de ces individus : il s'agit de facteurs organisationnels en plus d'éventuels facteurs individuels.

Dans le contexte de l'allongement de la vie professionnelle, le challenge du maintien dans l'emploi implique de prendre en compte l'employabilité des salariés tant sous l'angle de la santé que des compétences. Il s'agit d'apprendre à gérer les salariés dans la durée (corriger et prévenir l'usure et l'essoufflement professionnels). Ceci ne concerne pas seulement les salariés quinquagénaires mais aussi toutes les générations qui les suivront dont l'état de santé de demain dépend de ce qui est fait aujourd'hui. Réduire les facteurs de pénibilité et imaginer de nouvelles pratiques favorables au maintien des salariés dans l'emploi tout au long de leur vie professionnelle nécessite de revisiter l'organisation, les conditions de travail, les pratiques de management et de GRH. Afin d'inscrire la démarche dans la durée, il est nécessaire d'associer tous les partenaires de l'entreprise (RH, Médecin du travail, CHSCT ...) et de mobiliser les différents acteurs concernés.

4 – Caractéristiques du travail et de l'organisation

4.1 Repérez vous des facteurs de pénibilité au travail sur certains postes ou secteurs d'activité de l'entreprise

- Travail posté, travail de nuit
- Poste à contraintes imposées (chaînes à rythme imposé, temps alloués, rémunération au rendement ...)
- Poste nécessitant des postures inconfortables ou de la manutention
- Poste exposé au bruit, à la poussière, à des températures très basses ou très hautes
- Poste où la pression intellectuelle est élevée (nécessitant une attention soutenue, informations complexes à traiter, contacts fréquents avec la clientèle ...)
- Déplacements fréquents ou permanents (et / ou utilisation permanente de véhicules)

- Oui
- Non

4.2 Pour diminuer ces contraintes

- Vous avez engagé une réflexion et/ou mis en place des actions (ex : aménagement des postes et des organisations du travail ...)
- Vous avez constaté des adaptations individuelles (aménagement de poste) ou collectives (entraide ou coopération) à ces postes de travail
- Vous n'avez aucune solution à ce jour

4.3 Repérez-vous au sein de votre entreprise,

- Des postes fuis, évités ou mal considérés?
- Des postes sur lesquels vous avez de grosses difficultés de recrutement ?
- Des postes dits « doux » où les contraintes liées à la réalisation de l'activité sont plus faibles ?

4.4 L'aménagement du temps de travail pour les salariés vieillissants

- Est pris en compte dans le cadre des fins de carrière (évolution pour les salariés postés vieillissants vers des fonctions en horaire de jour, le temps partiel choisi, la rotation des postes pour garantir des temps de récupération ...)
- N'a pas été envisagé
- N'est pas accepté dans l'entreprise ou connaît des difficultés de mise en œuvre

ATOUTS POTENTIELS	ATTENTION A CREUSER	RISQUES POTENTIELS
... / 4	... / 2	... / 4

Pour aller plus loin ...

Réduire la pénibilité du travail combine 2 registres d'actions, limiter les facteurs générateurs d'usure professionnelle et les moyens d'y faire face. Sur le plan de l'organisation et des conditions de travail, cela passe notamment par :

- Réduire la pénibilité et/ou les contraintes dans la réalisation du travail
- Donner de la souplesse et des marges de manœuvre
- Jouer sur le contenu et la répartition du travail
- Faire évoluer l'organisation du temps de travail.

Si l'aménagement du temps de travail pour faciliter la récupération des ressources internes peut être réservé plus particulièrement aux salariés âgés, la mobilisation des autres leviers organisationnels participera à améliorer les conditions de travail de tous les salariés et à prévenir collectivement l'usure professionnelle.

5 – Pratique de GRH & de management

5.1 Si vous recrutez, vos réflexes sont :

- Miser sur un jeune
- Miser sur l'expérience et l'opérationnalité immédiate, quelque soit l'âge
- Intégrer les seniors dans votre cible de recrutement

5.2 Proposez vous des formations aux salariés de plus de 45 ans ?

- Oui
- Non

5.3 Vous développez des formations pour garantir une meilleure adaptation au poste de travail suite à l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux modes d'organisation du travail ?

- Les seniors ne participent pas ou peu
- Ils participent, mais rencontrent des difficultés d'intégration
- L'approche pédagogique que vous proposez intègre la pratique et l'expérience. La formation est bien intégrée quel que soit l'âge.

5.4 Avez-vous développé l'accompagnement individuel de vos collaborateurs du type :

- Prise en compte de besoins d'évolution suite à une évaluation annuelle
- Accompagnement d'une réorientation professionnelle (bilan de compétences et élaboration de projet, Congé Individuel de la Formation ...)
- Accompagnement d'un salarié sur un projet de Validation des Acquis et de l'Expérience (V.A.E)

- Oui
- Non

5.5 Un salarié positionné sur un poste clé de votre entreprise, vous annonce son départ :

- Vous prenez le temps de formaliser ses connaissances et savoir-faire pour organiser le transfert
- Les collègues et/ou l'encadrement s'organisent de façon informelle
- Vous prenez le risque que son savoir-faire disparaisse

5.6 Avez vous développé un système de gestion par les compétences (évaluation des besoins et disponibilités en compétences, élaboration des référentiels métiers, mise en œuvre d'entretien annuel d'évaluation, gestion des parcours ...)

- Oui
- Non

5.7 Votre encadrement de proximité se plaint :

- Du manque de motivation et/ou de productivité, de certaines populations
- De la difficulté à manager différentes générations de salariés
- De la difficulté, pour certaines populations, à intégrer de nouvelles méthodes de travail

- Oui
- Non

5.8 Pour répondre à ces difficultés

- Votre encadrement est accompagné (formation, accompagnement individuel, échange de pratique...)
- L'équipe d'encadrement s'organise pour trouver des solutions
- Aucune démarche n'a encore été entamée

ATOUTS POTENTIELS	ATTENTION A CREUSER	RISQUES POTENTIELS
... / 7	... / 7	... / 5

Pour aller plus loin

Le renouvellement des effectifs interroge sur les points suivants :

Comment gérer les conséquences des départs des seniors : « Remplacer un vieux par un jeune » n'est pas la seule façon de gérer le renouvellement, peut-on aussi intégrer dans la réflexion la mobilité interne dans sa globalité ?

Modifier les habitudes de recrutement : recruter des confirmés dans chaque filière, est-ce possible ?

Comment penser une stratégie de coopération intergénérationnelle ?

En l'absence d'orientations nouvelles, le management de proximité gère comme il peut la présence des salariés âgés et usés dans les équipes. De quelles pratiques, les managers pourraient-ils se saisir pour que la gestion quotidienne des équipes soit facilitée ?

Questionnaire de sensibilisation

Le maintien dans l'emploi mais aussi le recrutement, la fidélisation du personnel sont autant d'enjeux dont la direction doit s'emparer. Ainsi, pour toutes les générations en présence, gérer des parcours plus longs implique une vigilance à tous les niveaux :

- *Intégration Mobilité et gestion des compétences*
- *Accompagnement des parcours individuels*
- *Formation*
- *Systèmes de reconnaissance*

Merci de votre participation.

Après avoir rempli ce questionnaire

En quoi êtes-vous concernés par la gestion des âges dans votre entreprise ?

Vous identifiez des risques à :

- Court terme. Lesquels :

- Moyen terme. Lesquels :

- Long terme. Lesquels :

Souhaitez-vous aller plus loin sur ce sujet ? Si oui comment ?
