

## L'analyse démographique au service du management des ressources humaines

**La gestion par les âges est une caractéristique essentielle de la gestion des ressources humaines de nombreuses entreprises : la probabilité de voir son salaire augmenter, de suivre une formation, d'obtenir une promotion, d'être recruté diminue ainsi clairement avec l'âge.**

Mais paradoxalement, ce critère apparaît peu dans les discours de rationalisation sur les pratiques, à l'exception notable près des pratiques de gestion des sureffectifs. En fait, depuis une quinzaine d'années, quand une entreprise dit vouloir gérer sa pyramide des âges, cela signifie en clair qu'elle envisage de mettre en place des mesures de départs anticipés dans l'espoir de régler un problème de productivité globale : sauf en de rares occasions, tout le débat sur les âges en entreprise a été centré sur cette question et qui plus est, sous un angle le plus souvent quantitatif. Aujourd'hui cette situation commence à évoluer parce que le contexte change et qu'une nouvelle préoccupation devient chaque jour de plus en plus prégnante, celle du vieillissement des effectifs en entreprise. Il n'est pas rare en effet aujourd'hui de rencontrer une entreprise dont plus de la moitié des effectifs a entre 40 et 50 ans. De façon générale, le cœur des entreprises s'est déplacé au cours des 15 dernières années et continuera selon toute vraisemblance dans la majorité des cas à se déplacer dans les 15 années à venir. Pourquoi ?

- pour des raisons démographiques d'abord, liées à la structure des pyramides des âges en forme de "ballon de rugby" (peu de jeunes, peu d'anciens et beaucoup de personnel en milieu de carrière professionnelle) ;
- mais aussi parce que les entreprises continueront probablement à ne pas remplacer, loin de là, tous leurs départs. Une des caractéristiques de la période actuelle est en effet que nous sommes entrés dans la société de l'information. Parmi les très nombreuses conséquences de cette situation figure l'apparition d'un découplage entre la création de valeur et les effectifs : nous savons aujourd'hui créer des biens et des services de plus en plus vite, pour de plus en plus de monde, avec de moins en moins de personnel ;
- et enfin parce que les départs anticipés que les responsables d'entreprises ont beaucoup utilisé dans les années passées s'avèrent de plus en plus coûteux, de plus en plus difficiles à obtenir. Si le discours ambiant, l'obsession naturelle du court terme, le poids des pratiques passées continuent à pousser aux départs anticipés des plus anciens et à leur substitution (partielle) par des jeunes, de plus en plus de voix s'élèvent pour, au contraire, proposer de retarder l'âge de départ à la retraite et d'allonger les durées de cotisation. Compte tenu de la sensibilité du sujet et de l'importance des enjeux, personne ne peut dire aujourd'hui si la contrainte financière va ou non s'imposer dans les mois ou années à venir. En tout état de cause, pour les différents acteurs de la gestion des ressources humaines en entreprise, il s'agit d'un élément majeur et supplémentaire d'incertitude qu'il est impossible d'ignorer.

Il est donc essentiel de bien comprendre que le vieillissement démographique de la très grande majorité des entreprises, notamment parmi les plus grandes, est un phénomène à la fois inexorable (les départs anticipés peuvent au mieux espérer le limiter) et durable.

Le présent article qui repose sur notre expérience de consultant au contact d'entreprises de taille et de statut variés, vise d'une part à proposer quelques éléments de repère en matière de gestion du vieillissement, d'autre part à montrer en quoi l'analyse démographique peut, dans ce contexte, constituer une démarche utile pour faire évoluer les pratiques de gestion et de management des ressources humaines en entreprise.

## **L'entreprise face au vieillissement de son personnel**

### **La solution actuelle : le rejet des travailleurs âgés**

Le vieillissement est le plus souvent l'objet de représentations négatives, d'autant plus explicites d'ailleurs que le chômage des jeunes est élevé. Dans le contexte français actuel les anciens sont clairement priés de laisser la place aux plus jeunes.

Deux éléments incontestables justifient cette affirmation :

- Les entreprises françaises sont, nous l'avons vu, les championnes du monde des départs anticipés. Les "vieux" supportent, depuis des années, le poids essentiel des ajustements d'effectifs ce qui tend à les présenter comme des personnes qui ne sont pas véritablement indispensables aux évolutions des entreprises. Cette impression est renforcée par le mouvement général qui consiste à ne remplacer, au mieux, que certains anciens : ces décisions de gestion conduisent de nombreux acteurs, dont les principaux intéressés, à s'interroger, parfois de façon explicite, sur la véritable utilité de ces anciens dans les mois ou années précédant leur départ.
- Les rémunérations des séniors sont, à type de poste occupé comparable, plus élevées que celles des jeunes, ce que de nombreux gestionnaires et salariés (jeunes bien sûr) considèrent plus ou moins explicitement comme anormal eu égard aux contributions productives. Il est d'ailleurs symptomatique de voir que, pour certains, le développement des dispositifs de gestion par les compétences s'apparente au déploiement d'une machine de guerre contre les plus anciens. Des éléments beaucoup plus subjectifs entrent aussi en ligne de compte. Il est fréquent de lier un certain nombre de qualités à l'âge : la capacité à traiter calmement des problèmes dans un contexte très difficile, la maturité dans la façon d'aborder des situations relationnelles complexes. Ainsi dans les métiers dans lesquels l'expérience est un facteur clé de succès, c'est-à-dire les métiers où les compétences de type savoir-faire sont plus importantes que les autres, ou dans lesquels le fait d'avoir été confronté à des situations diverses apparaît comme un atout professionnel décisif, les anciens sont souvent valorisés. Mais si un directeur de 50 ans est "un jeune directeur", un ouvrier ou un employé de 50 ans est très souvent déjà considéré comme "vieux". Il ferait fréquemment preuve d'une productivité individuelle moyenne ou faible, serait résistant au changement, et aurait, entre autres, d'importantes difficultés à acquérir de nouvelles connaissances ou à faire preuve de mobilité fonctionnelle ou géographique. Soyons clairs, même si en public nombreux sont ceux qui disent que l'âge ne fait rien à l'affaire, qu'il y a des jeunes "vieux" et des vieux "jeunes", le regard porté sur les plus anciens par de nombreux acteurs du monde de l'entreprise (dont parfois eux-mêmes) est globalement négatif. Le nier serait pratiquer la politique "de l'autruche".

## **Une nouvelle analyse du lien entre l'âge et la performance est alors nécessaire**

**Selon les métiers, les effets de l'âge sur les capacités et les compétences sont soit positifs soit négatifs, mais dans ce dernier cas des moyens existent pour limiter, en général, les problèmes.**

Le temps qui passe donne d'abord clairement lieu au développement de certaines compétences - celles notamment de type savoir-faire ou capacité de mise en oeuvre - pour lesquelles la dimension expérience accumulée peut être particulièrement importante.

Le temps qui passe donne aussi lieu au déclin de certaines compétences. Mais si certains déclins sont réels (vision, ouïe, capacités cardio-vasculaires, performances de certaines fonctions cognitives élémentaires par exemple), ils restent en général<sup>1</sup> limités dans les tranches d'âge usuelles de la vie professionnelle active d'une part. Au-delà, ils peuvent être partiellement au moins compensés par une attention spécifique portée aux conditions d'exercice de l'activité afin que le salarié puisse mettre en oeuvre les stratégies d'adaptation individuelles (modification des modes opératoires, par exemple) qu'il a développées au fil du temps d'autre part. Nous touchons là au domaine très important de l'ergonomie des postes de travail. Par ailleurs, il existe aussi des stratégies d'adaptation, cette fois collectives, qui demandent qu'une attention spécifique soit portée à la composition des équipes de travail.

Dans ce contexte, il appartient aux managers de connaître ces stratégies d'adaptation et surtout d'y être attentifs à l'occasion de chaque changement technique ou organisationnel qu'ils conduisent.

Au-delà, la question des modalités de développement des compétences des salariés en cours ou en fin de carrière apparaît comme un sujet central. Les travaux menés récemment par différents chercheurs en Sciences sociales ont montré que les capacités d'apprentissage des plus âgés sont, comme leurs capacités d'assimilation des nouvelles technologies ou des nouvelles logiques de travail, étroitement dépendantes de la qualité de leur préparation à ces changements, de la clarté des objectifs visés, ainsi que des modalités pédagogiques proposées. La mise en place d'un rythme souple, relativement individualisé de formation serait un facteur important de réduction des éventuelles difficultés d'apprentissage des anciens.

Selon nous, le point important à retenir donc, c'est qu'il est possible à la fois de limiter les éventuels effets négatifs de l'âge sur les capacités et les compétences et de réduire sensiblement les éventuelles difficultés d'apprentissage des plus anciens.

## **Le vrai problème : les conséquences sur la motivation du temps qui passe**

Vieillesse et motivation apparaissent comme deux notions étroitement liées. Mais ici, vieillir ne renvoie pas au thème de l'âge mais plutôt à celui de l'ancienneté. Le temps qui passe a trois conséquences majeures.

D'abord il peut être à l'origine d'une usure physique ou psychologique réelle due parfois au contenu du métier lui-même, parfois plutôt aux conditions de travail (charge de travail, stress,...). Dans tous les cas, la question se pose de savoir comment limiter son

---

<sup>1</sup> Il est évident cependant que, dans certaines industries notamment, les questions d'incapacité physique en lien avec le vieillissement constituent un problème majeur.

impact. Ensuite il peut être à l'origine de déceptions. Les anciens ont une histoire professionnelle dans l'entreprise et, dans certains cas (discours officiel fortement différent de la réalité par exemple, ou sentiment d'injustice dans des décisions de gestion individuelle les concernant directement, autre exemple), cette histoire a provoqué une cassure de leur motivation individuelle. Comment gérer cette situation, comment recoller les fils du développement personnel, comment éviter que d'autres fils se cassent?

Enfin il peut être à l'origine de situations de blocage. Au fur et à mesure que passe le temps, les contrats informels qui régissent les relations entre les individus se durcissent parce que les confrontations successives ou les compromis ont limité le champ de négociation. Comment empêcher alors que forte ancienneté dans l'entreprise, mais aussi et surtout dans l'emploi et dans l'unité de travail, rime en général avec rigidification accrue du système ?

Pour lutter contre l'augmentation de l'ancienneté dans l'emploi, dans le service, les entreprises s'attachent à encourager, voire à provoquer de façon volontariste, même pour une durée déterminée, les changements de situation professionnelle sachant que derrière ce vocable se cachent à la fois les mobilités (fonctionnelle, géographique ou inter services) ou plus simplement une évolution de contenu du poste de travail.

### **Gérer un personnel vieillissant exigera une approche de plus en plus individualisée**

Les façons de vieillir sont diverses et dépendent à la fois de facteurs professionnels (l'entreprise, en partie, a les "vieux" qu'elle mérite !) et de facteurs personnels. Il est impossible de parler des salariés âgés comme d'un bloc homogène. Au fur et à mesure que les populations vieillissent, les différences inter individuelles prennent le pas sur les différences entre classes d'âge.

Si ces affirmations sont exactes, toutes les pratiques collectives de gestion sont à réexaminer. Nous pensons bien sûr aux départs anticipés, mais nous pensons également à la conduite des différents changements qui jalonnent la vie des entreprises. Pour illustrer notre propos, prenons le cas de cet organisme de Sécurité Sociale qui, dans le but de renforcer la qualité de service offert à ses cotisants, demande à ses techniciens de production d'aller vers une polyvalence fonctionnelle et par catégorie de cotisants dans le processus de production, alors que leurs expériences professionnelles individuelles sont très différentes. Dans cet organisme, où de nombreux agents ont entre 40 et 50 ans, la réussite du changement repose sur la prise en compte par les responsables de cette forte hétérogénéité entre techniciens et sur la construction d'étapes organisationnelles et de parcours de formation **individualisés**.

**\*\*\***

La fonction de manager de terrain sera demain, encore plus qu'aujourd'hui, une fonction à temps plein dans laquelle la relation individuelle de face à face devra prendre le pas sur la relation collective, dans laquelle la disponibilité et le fait "d'aimer" les gens seront des aptitudes clés. Les plus de 40 ans sont déjà majoritaires dans de nombreuses entreprises et progressivement, le groupe dominant sera celui des 50-60 ans : cette situation, inéluctable, renforce clairement la nécessité d'avoir, par exemple, des responsables opérationnels qui sauront repérer très vite les salariés qui commencent à fuir les évolutions et les aider à acquérir de nouvelles compétences, auront compris que le temps passé en tête à tête avec chaque salarié a souvent une valeur essentielle pour la motivation de ce dernier, et qui, surtout, sauront adapter leur style de management à leur interlocuteur.

## **Pour une nouvelle utilisation des pyramides des âges**

On ne définit pas l'endroit où on souhaite aller ensemble sans un minimum de consensus sur l'endroit où on se trouve. Le responsable des ressources humaines sait, par exemple, qu'un bon moyen pour faire concrètement évoluer les pratiques de management est de réunir l'ensemble des acteurs concernés autour d'éléments concrets touchant de près leur vie professionnelle actuelle : l'apport d'informations structurées permet à chacun, à la fois, d'enrichir, mais aussi de modifier sa propre représentation de la situation actuelle parce que la vision collective s'enrichit des visions de chacun des acteurs. Cette phase essentielle de maturation est aussi l'occasion pour chacun en échangeant avec les autres de modifier ses représentations propres.

L'expérience montre que l'âge est une donnée très pertinente pour structurer un état des lieux. D'abord parce que le lien avec les questions de vieillissement est immédiat ; ensuite parce que l'âge est une donnée facilement disponible, simple, objective, fiable, qui mesure quelque chose dont tout le monde reconnaît l'importance en gestion des ressources humaines : le temps passé, mais aussi le temps qui reste. Enfin parce que l'âge est une donnée qui incite à anticiper, attitude essentielle pour tout gestionnaire. Mais si la pyramide des âges de l'entreprise fait partie de la boîte à outils classique de la Direction des Ressources Humaines depuis que la gestion du personnel existe, si elle figure, par exemple, toujours en bonne place dans les bilans sociaux, elle est en général peu utilisée et fait au mieux l'objet de commentaires lapidaires ("notre pyramide n'est pas très belle"). Deux raisons expliquent cette situation. D'abord il y a une difficulté technique à "faire parler utilement les pyramides" : savoir interpréter une pyramide des âges ne constitue pas une compétence encore largement partagée au sein de la fonction ressources humaines comme en témoigne l'omniprésence de l'âge moyen comme indicateur, alors même qu'il s'agit d'une donnée finalement peu éclairante. Ensuite et surtout, parce qu'il ne faut pas se tromper d'objectif : la pyramide des âges n'est pas directement un outil d'aide à la décision et à la gestion, parce que les informations qu'elle fournit se situent le plus souvent à un horizon de temps très lointain, bien au-delà de l'horizon habituel de travail des gestionnaires. Savoir dire par exemple que l'entreprise connaîtra des départs massifs à partir de 2005 est certes intéressant, mais difficile à relier à une décision de gestion à prendre dans les mois à venir. Par contre, l'analyse démographique est un excellent outil de réflexion et d'apprentissage collectif autour de questions variées de gestion des ressources humaines à condition de prendre quelques précautions.

Il s'agit d'abord d'adopter une vision large. L'entrée par les âges ne conduit pas uniquement à se poser des questions liées aux départs ; elle permet d'aborder de façon directe ou indirecte les principaux domaines de la gestion des ressources humaines et surtout de mettre l'accent sur leur interaction. Parmi ces domaines, le plus naturel, celui de la gestion des flux de personnes, regroupe les décisions de mouvements externes (entrées, sorties) et internes (mobilités entre unités ou entre métiers, promotions). Mais l'entrée "âge" permet également d'aborder les questions relatives à la gestion des compétences (évaluation, reconnaissance, développement), à l'organisation du travail (entendue au sens de la répartition des activités et des responsabilités entre acteurs), ainsi qu'au système d'incitation (monétaire et non monétaire). Les outils démographiques sont par expérience utiles par rapport à des questions bien identifiées relatives à des populations précises.

Il s'agit ensuite d'aller au-delà de la pyramide des âges globale avec son âge moyen. Cet indicateur est certes incontournable, mais en réalité insuffisant pour enclencher des débats véritablement féconds.

Concrètement, le gestionnaire des ressources humaines doit s'attacher, d'une part à affiner sa structure d'âge selon les trois axes "direction / service", "métier" et "niveau de qualification", et d'autre part à aller au-delà d'un indicateur synthétique en identifiant,



par exemple, chaque fois que possible le poids des moins de 35 ans et celui des plus de 50 ans. Au-delà, la lisibilité des représentations proposées (graphiques ou sous forme de tableaux) doit être aussi bonne que possible. Toutes ces conditions amènent le gestionnaire à souhaiter s'appuyer sur un logiciel de traitement des données démographiques performant : c'est pour répondre à cette attente que nous avons, à CM International, conçu et développé le logiciel DEMO-GRAPHE.

Enfin, il convient aussi de prendre garde à l'aspect "communication" : l'âge est un sujet sensible qui demande beaucoup de doigté. On peut facilement (et légitimement !) provoquer des réactions épidermiques avec des affirmations à l'emporte-pièce. Observons pour s'en convaincre que la manière de nommer "les plus de..." constitue en soi une difficulté et surtout, gardons bien à l'esprit que la mise en relation de l'âge et de caractéristiques individuelles est à la fois difficile et dangereuse !

## **Conclusion**

Quand un responsable d'entreprise ayant une grande partie de ses salariés âgés de 40 à 50 ans parle de sa pyramide des âges en disant que son problème se situera dans une dizaine d'années, il se trompe. Le problème est d'abord actuel car c'est aujourd'hui que se construisent les caractéristiques en termes de compétences et de motivation (donc de performances) des plus de 50 ans de demain.

Si nous voulons dans les années à venir nous appuyer sur cette classe d'âge (mais pourrions-nous faire autrement quand on sait qu'elle représentera parfois plus de la moitié des effectifs ?), il est urgent de gérer dès aujourd'hui les vrais effets du vieillissement, de réfléchir aux voies et moyens de valoriser au mieux les compétences issues de l'expérience acquise et de construire en interne un discours plus valorisant que le discours implicite actuel induit par les pratiques de gestion : ce n'est pas sur une base législative que nous lutterons efficacement contre la discrimination à l'égard des salariés vieillissants, mais probablement davantage par une modification des attitudes de tous... y compris des principaux intéressés.

Développer l'analyse démographique en entreprise est un bon moyen pour atteindre cet objectif.

**François DELAY, Partenaire  
CM International**

### **François DELAY**

- Il est vice-président de CM International, cabinet de conseil en management stratégique.
- Il dirige l'activité Gestion des Ressources Humaines et travaille notamment sur les thèmes "Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines" et "Classification / Qualification par les compétences".
- Son expérience de consultant le conduit, depuis plus de 15 ans, à aider les dirigeants d'entreprises dans leur réflexion et dans la préparation et la mise en oeuvre de leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.