

# ACHE - OUTIL 3

## La démographie de l'entreprise et les indicateurs de gestion des âges

### 1 - Les pyramides des âges et des anciennetés

Une pyramide des âges globale n'est pas suffisante pour apprécier les pratiques de gestion des âges des entreprises.

#### »» Elaboration des pyramides

Il convient d'élaborer des pyramides des âges en prenant également en compte :

- ▶ Le métier (Ex. : commercial, administratif...).
- ▶ La catégorie socioprofessionnelle (Ex. : cadres, agents de maîtrise, employés...).
- ▶ L'unité de travail ou le site.

#### Attention !

La moyenne d'âge, indicateur très souvent utilisé dans les entreprises ne renseigne pas sur les disparités de répartition entre les classes d'âges.

#### »» Analyse des pyramides

- ▶ Il est important de faire une analyse rétrospective et prospective des âges. En effet, l'analyse de l'évolution dans le temps des structures d'âge permet d'obtenir des indications très utiles pour comprendre les caractéristiques de l'organisation du travail au sein d'une entreprise.
- ▶ Il convient également de comparer les pyramides selon l'ancienneté avec les pyramides des âges.
- ▶ Il s'agit aussi d'établir une comparaison entre la pyramide des âges de l'entreprise et celle de l'ensemble de la branche lorsque cela est possible.

### 2 - Les indicateurs par domaine d'action

#### »» Elaboration des indicateurs par domaine d'action

Pour compléter l'analyse première des pyramides des âges, il est essentiel que l'entreprise construise également des indicateurs pour les domaines d'actions définis dans la loi.

Chaque indicateur sera évalué en fonction de la tranche d'âge, du sexe, du métier et de la catégorie socioprofessionnelle.

- ▶ Exemples d'indicateurs de recrutement des salariés :  
Contrats en CDI / Contrats en CDD / Missions d'intérim / Contrats aidés
- ▶ Exemples d'indicateurs sur l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles :
  - Le taux de mobilité fonctionnelle des salariés
  - Le taux de promotion professionnelle des salariés
- ▶ Exemples d'indicateurs de développement des compétences et des qualifications, et d'accès à la formation :  
Plan de formation / Périodes de professionnalisation / DIF / CIF / Bilan de compétences / VAE
- ▶ Exemples d'indicateurs de l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité :  
Le turnover / l'absentéisme / les accidents de travail / les accidents de trajet / les maladies professionnelles / l'inaptitude
- ▶ Exemples d'indicateurs de transmission des savoirs et des compétences, et de développement du tutorat :  
Les actions de tutorat / les formations de tutorat / les binômes et les contrats de parrainage
- ▶ Exemples d'indicateurs d'aménagement des fins de carrière et de transition entre activité et retraite :  
Le nombre de salariés bénéficiant de la retraite progressive / le nombre de salariés bénéficiant de la surcote / le nombre de salariés bénéficiant du cumul emploi-retraite / les mises à la retraite / les départs en préretraite / les démissions / les licenciements / les ruptures conventionnelles

# ACHE - OUTIL 3

## La démographie de l'entreprise et les indicateurs de gestion des âges

### »»» Analyse des indicateurs par domaine d'action

- Il s'agit pour chaque domaine d'action de :
  - Identifier des écarts par tranche d'âge, notamment pour les salariés de plus de 50 ans.
  - Si des écarts sont identifiés, affiner cette analyse en croisant les tranches d'âges avec le sexe, les métiers et les catégories socioprofessionnelles.
  - Expliquer ces écarts selon le sexe, les métiers et les catégories socioprofessionnelles.
- Il s'agit ensuite de :
  - Identifier les domaines d'action prioritaires.
  - Lister des pistes d'actions possibles.

### 3 - L'analyse des pratiques de gestion des âges

L'analyse des données démographiques de l'entreprise permet ainsi de mettre en perspective les enjeux essentiels pour sa performance et pour les décisions RH, notamment dans le cadre de la mise en place d'un accord ou d'un plan d'actions. C'est pourquoi, après l'élaboration des pyramides et des indicateurs et leurs analyses, il convient d'effectuer une analyse croisée entre ces dernières.

### »»» Dans un premier temps, chaque indicateur de chaque domaine d'action doit être analysé par :

- tranche d'âge
- sexe
- métier
- catégorie professionnelle

### »»» Dans un second temps, il s'agit de :

- établir une comparaison entre les données tirées des indicateurs
- réaliser des analyses croisées issues du croisement des données tirées des indicateurs
- identifier des écarts, si certains ressortent, en ce qui concerne les tranches d'âges concernées
- expliquer ces écarts et observer une accentuation dans des métiers en particulier ou dans des catégories socioprofessionnelles visiblement plus touchées

Pour cela il est important de :

- Établir une comparaison entre la pyramide des âges de l'entreprise et celle de l'ensemble de la branche.
- Réaliser des analyses croisées :
  - âge / métier
  - catégorie professionnelle / âge
  - sexe / âge
  - âge / métier et ancienneté / métier
  - indicateur de domaine d'action / âge...
- Identifier des écarts, si certains ressortent, en ce qui concerne les tranches d'âges concernées.
- Expliquer ces écarts et d'observer une accentuation dans des métiers en particulier ou dans des catégories socioprofessionnelles visiblement plus touchées.

Cet exercice permet d'identifier les parcours professionnels des salariés et les postes où il est difficile de vieillir.

La démographie de l'entreprise doit en effet prendre en compte la gestion du renouvellement des effectifs, en lien avec les départs en retraite, mais aussi les conditions de travail et l'usure professionnelle.

Anticiper les risques d'exclusion des salariés les plus âgés, anticiper les situations et faciliter le maintien dans l'emploi passe donc par ces outils d'analyse démographique.

