

# Première Synthèses

## Informations

### LES ÉTABLISSEMENTS À MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE PLUS ATTENTIFS À LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS SELON L'ÂGE

Les responsables des établissements de 10 salariés ou plus du secteur privé dont la main-d'œuvre est qualifiée prennent davantage en considération le problème du vieillissement de leur personnel et embauchent plus de salariés âgés de plus de 50 ans. Mais la pratique d'une gestion anticipée des âges dépend avant tout de la taille, du secteur d'activité et de la distribution des âges dans l'établissement. Même en cas de difficulté de recrutement, la plupart des chefs d'établissement restent réticents à accueillir des seniors, quelle que soit la qualification de leurs salariés. Une attitude assez générale pour ne pas être influencée par la taille, le secteur ni même l'âge du dirigeant de l'établissement.

Dans un contexte de vieillissement de la population active, l'enquête ESSA (encadré 1) permet d'appréhender la gestion de la main-d'œuvre selon l'âge au sein des établissements de 10 salariés ou plus du secteur privé. Dans la mesure où l'évolution prévue des effectifs est nettement différenciée selon l'âge mais aussi la qualification - les besoins en recrutement devraient à moyen terme porter davantage sur les plus qualifiés [1] - nous avons cherché à cerner les pratiques et les attentes des responsables d'établissement en la matière. En complément, il est souligné que la catégorie sociale des salariés a un effet marqué sur la nature de leurs mouvements (encadré 2).

#### La gestion anticipée des âges est plus fréquente dans les établissements au personnel qualifié

Seul un chef d'établissement sur cinq déclare gérer de façon anticipée ses effectifs selon l'âge [2]. Cette pratique est plus présente dans les grandes structures et celles dont la main-d'œuvre est âgée (tableau 1). À ces deux facteurs s'ajoute, mais dans

une moindre mesure, celui de la qualification des salariés. Pour toutes les tailles d'établissement, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est plus fréquente lorsque la présence de cadres est importante tandis qu'une forte proportion d'ouvriers non qualifiés a l'effet inverse. Ainsi, les établissements qui déclarent gérer leurs effectifs selon l'âge ont une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée que les autres : la part des cadres y est supérieure de 3 points et celle des professions intermédiaires de 4 points (graphique 1).

En outre, les facteurs taille, pyramide des âges et structure par qualification sont cumulatifs. Les grandes structures concentrent davantage de salariés qualifiés : les établissements de 200 salariés ou plus emploient 16 % de cadres et 28 % de professions intermédiaires, contre 11 % et 22 % pour ceux de 10 à 49 salariés (graphique 2). De plus, les grands établissements regroupent davantage de salariés âgés : avec 100 salariés ou plus, la pyramide des âges est équilibrée (21 % de moins de 30 ans et 20 % de plus de 50 ans) contrairement à celle des petits établissements, plus large à la base (25 % de

jeunes et 17 % de seniors). La rotation du personnel est en effet plus forte dans les petites structures [3] : les entrées, qui concernent principalement les jeunes salariés, y sont plus nombreuses. À l'inverse, les grands établissements ont une main-d'œuvre plus statique et voient donc davantage vieillir leur personnel. Enfin, âge et qualification sont liés : un tiers des cadres sont âgés de plus de 50 ans et 8 % seulement ont moins de 30 ans (graphique 3).

Ainsi, on peut supposer que le coût de la main-d'œuvre qualifiée, en termes de salaires comme de formation continue, et son âge élevé, incitent à mieux gérer l'évolution des effectifs, et que ceci est davantage réalisable dans les grands établissements que dans les petits.

### Des qualifications plus diversifiées dans les établissements embauchant des seniors

La pratique plutôt rare d'une gestion anticipée de la pyramide des âges pourrait laisser penser que l'âge n'est pas un facteur déterminant de la gestion du personnel. Or, elle s'accompagne d'une forte sélectivité selon l'âge dans la gestion de court terme. Ainsi, l'âge joue de façon significative, mais pas dans le sens qui serait souhaitable au vu du retournement démographique qui s'amorce. Les établissements qui recrutent sont ainsi moins d'un quart à embaucher un salarié de plus de 50 ans, même pendant une année de forte croissance économique comme 2000 [4].

Les établissements qui ont embauché au moins un senior en 2000 ont une structure par qualification contrastée : les cadres et les ouvriers y sont un peu plus présents que dans l'ensemble des établissements recruteurs, avec respectivement 12 % et 39 % du personnel contre 11 % et 36 % (graphique 4). Par contre, cette structure est conforme à la moyenne dans les établissements ayant embauché exclusivement des salariés de moins de 50 ans.

Cependant, les relations entre l'embauche de seniors et la qualification des salariés sont complexes (tableau 2). Une présence importante de cadres pourrait favoriser le recrutement de salariés expérimentés et par conséquent de seniors, mais c'est sans compter sur la promotion interne. En effet, une entreprise à fort taux d'encadrement a plus de chances de promouvoir ses salariés âgés [5]. Au total, à taille et structure par âge données, la part des cadres n'influence pas l'embauche de seniors. À l'inverse, la présence importante d'ouvriers non qualifiés favorise le recrutement des salariés âgés. Néanmoins, ce sont la taille, le secteur d'activité et la distribution des âges qui ont l'effet le plus marqué [4].

### L'embauche de seniors, un moyen de rééquilibrer la pyramide des âges des qualifiés ?

Les établissements qui recrutent des seniors ont un personnel plus âgé que les autres établissements recruteurs. Mais leurs salariés âgés sont concentrés

dans les catégories les moins qualifiées : 21 % de leurs ouvriers qualifiés ont plus de 50 ans, contre 18 % dans les autres établissements recruteurs, et ces proportions valent 18 % et 16 % pour les ouvriers non qualifiés. À l'inverse, seulement 26 % de leurs cadres sont des seniors contre 32 % dans les autres recruteurs. Quelle que soit sa taille, plus un établissement comporte d'ouvriers non qualifiés âgés, plus il a de chances de recruter un senior. Les embauches de salariés âgés viennent alors probablement rééquilibrer la pyramide des âges dans les catégories les plus qualifiées. En effet, les seniors sont deux fois plus souvent que les jeunes recrutés sur un poste d'encadrement. Et les établissements qui les recrutent embauchent 28,5 % de cadres et de professions intermédiaires, contre 21 % pour les autres recruteurs.

### Embaucher davantage de seniors pour pallier les difficultés de recrutement est peu envisagé, surtout dans les structures les moins qualifiées

Les difficultés de recrutement favorisent-elles l'embauche des seniors, alors même que ces derniers sont les plus touchés par le chômage de longue durée et connaissent des difficultés à se réinsérer dans l'emploi ? D'après l'enquête ESSA, la réponse est négative : même en cas de difficulté de recrutement, la majorité des recruteurs ne sont pas prêts à accueillir davantage de seniors. Les responsables d'établissement doutent de leurs performances en

Tableau 1  
Les facteurs favorisant la gestion prévisionnelle des effectifs

Variable	Modalité	Écart de probabilité avec la référence (en points) (probabilité de référence = + 7 %)	Significativité de l'écart (1)
Taille d'établissement	10 à 49 salariés	Référence	
	50 à 99 salariés	+ 9	++
	100 à 199 salariés	+ 11	++
	200 salariés ou plus	+ 21	+++
Secteur d'activité	Industrie hors IAA	+ 4	+
	Construction	+ 9	++
	Commerce, transports	non significatif	
	IAA, services	Référence	
Part des moins de 30 ans dans les effectifs	Faible	+ 4	+
	Élevée	Référence	
Part des 50 ans ou plus dans les effectifs	Faible	Référence	
	Élevée	+ 5	++
Part des cadres dans les effectifs	Faible	Référence	
	Élevée	+ 3	+
Part des ouvriers non qualifiés dans les effectifs	Faible	Référence	
	Élevée	- 2	-

(1) - Le nombre de + et de - caractérise la significativité de la modalité selon différents seuils (1 % pour un signe, 5 % pour deux signes et 10 % pour trois signes).

Note : la situation de référence correspond aux modalités de réponse les plus fréquentes ; les établissements dans cette situation ont une probabilité de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs de 7 %. Les variables qui n'ont pas d'effet significatif sont l'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs, l'âge du répondant, le seuil d'âge permettant de considérer qu'un salarié est âgé et la date de création de l'établissement.

Lecture : pour les établissements ayant les caractéristiques de référence mais qui emploient de 50 à 99 salariés, la probabilité de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs est égale à 16 % (supérieure de 9 points à celle des établissements dans la situation de référence).

Sources : ESSA (DARES), DADS (INSEE).

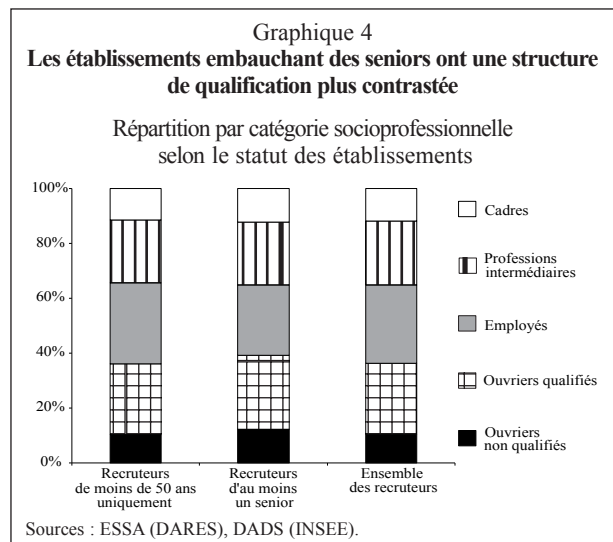
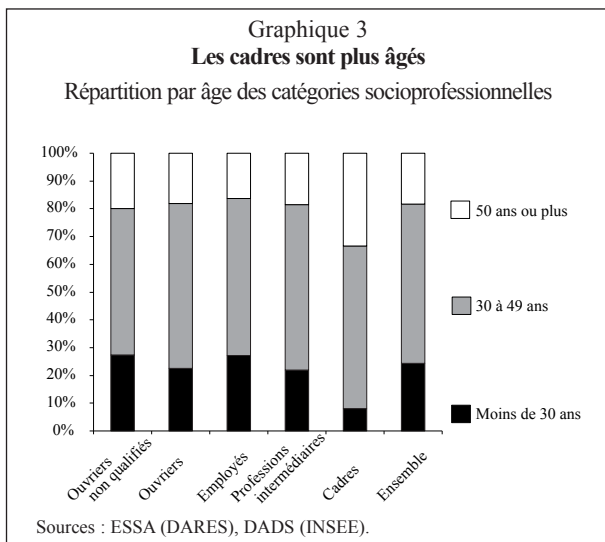
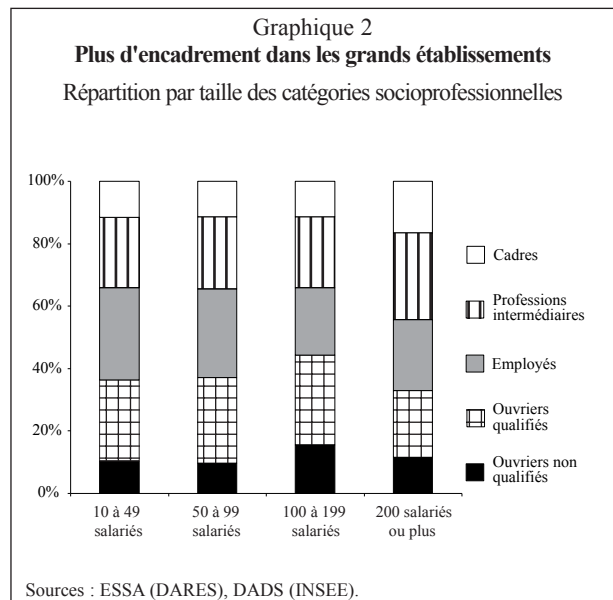
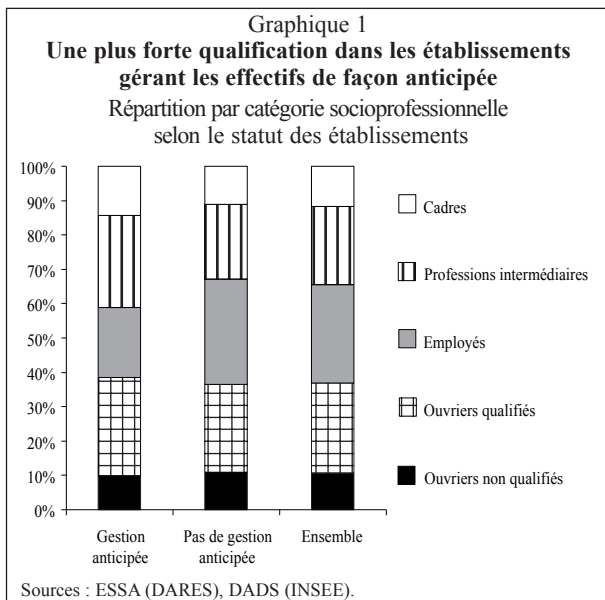


Tableau 2  
**Les facteurs favorisant le recrutement des seniors**

Variable	Modalité	Écart de probabilité avec la référence (en points) (probabilité de référence = + 22 %)	Significativité de l'écart (1)
Taille d'établissement	10 à 49 salariés	Référence	
	50 à 99 salariés	+ 19	++
	100 à 199 salariés	+ 31	+++
	200 salariés ou plus	+ 38	+++
Secteur d'activité	Industrie hors IAA	- 12	--
	Construction	- 10	-
	Commerce, transports	- 6	-
	IAA, Services	Référence	
Part des moins de 30 ans dans les effectifs	Faible	- 6	-
	Élevée	Référence	
Part des 50 ans ou plus dans les effectifs	Faible	Référence	
	Élevée	+ 9	++
Part des ouvriers non qualifiés dans les effectifs	Faible	Référence	
	Élevée	+ 6	+

(1) - Le nombre de + et de - caractérise la significativité de la modalité selon différents seuils (1 % pour un signe, 5 % pour deux signes et 10 % pour trois signes).

Note : la situation de référence correspond aux modalités de réponse les plus fréquentes ; les établissements dans cette situation ont une probabilité de recruter des seniors de 22 %. Les variables qui n'ont pas d'effet significatif sont l'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs, la date de création de l'établissement, les difficultés de recrutement et la part des cadres dans les effectifs.

Lecture : pour les établissements ayant les caractéristiques de référence mais qui emploient de 50 à 99 salariés, la probabilité de recruter des seniors est égale à 41 % (supérieure de 19 points à celle des établissements dans la situation de référence).

Sources : ESSA (DARES), DADS (INSEE).

raison notamment de difficultés supposées d'adaptation aux nouvelles technologies [6]. De plus, l'embauche d'un salarié en fin de carrière est pour eux facteur d'augmentation des coûts salariaux.

Aussi, les jeunes sont-ils largement préférés aux seniors lors des embauches [4]. En cas de difficulté de recrutement, deux tiers des établissements ne souhaitent pas assouplir leurs critères d'embauche. Et 47 % de ceux qui l'acceptent n'envisagent pas pour autant

d'embaucher davantage de salariés âgés, tandis que seuls 10 % ne prévoient pas de recruter davantage de moins de 30 ans. Ces établissements réticents à l'accueil de nouveaux seniors emploient moins de cadres et de professions intermédiaires et plus d'ouvriers non qualifiés que les autres.

Aucun autre facteur ne permet cependant de les caractériser. Même la taille n'intervient pas ; pourtant elle est généralement très discriminante, dans la mesure où les grands établissements

ont davantage de marge de manœuvre dans la gestion de leur main-d'œuvre. Cette réticence ne dépend pas non plus de l'âge du responsable interrogé : il semble donc que la discrimination négative à l'embauche de seniors dépende d'autres facteurs que les caractéristiques habituellement utilisées pour différencier les entreprises dans leur gestion de la main-d'œuvre.

Lucile RICHET-MASTAIN,  
(DARES)

#### Encadré 1

### L'ENQUÊTE EMPLOI DES SALARIÉS SELON L'ÂGE (ESSA)

L'enquête ESSA s'intéresse essentiellement au vieillissement de la main-d'œuvre et à sa gestion au sein des entreprises. La problématique de l'enquête peut être résumée par les questions suivantes : quelle est la structure par âge des salariés ? L'âge est-il un critère important, voire un facteur discriminant, dans la gestion des ressources humaines ? Comment les entreprises perçoivent-elles les changements démographiques susceptibles de les affecter ? Se préparent-elles à y faire face et si oui, quelles stratégies se proposent-elles de mettre en œuvre ?

L'enquête porte sur les établissements du secteur privé et semi-concurrentiel non agricole de 10 salariés ou plus. Trois mille établissements ont été interrogés entre janvier et avril 2001 parmi un échantillon tiré de l'enquête trimestrielle sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO) et de la déclaration des mouvements de main-d'œuvre (DMMO). Elle a reçu le label d'intérêt général du Conseil National de l'Information Statistique (CNIS) et son taux de réponse est de 61 %. Les données ont été redressées de la non-réponse.

Le questionnaire s'adresse aux chefs d'établissement ou aux directeurs des ressources humaines et comporte deux volets : un volet quantitatif qui leur a été transmis par courrier et un volet qualitatif administré lors d'un entretien en face-à-face. Le premier fournit des informations sur la structure par âge de la main-d'œuvre, sur son mode de gestion ainsi que sur le détail des mouvements de main-d'œuvre intervenus au cours de l'année 2000. Le second volet recueille l'opinion des décideurs sur le vieillissement de leurs effectifs et ses conséquences, ainsi que sur leur politique de gestion des ressources humaines en fonction de l'âge. La collecte a été assurée par la société CSA-Conseil Sondages et Analyse.

La DARES avait déjà réalisé une enquête abordant les mêmes thèmes en 1992. Cependant, le mode de collecte était différent (voie postale uniquement) et le taux de réponse était de 25 %, ce qui limite très fortement les possibilités de comparaison entre les deux enquêtes.

#### Les sources statistiques complémentaires

Les données de cette enquête ont été enrichies avec deux sources d'informations :

- les effectifs employés par âge et catégorie socioprofessionnelle au 31 décembre 2000, issus des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) de l'INSEE ;
- les recrutements durant l'année 2000 issus des déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) et de l'enquête trimestrielle sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO) de la DARES.

#### Encadré 2

### TROIS EMBAUCHES D'OUVRIERS SUR QUATRE SONT DES CDD

La nature des mouvements de salariés varie sensiblement selon leur catégorie socioprofessionnelle [3]. Ainsi, les cadres sont plus souvent que les autres embauchés en contrats à durée indéterminée et ils démissionnent plus fréquemment : plus de 3 sorties de cadres sur 10 sont des démissions à la fin 2000. À l'inverse, les ouvriers, en particulier s'ils sont non qualifiés, sont davantage recrutés en contrats à durée déterminée ce qui est le cas pour plus de trois quarts de leurs embauches.

### Bibliographie

- [1] Amar M., Topiol A. (2001), « L'emploi par métier en 2010 », *Premières Synthèses*, n°43.4, DARES.
- [2] Minni C., Topiol-Bensaïd A. (2002), « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses*, n°15.1, DARES.
- [3] Richet-Mastain L., Tomasini M. (2002), « Les mouvements de main-d'œuvre au premier trimestre 2001 : plus de sorties, un peu moins d'entrées », *Premières Informations*, n°18.2, DARES.
- [4] Richet-Mastain L., Brunet F. (2002), « L'âge des salariés joue surtout à l'embauche », *Premières Synthèses*, n°15.3, DARES.
- [5] Lainé F. (2003), « La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS », Document d'études n°66, DARES.
- [6] Monso O., Tomasini M. (2003), « Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques », *Premières Synthèses*, n°09.2, DARES.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 39-43, quai de Javel 75902 Paris Cedex 15. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie : 01.44.38.24.43. [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.

Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Daniel Lepesant, Guy Barbut, Thierry Duret, Ranzika Faïd. Conception graphique : Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Reprographie : DARES.

Abonnements : *La Documentation Française*, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>  
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 112 €, CEE (TTC) 118,10 €, hors CEE (TTC) 120,20 €. Publicité : Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.