



AXE 2 : Anticipation du vieillissement

ANTICIPER LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION DE SON ENTREPRISE

Objectifs :

- Avoir conscience des effets du vieillissement au travail sans pour autant tomber dans la stigmatisation des seniors
- Anticiper le vieillissement de ses salariés

Prendre conscience des effets du vieillissement au travail

| Le vieillissement est une réalité... | ... Mais ses effets sont mineurs sur la performance |
|---|---|
| <p>Les évolutions physiologiques</p> <ul style="list-style-type: none">• La performance physique maximale baisse, notamment après 45 ans (-12 à 25% entre 45 et 65 ans)• Baisse de la souplesse musculaire et de l'amplitude des mouvements• Diminution limitée de l'audition et de la vue• Développement des douleurs articulaires lombaires et cervicales | <ul style="list-style-type: none">• Ce vieillissement ne se traduit pas forcément par une baisse de performance au poste du fait notamment de la mise en œuvre par le salarié de stratégies de compensations : tour de main, anticipation, organisation,... L'organisation doit lui laisser cette autonomie qui lui permettra de compenser• Un organisme « vieillissant » conserve des capacités importantes pour un travail soutenu mais assure plus difficilement des pointes d'activité fortes et répétées : éviter l'affectation sur des postes caractérisés par une activité en « dent-de-scie » avec de fortes pointes, horaires décalés,... |
| <p>Les évolutions cognitives</p> <ul style="list-style-type: none">• Les capacités cognitives connaissent un déclin, notamment après 60 ans <p>Deux dimensions sont particulièrement sensibles à l'âge :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'attention et le temps de réaction• La vitesse de traitement de l'information | <p>La mise en œuvre régulière des capacités intellectuelles contribue à les préserver des effets du vieillissement</p> <ul style="list-style-type: none">• Ne pas cantonner les (futurs) seniors sur les postes spécialisés ou aux sollicitations intellectuelles limitées• Inciter à la mobilité professionnelle en l'accompagnant de formations adaptées : mise en confiance préalable des seniors, méthodes actives reliées à l'expérience et débouchant sur des mises en situations rapides, temps de formation adapté et support écrit |

L'évolution de la motivation

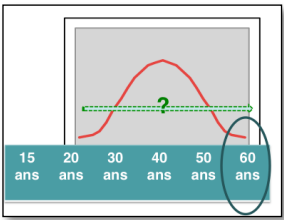
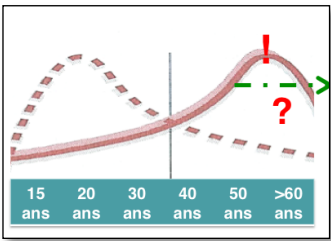
Il n'y a pas de lien mécanique entre l'âge et le niveau de motivation. Cependant, collectifs de travail, management et seniors eux même intériorisent trop souvent les stéréotypes sociétaux négatifs les concernant. L'effet cumulé de ces stéréotypes et de maladresses (mise à l'écart, déni de l'expérience etc.) peut conduire au Syndrome de fin de vie professionnelle (désinvestissement et repli sur soi)

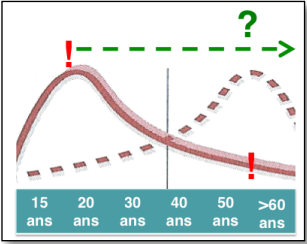
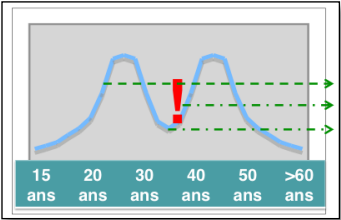
- **Sollicitez, exploitez et valorisez les points forts de vos seniors : expérience, tempérance, envie de transmettre, savoir-faire de prudence, capacité à gérer les situations difficiles**
- Aidez vos seniors à **anticiper l'âge de départ personnel en retraite** (pour s'y préparer et mieux gérer le temps restant dans l'entreprise)

Comment anticiper le vieillissement de sa population ?

Il est nécessaire de réaliser une analyse de la population de l'entreprise et des compétences détenues par les seniors.

- Pour cela la pyramide des âges peut vous être utile.
 - ↳ L'outil « Pyramide des âges » vous aidera à réaliser celle de votre entreprise.
- Comment analyser ma pyramide des âges ?

| Type de pyramide | Pistes d'analyse |
|---|---|
|  | <p><u>La pyramide la plus répandue</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de seniors de + de 60 ans, mais demain il y en aura plus - Beaucoup d'âges médians - Peu de jeunes <p><u>Questions qu'elle suscite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles compétences détiennent les salariés susceptibles de partir ? - Sur les postes qu'ils occupent, la relève est-elle assurée, par qui ? <p>A activité constante, les perspectives de recrutement sont réduites : qui recruter pour remplacer les seniors (âge, sexe, profil...)</p> <p><u>Nécessité d'anticiper :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion des carrières des salariés d'âges médians - Le vieillissement de la population salariée - L'intégration et la fidélisation des nouveaux entrants |
|  | <p><u>Une pyramide déséquilibrée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les seniors sont les plus nombreux - Les jeunes sont en petit nombre <p><u>Questions qu'elle suscite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les départs vont être massifs à très court terme : <ul style="list-style-type: none"> • Les salariés susceptibles de partir, détiennent-ils des compétences clés ? • Le transfert des savoir-faire, a-t-il été préparé ? • La relève est-elle possible en interne ? - Comment recruter, intégrer, professionnaliser et fidéliser les nouveaux entrants ? <p><u>Nécessité d'anticiper :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment (qui) recruter pour rééquilibrer la pyramide des âges ? <ul style="list-style-type: none"> • Les conditions de travail permettront-elles aux nombreux seniors d'aller jusqu'au bout de leur carrière ? • Quelles perspectives professionnelles pour les jeunes et les seniors ? • Quelle politique de fidélisation ? |

| | |
|--|---|
|  <p>Le graphique illustre une pyramide déséquilibrée. L'axe horizontal représente l'âge, divisé en tranches de 15 ans, 20 ans, 30 ans, 40 ans, 50 ans et >60 ans. La courbe rouge, qui représente la population, est très élevée pour les tranches 15-20 ans et 20-30 ans, puis chute significativement à partir de 40 ans, avec un point d'exclamation rouge à 40 ans et une question verte à 50 ans. Une ligne verte horizontale est tracée à hauteur de la première tranche, avec une flèche verte pointant vers la droite et une question verte à l'extrémité.</p> | <p><u>Une pyramide déséquilibrée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes sont les plus nombreux - Les seniors sont en petit nombre <p><u>Questions qu'elle suscite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes et les seniors occupent-ils les mêmes postes, métiers ? - Peu de départs en retrait immédiats. Mais quelles compétences détiennent les salariés susceptibles de partir ? - Sur les postes qu'ils occupent, la relève doit-elle être assurée ? par qui ? <p><u>Nécessité d'anticiper :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment (qui) recruter pour rééquilibrer la pyramide des âges ? - Quelles perspectives professionnelles pour les jeunes dès l'embauche ? - Les conditions de travail permettent-elles de vieillir dans l'entreprise ? |
|  <p>Le graphique illustre une pyramide équilibrée. L'axe horizontal représente l'âge, divisé en tranches de 15 ans, 20 ans, 30 ans, 40 ans, 50 ans et >60 ans. La courbe bleue présente deux pics : un premier pic à 20 ans et un second pic à 40 ans, avec un point d'exclamation rouge à 40 ans. Des lignes vertes horizontales sont tracées à hauteur des pics de 20 ans et 40 ans, avec des flèches vertes pointant vers la droite.</p> | <p><u>2 générations fortement représentées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de jeunes (moins de 30 ans) - Beaucoup de quadragénaires - Peu de seniors <p><u>Questions qu'elle suscite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de départs en retraite dans les prochaines années mais <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les seniors de l'entreprise (âge, sexe, métiers, compétences et savoir-faire détenus, état de santé...) ? - Les jeunes et les seniors exercent-ils les mêmes métiers ? <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les jeunes de l'entreprise (âge, sexe, métiers, compétences...) ? • Quelles perspectives d'évolution professionnelle ? <p><u>Nécessité d'anticiper :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment rééquilibrer la pyramide des âges ? <ul style="list-style-type: none"> • Quelle possibilité d'évolution professionnelle pour les salariés, • La coopération entre génération est-elle bien efficace ? |

D'autres outils peuvent vous aider :

- **L'entretien de seconde partie de carrière pour les salariés de 45 ans et plus.**
En permettant d'échanger avec le senior, autour de son projet professionnel pour la suite de sa carrière, cet entretien constitue un moyen d'anticiper le départ du salarié et donc la perte de ses compétences pour l'entreprise.
- **La matrice de compétences.**
Elle permet de piloter les compétences au sein de votre entreprise. En pointant les compétences détenues par tous, elle vous permet d'anticiper les effets qu'auront les départs de vos salariés seniors. Elle vous permettra, parallèlement à l'analyse de la pyramide des âges, de construire un plan de formation adapté à la stratégie de votre entreprise.