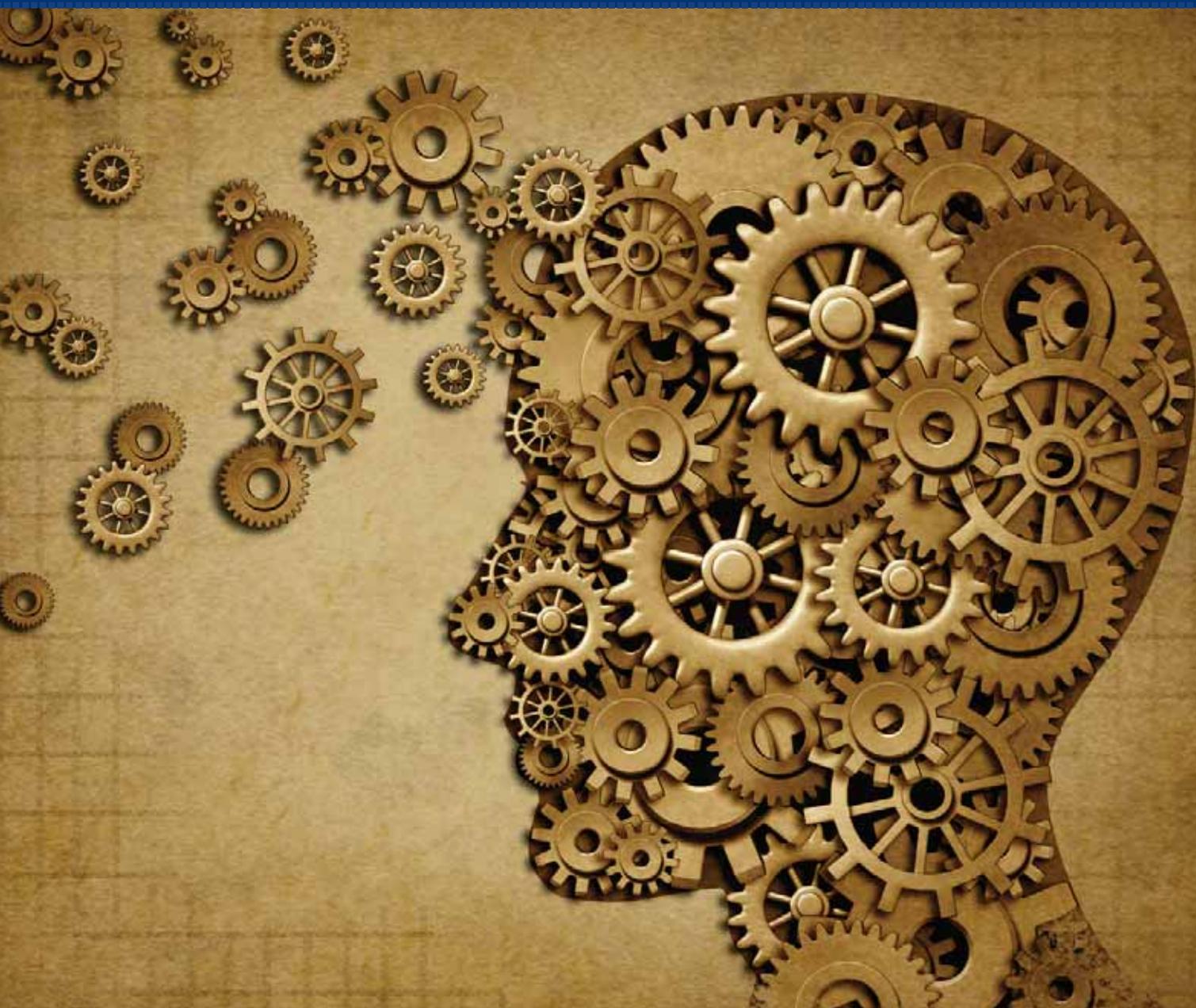


## Les entreprises face au vieillissement de la main-d'oeuvre : évolution entre 2004-2012 de la structure par âge des entreprises

Anne-Sophie GENEVOIS



## Les entreprises face au vieillissement de la main-d'œuvre : évolution entre 2004-2012 de la structure par âge des entreprises

Comme de nombreux pays européens, le Luxembourg connaît un vieillissement de sa main-d'œuvre et compte en mars 2012 environ un quart (21%) de travailleurs âgés de 50 ans et plus au sein de sa population active occupée. Toutefois, ce vieillissement ne se répercute pas de la même façon sur toutes les entreprises. Comme nous allons le montrer, certaines entreprises sont déjà très touchées par le phénomène avec des structures par âge très vieillissantes, tandis que d'autres semblent encore très éloignées du problème. Dans ce contexte, cette publication propose de dresser le bilan de la situation des entreprises implantées au Luxembourg en analysant d'abord, l'évolution de la part des seniors dans les entreprises entre 2004 et 2012, puis leur structure par âge et enfin le lien entre structure par âge, et prise de conscience des problèmes liés au vieillissement.



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail et de l'Emploi

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Avec le vieillissement de la population active, les entreprises sont de plus en plus confrontées au vieillissement de leur main-d'œuvre. Si en 2004, le Luxembourg disposait d'un répit en matière de vieillissement de sa main-d'œuvre (Leduc, 2004), grâce à une main-d'œuvre frontalière et immigrée en moyenne plus jeune que les résidents luxembourgeois, c'est moins le cas aujourd'hui. En effet, le rôle joué par cette main-d'œuvre étrangère s'est réduit (Leduc, 2012) et la part de travailleurs âgés de 50 et plus ne cesse de progresser, et correspond à 21% de la population active occupée<sup>2</sup> en mars 2012. Néanmoins, une tendance moyenne ne se répercute pas de la même façon dans toutes les entreprises. Certaines peuvent présenter des structures par âge très vieillissantes avec une part très faible des générations les plus jeunes et une part de seniors proportionnellement plus importante. Dans ce cas, la question du vieillissement prend tout son sens : comment anticiper les futurs départs massifs à la retraite avec une réserve faible de main-d'œuvre plus jeune ? D'autres entreprises peuvent au contraire présenter des structures par âge où la question du vieillissement ne semble encore pas se poser. Afin d'analyser la situation des entreprises implantées au Luxembourg quant à leur situation face au vieillissement, ce papier dresse une comparaison des profils démographiques des entreprises entre 2004 (Zanardelli, 2006) et 2012. Ainsi, le vieillissement de la main-d'œuvre sera analysé dans un premier temps par le biais de l'évolution de la part de travailleurs âgés au sein des entreprises. Puis, pour pouvoir formuler un diagnostic de vieillissement, il est nécessaire de comparer cette part de seniors aux autres classes d'âge, et ce sera l'objet de la seconde partie. Enfin, plusieurs profils démographiques existent ; nous verrons dans la troisième partie dans quelle mesure les entreprises ont conscience du phénomène selon leur propre structure par âge.

<sup>1</sup> L'auteur tient à remercier Arnaud Dupuy, Laetitia Hauret, Kristell Leduc, Carole Stefanuto et Mireille Zanardelli pour leur relecture attentive.

<sup>2</sup> Source : IGSS. L'auteur remercie cet institut pour la mise à disposition de ses fichiers.

## I. ÉVOLUTION DE LA PART DES SENIORS DANS LES ENTREPRISES

En 2012, la part de travailleurs âgés de 50 ans et plus (désignés ci-après les seniors) dans les entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé est de 18% alors que la part moyenne des moins de 35 ans est de 36%. Par rapport à 2004, on constate une augmentation de 7 points de pourcentage de la part moyenne des seniors (18% contre 11% en 2004) et de 6 points de celle relative aux salariés âgés de 43-49 ans (21% en 2012 - 15% en 2004) au détriment des salariés plus jeunes et notamment des moins de 35 ans (36% en 2012 contre 46% en 2004). Cependant, cette part moyenne des seniors masque de nombreuses disparités au sein des entreprises. En effet, en 2012, 11% des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ne comptent aucun senior, alors que 17% en emploient plus de 30% (cf. *Tableau 1*). L'évolution de la structure par âge des entreprises entre 2004 et 2012 reflète le vieillissement général de la main-d'œuvre : la part des entreprises sans senior a chuté de 9 points, tandis que la part de celles ayant plus de 30% de seniors dans leur effectif a augmenté de 12 points.

La part de seniors, même si elle est un indicateur important du vieillissement de l'entreprise, n'est pas suffisante pour avoir un diagnostic précis de la situation à laquelle elle devra faire face, le cas échéant. En effet, pour une part d'actifs seniors identique, le diagnostic en termes de vieillissement ne sera pas le même selon que l'entreprise possède une part de jeunes actifs suffisante pour renouveler les générations, ou selon que cette part est trop faible pour anticiper dans de bonnes conditions les futurs départs à la retraite ; c'est pourquoi la partie suivante se consacre à l'analyse des structures par âge des entreprises.

**TABLEAU 1.** Répartition des entreprises selon la part de seniors en 2004 et 2012

Part de travailleurs âgés	2004	2012
0%	20%	11%
]0-10%]	36%	23%
]10-20%]	27%	29%
]20-30%]	12%	20%
Plus de 30%	5%	17%

*Source* : IGSS, mars 2004 et 2012, calculs du CEPS/INSTEAD

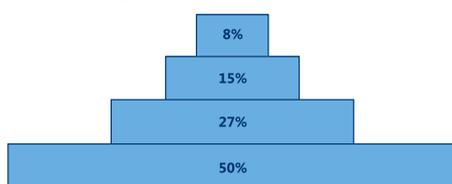
*Champ* : entreprises du secteur privé de 10 salariés et plus

*Guide de lecture* : en 2004, 20% des entreprises du secteur privé de 10 salariés et plus ne comptent aucun senior contre 11% en 2012.

## II. ANALYSE DES STRUCTURES PAR ÂGE DES ENTREPRISES

Afin de tenir compte du poids respectif des différentes classes d'âge, nous élaborons un profil démographique des entreprises en 4 classes d'âge : moins de 35 ans, 35-42 ans, 43-49 ans et 50 ans et plus. L'analyse de la structure des entreprises selon ces 4 classes d'âge permet d'identifier 6 types de profils pouvant être classés selon leur degré de vieillissement en fonction du poids des différentes classes d'âge et de l'âge moyen.

### 1. Structure pyramidale

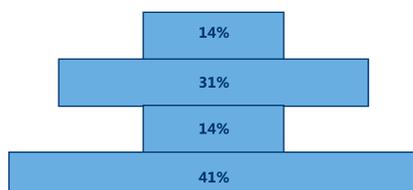


Le premier profil correspond à une structure pyramidale où le vieillissement de la main-d'œuvre ne se pose pas dans la mesure où le renouvellement des générations vieillissantes est assuré par les plus jeunes. Elle se caractérise ainsi par une surreprésentation des moins de 35 ans (50% contre 36% en moyenne dans l'ensemble des entreprises) et une sous-représentation des seniors (8% contre 18% pour l'ensemble). L'âge moyen au sein des entreprises disposant d'une telle structure est le plus jeune et s'établit à 36,7 ans.

**En 2012, 31% des entreprises possèdent une structure par âge pyramidale. En 2004, cette part était de 48%. Cette baisse de 17 points reflète le vieillissement global de la population active.**

Cette structure pyramidale est plus fréquente dans les entreprises employant 150 salariés et plus (41%), que dans les entreprises comptant entre 10 et 49 salariés (29%). Cette structure est également plus fréquemment observable dans les entreprises des secteurs de l'horeca (41%), de l'immobilier (42%) ou des services collectifs (46%).

### 2. Structure à base élargie avec carence des 35-42 ans



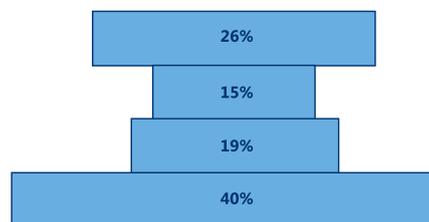
Tout comme la structure pyramidale, ce second type de profil se caractérise par une surreprésentation des moins de 35 ans (41%), mais il se différencie d'une part, par une surreprésentation des 43-49 ans (31% contre 21% dans l'ensemble) au détriment des 35-42 ans (14% contre 25% dans l'ensemble) et d'autre part, par un âge moyen plus élevé (39,4 ans).

Le fait que la part des 43-49 ans soit plus importante peut correspondre à un début de vieillissement de la main-d'œuvre. De ce fait, le fait que les moins de 35 ans y soient surreprésentés pourrait correspondre à une prise de conscience de l'entreprise du vieillissement de sa main-d'œuvre, qui se caractérise par des recrutements de jeunes pour pallier à ce problème. Il est toutefois très difficile d'interpréter la structure par âge d'une entreprise : est-elle la cause du vieillissement ou la conséquence des mesures prises pour y remédier ?

**En 2012, cette structure à base élargie avec une carence des 35-42 ans concerne un peu plus d'entreprises qu'en 2004 (12% contre 8% en 2004).**

A l'inverse de la structure pyramidale, cette structure est plus fréquente dans les entreprises de petite taille (14%) que dans les grandes entreprises (4%). Aucune spécificité n'est constatée au niveau sectoriel.

### 3. Structure élargie aux deux extrémités

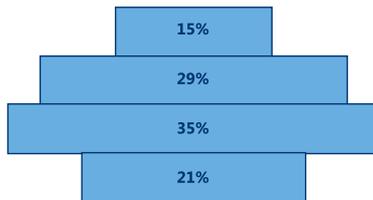


Le troisième type de profil correspond à une structure élargie aux deux extrémités qui se caractérise par le fait qu'elle possède à la fois une part plus importante de moins de 35 ans et de seniors. L'âge moyen au sein de ces entreprises est de 40,6 ans.

**En 2012, cette structure concerne davantage d'entreprises : 22% contre 18% en 2004.**

Les entreprises du secteur de la finance sont en moyenne moins concernées par ce type de structure (10% contre 22% dans l'ensemble). Par ailleurs, plus la taille de l'entreprise est grande, moins ce type de structure est courant.

#### 4. Structure ventrale

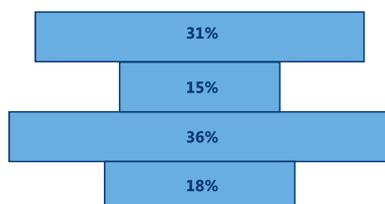


Le quatrième profil correspond à une structure ventrale qui se différencie des profils précédents par le fait que les deux extrémités (moins de 35 ans et seniors) soient sous-représentées au profit des classes d'âge intermédiaires, et notamment des 35-42 ans qui représentent 35% des salariés. L'âge moyen des entreprises de ce profil est de 41,4 ans. Cette prédominance des classes d'âge intermédiaires pourrait s'expliquer par des spécificités de l'entreprise qui nécessitent de recruter une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée ce qui limite les chances des moins de 35 ans.

**Par rapport à 2004, davantage d'entreprises sont concernées par une structure ventrale : 22% contre 18% en 2004.**

Plus la taille de l'entreprise est grande, plus ce type de structure y est fréquent. Ce type de structure est également plus fréquemment observable dans les entreprises du secteur de la finance, mais beaucoup moins dans ceux des secteurs de l'horeca ou des services collectifs.

#### 5. Structure élargie au sommet avec carence des moins de 35 ans et des 43-49 ans



Le cinquième profil représente une structure très déséquilibrée et se distingue des autres profils par une nette surreprésentation des seniors (31% contre 18% dans l'ensemble) et une carence de deux classes d'âge : les moins de 35 ans et les

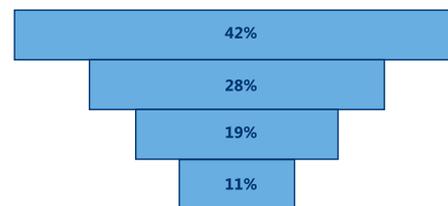
43-49 ans. L'âge moyen au sein de ces entreprises est de 43,4 ans.

Cette part importante de seniors peut dans le futur être source de difficultés pour les entreprises : les départs massifs en retraite dans le futur ne pourront probablement pas être renouvelés par les générations plus jeunes.

**Cette structure concerne 6% des entreprises en 2012, soit une part identique par rapport à 2004.**

Aucune spécificité au niveau sectoriel n'est observable. Quant à la taille, plus elle est grande, moins ce type de structure est présent.

#### 6. Structure pyramidale à l'envers

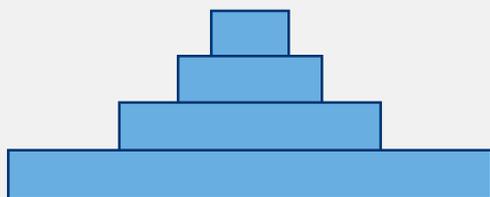


Le dernier profil correspond à la structure la plus vieillissante où la part de seniors y est deux fois plus importante que dans l'ensemble (42% contre 18%) constituant ainsi la part la plus importante de salariés. Au sein des entreprises concernées par ce profil, l'âge moyen y est mécaniquement plus grand et s'élève à 45,8 ans.

**Cette structure très vieillissante concerne seulement 7% des entreprises en 2012. Toutefois, on peut noter une progression par rapport à 2004 (2%).** Les entreprises du secteur des transports et de la communication sont nettement plus souvent confrontées à ce type de structure (19% contre 7% dans l'ensemble).

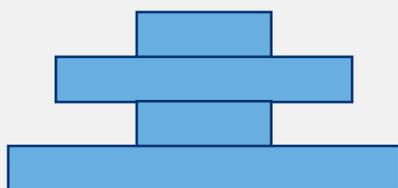
Le classement des différentes structures par âge des entreprises selon l'âge moyen met en évidence que globalement l'âge moyen des entreprises augmente à mesure que la part de salariés seniors est élevée (cf. Schémas synoptiques). Ce constat est vrai à l'exception des structures élargies aux deux extrémités qui comptent une part de seniors plus élevée que les structures ventrales (26% contre 15%), mais qui ont un âge moyen légèrement inférieur (40,6 ans contre 41,4 ans). Ainsi globalement, les entreprises dans lesquelles la part de seniors est élevée, et celle des jeunes peu présente, sont les plus vieillissantes.

Schémas synoptiques des structures par âge des entreprises



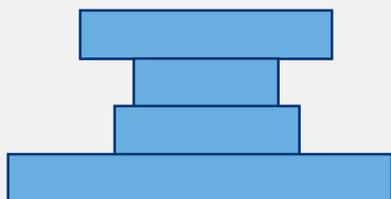
**Profil 1 : Structure pyramidale**

	2004	2012
Part du type de structure	48%	31%
Part de seniors (50 ans et plus)	6%	8%
Part de jeunes (moins de 35 ans)	55%	50%
Age moyen	34,3 ans	36,7 ans



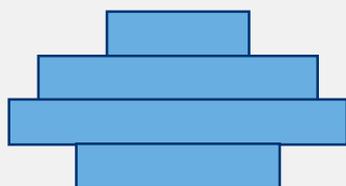
**Profil 2 : Structure à base élargie avec carence des 35-42 ans**

	2004	2012
Part du type de structure	8%	12%
Part de seniors	10%	14%
Part de jeunes	49%	41%
Age moyen	35,9 ans	39,4 ans



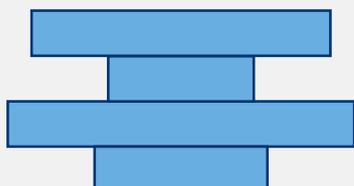
**Profil 3 : Structure élargie aux deux extrémités**

	2004	2012
Part du type de structure	18%	22%
Part de seniors	19%	26%
Part de jeunes	49%	40%
Age moyen	36,9 ans	40,6 ans



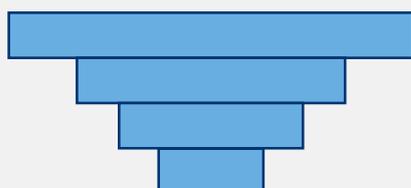
**Profil 4 : Structure ventrale**

	2004	2012
Part du type de structure	18%	22%
Part de seniors	10%	15%
Part de jeunes	26%	21%
Age moyen	39,7 ans	41,4 ans



**Profil 5 : Structure élargie au sommet avec carence des moins de 35 ans et des 43-49 ans**

	2004	2012
Part du type de structure	6%	6%
Part de seniors	27%	31%
Part de jeunes	21%	18%
Age moyen	42,1 ans	43,4 ans



**Profil 6 : Structure pyramide à l'envers**

	2004	2012
Part du type de structure	2%	7%
Part de seniors	39%	42%
Part de jeunes	13%	11%
Age moyen	46,2 ans	45,8 ans

Comme le montre cette analyse, les entreprises demeurent très inégales face au problème du vieillissement, et ce, malgré une augmentation sensible de la part d'entreprises ayant des structures par âge vieillissantes. Les données dont nous disposons ne permettent pas d'expliquer les différences dans la part de seniors des entreprises. Toutefois, on peut suspecter que les raisons principales concernent les éléments suivants :

- conditions de travail difficiles qui incitent les salariés à changer d'emploi quand ils vieillissent ; cet élément, relatif à l'offre de travail, expliquerait non pas le vieillissement de certains secteurs, mais le fait que d'autres secteurs restent éloignés du problème (comme l'horeca) ;
- métiers offerts par l'entreprise de plus en plus délaissés par les jeunes générations, ou exigeant des niveaux d'expérience très élevés, ce qui restreint les possibilités d'embauche à des salariés plutôt âgés ; cet élément, relatif à la demande de travail, expliquerait cette fois le vieillissement de certains secteurs ;
- politiques managériales des entreprises qui instaurent un turn over très important de manière à maintenir toujours une main-d'œuvre jeune pouvant être considérée comme garantissant les coûts les plus faibles.

Au-delà des raisons du vieillissement, il n'en demeure pas moins que la diversité des situations en termes de pyramides des âges et donc de vieillissement, a inévitablement pour conséquence des niveaux de prise de conscience et de réactivité très différents par rapport à la question du vieillissement. L'objectif de la troisième partie consiste à faire le lien entre la structure par âge des entreprises et leur prise de conscience face au vieillissement de leur main-d'œuvre. Plus précisément, cette partie tente de voir si les entreprises qui possèdent les structures les plus déséquilibrées sont celles qui prennent le plus conscience du problème du vieillissement.

### III. STRUCTURES PAR ÂGE DES ENTREPRISES ET PRISE DE CONSCIENCE DU VIEILLISSEMENT

Cette partie analyse la prise de conscience des entreprises face au vieillissement de leur main-d'œuvre à partir de données issues d'une enquête menée en 2012 sur le thème du vieillissement actif auprès des entreprises implantées au Luxembourg (cf. *Encadré 1*). Leduc (2012) a constaté que la question du vieillissement et du maintien en emploi des seniors concernaient une part plus importante d'entreprises en 2012 qu'en 2004. En effet, en 2012, on relève :

- i) davantage d'entreprises qui s'attendent à être confrontées à des problèmes dus à des départs massifs à la retraite ;
- ii) plus d'entreprises qui mènent des discussions et réflexions sur la question du vieillissement et du maintien en activité des travailleurs âgés ;
- iii) aucune évolution concernant l'existence d'une gestion anticipée de la pyramide des âges.

Ces trois éléments nous permettent d'appréhender la notion de prise de conscience des entreprises face au vieillissement de leur main-d'œuvre. Néanmoins, ils ne témoignent pas tous de la même intensité de prise de conscience du vieillissement.

Le premier niveau est celui de l'anticipation d'un problème de départs massifs à la retraite. Il dénote une prise de conscience de la situation à laquelle est confrontée l'entreprise. Les deux autres indicateurs relèvent quant à eux de la réaction de l'entreprise à cette anticipation. Il y a deux niveaux dans l'action des entreprises, la première, plus informelle, qui mènent des discussions et des réflexions et, la seconde, qui consiste à mettre en œuvre un outil plus formel, la gestion anticipée des âges.

Cette partie a pour objectif d'analyser ces éléments indicatifs d'une prise de conscience des entreprises face au vieillissement de leur main-d'œuvre, avec les profils des entreprises selon leur structure par âge. Pour ce faire, nous analysons d'une part, si les entreprises qui possèdent les structures les plus vieillissantes sont celles qui sont le plus conscientes d'être prochainement confrontées à des départs massifs à la retraite, puis dans un second temps, si le fait d'anticiper de tels départs entraîne systématiquement des actions telles que des réflexions et/ou la mise en place d'une gestion anticipée.

#### Encadré 1 : Enquête sur le vieillissement actif (2012)

Dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations en 2012, le CEPS/INSTEAD a développé, en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Emploi, un programme de recherche concernant la situation des travailleurs âgés au Luxembourg. Dans ce contexte, une enquête sur les pratiques des entreprises envers les seniors et la gestion des âges a été menée par courrier au cours des mois de juin et juillet 2012. Au total, un échantillon exhaustif d'environ 1 000 entreprises implantées au Luxembourg comptant au moins 50 salariés au cours du mois de décembre 2011 a été contacté. Avec un taux de réponse de plus de 70%, l'échantillon final compte 704 entreprises.

L'enquête se compose de trois grandes parties :

- La première partie aborde des questions relatives à l'anticipation ou à la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre ainsi qu'à la pratique de l'entreprise envers les seniors, notamment en termes d'aménagements de conditions de travail (temps de travail, tâches) et de formation.
- La deuxième partie concerne les aménagements des conditions de travail des non-seniors.
- Enfin, la troisième partie regroupe une série de questions liées à l'entreprise (structure, présence de convention collective, appartenance à un groupe).

## 1. Structure par âge des entreprises et anticipation de problèmes liés à des départs massifs en retraite

Logiquement, ce sont les entreprises<sup>3</sup> ayant une structure pyramidale inversée ou élargie pour la classe des plus de 50 ans qui déclarent le plus fréquemment anticiper un problème de départs massifs à la retraite. Ce constat est un peu moins vrai pour les pyramides de profil 5. De l'autre côté, les entreprises de profil 1 sont celles qui sont le plus éloignées du problème (16% déclarent qu'elles seront confrontées à un problème de départ à la retraite contre 30% en moyenne pour l'ensemble des entreprises) (cf. *Tableau 2*). Malgré ce lien, il est intéressant de noter que parmi les entreprises à structure de pyramide à l'envers, c'est-à-dire celles

qui seront inévitablement les plus touchées par des départs massifs à la retraite dans les années à venir, seules 48% d'entre elles sont conscientes des conséquences engendrées par de tels départs.

Même si ce chiffre est trois fois plus élevé que celui concernant la structure pyramidale, on peut s'étonner qu'une entreprise sur deux de profil 6 n'anticipe pas de problèmes dus à des départs massifs à la retraite. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'il est impossible de savoir si la structure par âge de l'entreprise est une conséquence du vieillissement ou une prise de conscience du problème du vieillissement par l'entreprise, et d'une politique de ressources humaines menée pour y faire face.

**TABLEAU 2.** Part d'entreprises qui anticipent des problèmes dus à des départs massifs à la retraite

	Anticipation de la part des entreprises de problèmes dus à des départs massifs à la retraite
Profil 1 : structure pyramidale	16%
Profil 2 : structure à base élargie avec carence des 35-42 ans	36%
Profil 3 : structure élargie aux deux extrémités	<b>42%</b>
Profil 4 : Structure ventrale	35%
Profil 5 : Structure élargie au sommet avec carence des moins de 35 ans et des 43-49 ans	37%
Profil 6 : Structure pyramidale à l'envers	<b>48%</b>
<b>Ensemble</b>	<b>30%</b>

Source : IGSS, mars 2012 - Enquête "vieillessement actif" (2012), calculs du CEPS/INSTEAD.

Champ : entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus

Guide de lecture : dans l'ensemble des entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus, 30% anticipent des problèmes dus à des départs massifs à la retraite. Cette part s'élève à 48% parmi les entreprises ayant une structure pyramidale à l'envers.

<sup>3</sup> Cette partie ne tient compte que des entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus.

## 2. Anticipation de problèmes liés à des départs massifs en retraite et actions prises pour y remédier

Les entreprises qui anticipent des problèmes liés à des départs massifs à la retraite dans les années à venir ont plus fréquemment mis en place une gestion anticipée de leur pyramide des âges (42%) et mènent davantage des réflexions sur la question du vieillissement et du maintien des travailleurs âgés (78%), que celles qui n'anticipent pas de tels départs (respectivement 16% et 44%) (cf. Tableau 3).

Par ailleurs, quelle que soit la structure démographique des entreprises, cette différence

persiste. Autrement dit, le fait d'anticiper un problème de départ à la retraite conduit plus fréquemment les entreprises à prendre des mesures pour y remédier. Toutefois, il est plus surprenant de constater que cette anticipation ne suffit pas pour agir, c'est-à-dire pour prendre des mesures destinées à lutter contre le vieillissement. En effet, toutes pyramides confondues, on observe 58% des entreprises qui malgré l'anticipation d'un départ massif à la retraite, affirment ne pas avoir mis en place de gestion anticipée de leur pyramide des âges et 22% déclarent ne pas mener de discussions sur la question du vieillissement.

**TABLEAU 3.** Gestion anticipée de la pyramide des âges et réflexions sur la question du vieillissement et du maintien des travailleurs âgés dans les entreprises selon l'anticipation ou non de problèmes dus à des départs massifs à la retraite

	Gestion anticipée de la pyramide des âges		Existence de discussions et réflexions sur la question du vieillissement	
	Anticipation de problèmes dus à des départs massifs à la retraite	Pas d'anticipation de problèmes dus à des départs massifs à la retraite	Anticipation de problèmes dus à des départs massifs à la retraite	Pas d'anticipation de problèmes dus à des départs massifs à la retraite
Structure pyramidale	39%	14%	68%	39%
Structure à base élargie avec carence des 35-42 ans	<b>53%</b>	19%	<b>100%</b>	<b>58%</b>
Structure élargie aux deux extrémités	26%	16%	77%	44%
Structure ventrale	46%	19%	77%	44%
Structure élargie au sommet avec carence des moins de 35 ans et des 43-49 ans	33%	20%	83%	30%
Structure pyramidale à l'envers	<b>64%</b>	18%	82%	<b>77%</b>
<b>Ensemble</b>	<b>42%</b>	<b>16%</b>	<b>78%</b>	<b>44%</b>

Source : IGSS, mars 2012 - Enquête "vieillessement actif" (2012), calculs du CEPS/INSTEAD.

Champ : entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus.

Guide de lecture : dans l'ensemble des entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus qui ont anticipé des problèmes dus à des départs massifs à la retraite, 42% ont mis en place une gestion anticipée de leur pyramide des âges, et 78% mènent des discussions et réflexions sur la question du vieillissement. Ces parts s'élèvent respectivement à 64% et 82% parmi les entreprises ayant une structure pyramidale à l'envers. Dans l'ensemble des entreprises du secteur privé de 50 salariés et plus qui n'anticipent pas de problèmes de départs à la retraite, 16% ont mis en place une gestion anticipée de leur pyramide des âges et 44% mènent des discussions et réflexions sur la question du vieillissement

## CONCLUSIONS : RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

1. En moyenne, comparé à 2004, les seniors représentent, en 2012, une part plus importante de l'effectif salarié (18% contre 11%).
2. Par rapport à 2004, on compte trois fois plus d'entreprises qui emploient plus de 30% de seniors au sein de leur main-d'œuvre.
3. Bien que la structure par âge pyramidale continue d'être la plus fréquente, on note toutefois par rapport à 2004, une diminution de la part des entreprises concernées par ce profil (31% en 2012 contre 48% en 2004). A l'inverse, les structures pyramidales à l'envers correspondant à des structures très déséquilibrées et vieillissantes ne concernent qu'une faible part d'entreprises (6%), mais sont toutefois en augmentation par rapport à 2004 (2%).
4. Les entreprises ayant la structure la plus vieillissante (pyramide à l'envers) sont seulement 48% à anticiper des problèmes dus à des départs massifs à la retraite.
5. L'anticipation de problèmes dus à des départs massifs à la retraite influence le recours à la gestion anticipée de la pyramide des âges et aux réflexions sur le vieillissement, mais ne le garantit pas.

## RÉFÉRENCES

LEDUC K., Les caractéristiques démographiques des actifs occupés dans le secteur privé en mars 2003, *Population & Emploi n°05*, 2004, 2 p.

LEDUC K., La main-d'œuvre frontalière et étrangère ne suffit plus à ralentir le vieillissement de la population active occupée du Luxembourg, *CEPS/INSTEAD, coll. Vivre au Luxembourg*, N°81, 2012, 2 p.

LEDUC K., Les politiques managériales des entreprises envers les seniors. *CEPS/INSTEAD, 2013*, Les Cahiers du CEPS/INSTEAD n°2013-01, 16 p.

ZANARDELLI M., Les entreprises face au vieillissement de leur main-d'œuvre : où en est-on au Luxembourg ? *CEPS/INSTEAD, 2006*, coll. *Population & Emploi* n°11.



## CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2013

- N°02 Population & Emploi Le recrutement des seniors au Luxembourg ; Laetitia HAURET
- N°01 Population & Emploi Les politiques managériales des entreprises envers les seniors ; Kristell LEDUC

## CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2012

- N°06 Population & Emploi Les politiques de vieillissement actif : les mesures adoptées au Luxembourg et dans les pays voisins ; Franz CLEMENT
- N°05 Population & Emploi Pratiques culturelles et genre ; Stéphanie CASSILDE
- N°04 Entreprises & Organisation industrielle Flexibilité du temps de travail et dérogations compensatoires à la durée du travail : aspects légaux et conventionnels ; Fanny ETIENNE-ROBERT
- N°03 Population & Emploi La pratique de la presse payante papier au Luxembourg. Une fin programmable au temps numérique et métropolitain ? ; Christian LAMOUR, Nathalie LORENTZ
- N°02 Population & Emploi Vieillesse active au Luxembourg : bilan et enjeux ; Mireille ZANARDELLI, Kristell LEDUC, Franz CLEMENT
- N°01 Population & Emploi La Presse Quotidienne Gratuite au Luxembourg. Vers un renouveau générationnel et populaire de la presse ? ; Christian LAMOUR, Jean LANGERS



Sources Mixtes  
Groupe de produits issus de forêts  
bien gérées, de sources contrôlées  
et de bois ou fibres recyclés  
www.fsc.org Cert no. CU-COC-812363  
© 1996 Forest Stewardship Council

ISSN: 2077-3048

**CEPS**  
I N S T E A D

3, avenue de la Fonte  
L-4364 Esch-sur-Alzette  
Tél.: +352 58.58.55-801  
[www.ceps.lu](http://www.ceps.lu)