# La structure des âges des cadres : un problème méconnu et pourtant majeur de la gestion de l'encadrement des entreprises suisses dans les dix prochaines années

Autor(en): **Künzli, Régis**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **43 (1985)**

Heft 2

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139291

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

# La structure des âges des cadres

**Un problème méconnu et pourtant majeur de la gestion de l'encadrement des entreprises suisses dans les dix prochaines années**

Régis Künzli,
*Centre d'étude de problèmes économiques S. A., Lausanne*

Dans les entreprises suisses, *la répartition actuelle des âges est nettement déséquilibrée,* avec une forte concentration sur les âges intermédiaires. Les cadres de 35 à 50 ans constituent en effet près de 60% des effectifs totaux de l'encadrement — contre un tiers en dessus de 50 ans et 10% en dessous de 35 ans.

Ce déséquilibre actuel s'explique historiquement par deux phases bien distinctes dans le développement des effectifs des cadres au cours des trente dernières années: d'abord une période de croissance, particulièrement forte à la fin des années 60 et au début des années 70, puis une longue période de blocage ou de redimensionnement. Cette évolution des effectifs peut elle-même être mise en relation avec trois groupes de facteurs:

— facteurs démographiques: «baby boom» et forte immigration, puis chute de la natalité et blocage de l'immigration;
— facteurs économiques: croissance accélérée des années 60, puis rupture de la tendance en 73/75 et reprise de la croissance à un rythme plus lent;
— facteurs technologiques: évolution rapide depuis l'après-guerre, avec une nette accélération durant la dernière décennie (électronisation généralisée).

A première vue, la structure actuelle des âges des cadres paraît positive pour les entreprises dans l'immédiat. Les cadres de 35 à 50 ans ne sont-ils pas «dans la force de l'âge», aptes à fournir une contribution optimale en alliant le dynamisme à l'expérience? Mais à moyen terme en tout cas, les prolongements possibles de la situation actuelle sont loin d'apparaître aussi favorables. *Dans l'hypothèse où les effectifs globaux de l'encadrement restent plus ou moins stables, la première conséquence de la structure actuelle des âges pourrait être une forte limitation des possibilités de promotion et d'engagement pendant une longue période.* Par rapport à l'ensemble des cadres, les départs normaux à la retraite ne représentent qu'environ 10% pour les cinq prochaines années et moins de 15% pour les cinq années suivantes.

*La prochaine décennie pourrait être marquée par un vieillissement considérable de l'encadrement.* En admettant que le nombre de jeunes cadres nouvellement promus ou engagés compense simplement les départs naturels de cadres âgés, la proportion de cadres de plus de 50 ans dépasserait 40% d'ici cinq ans et elle s'approcherait de 50% dans dix ans. Inversement, le nombre de cadres de moins de 35 ans se maintiendrait aux alentours de 10%.

Ces deux phénomènes conjoints — limitation des engagements et promotions, vieillissement de l'encadrement — pourraient exercer des effets négatifs en profondeur sur l'entreprise:

— affaiblissement du dynamisme: rythme de travail plus tranquille;
— affaiblissement de l'innovation et de l'investissement: motivation axée sur la défense des avantages acquis plutôt que sur le développement de l'activité de l'entreprise;
— alourdissement des charges financières; les cadres âgés coûtent plus que les jeunes.

Ce «scénario de sinistrose» est-il inéluctable? Les directions des entreprises ont certainement la possibilité de réagir et d'influencer le cours des événements. Encore faut-il d'abord une «prise de conscience du problème» — ce qui ne paraît pas encore être le cas actuellement. La prise de conscience du problème devrait déboucher sur le *choix d'objectifs,* dans le sens d'un *scénario souhaitable pour l'évolution de l'encadrement.* A cet égard, trois grandes variantes peuvent être envisagées.

1re variante: *laisser aller l'évolution «naturelle» — vieillissement de l'encadrement et blocage des jeunes.* Cette option paraît inacceptable, en particulier parce qu'elle se traduirait par l'incapacité de répondre aux grands défis technologiques.

2e variante: *accélérer l'arrivée des jeunes en favorisant la retraite anticipée des cadres âgés.* Cette option paraît inacceptable dans l'optique de l'évolution démographique générale (allongement de la durée de vie, chute de la natalité). La charge croissante que représente la population retraitée amènera certainement au contraire à repousser vers le haut l'âge de la retraite. D'autre part, cette option risquerait aussi de provoquer une grave détérioration du climat et de la motivation des cadres.

3e variante: *accélérer l'arrivée des jeunes et employer valablement les cadres âgés.* Pour être économiquement viable, cette variante implique nécessairement une option de croissance. Ce qui paraît un choix réaliste, non pas dans beaucoup de secteurs traditionnels, mais bien dans l'optique d'une «nouvelle croissance» sur trois grands axes:
— protection de l'environnement: installations de dépollution;
— informatisation/robotisation: dans la fabrication et les services;
— accomplissement de la personnalité: éducation, culture, sport.

Cette variante implique aussi une conception plus flexible de l'encadrement, favorisant notamment l'éclosion et le développement d'unités «produits/marchés» relativement autonomes, avec encore une volonté d'accentuer la formation continue et le recyclage des cadres.

## 1. Un constat chiffré du déséquilibre actuel: La répartition des âges des cadres dans dix entreprises industrielles suisses en 1984

Pour situer concrètement la structure actuelle des âges des cadres, il faut examiner les données des entreprises. L'analyse statistique présentée dans cet article peut être considérée comme une première approche. Elle porte sur 2700 cadres employés dans dix entreprises industrielles suisses en 1984. Les entreprises étudiées et les niveaux d'encadrement analysés sont décrits dans l'annexe A.

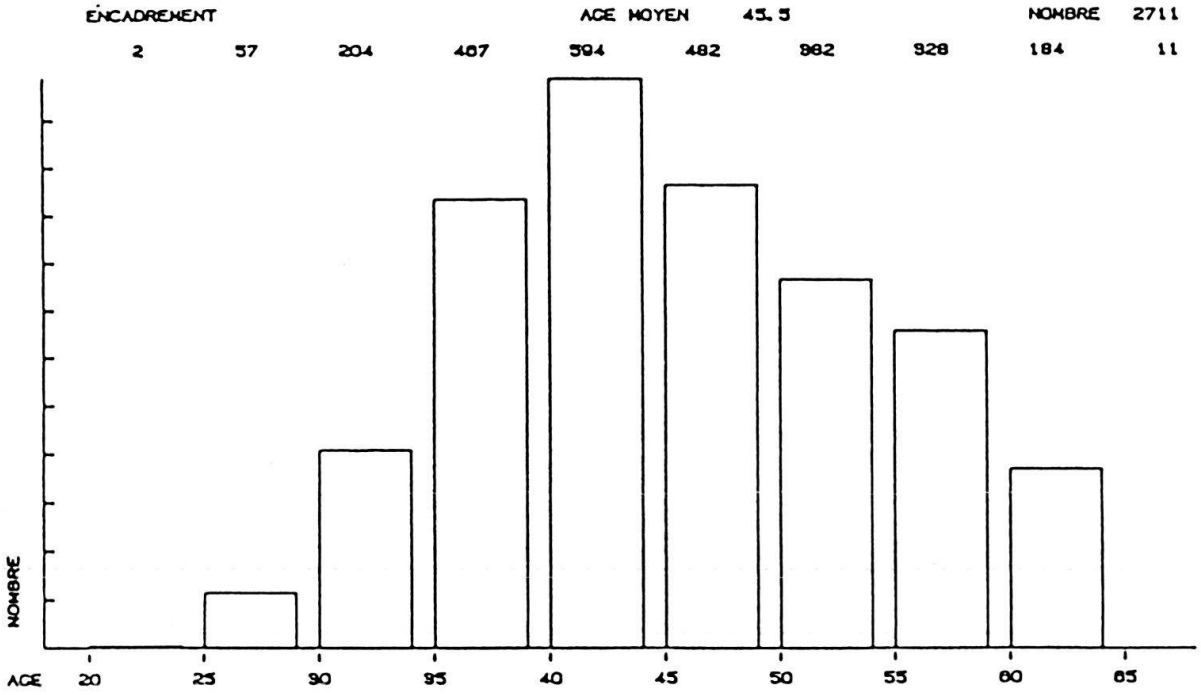
### *1.1 La vue d'ensemble: une structure nettement déséquilibrée*

Pour l'ensemble des cadres analysés, la structure des âges peut être résumée en trois points forts:

— forte concentration sur les âges intermédiaires: 56,9% de 35 à 49 ans, 21,9% de 40 à 44 ans;
— moins d'un tiers de cadres de 50 ans et plus, en forte dégression avec l'âge: 33,4% de 50 ans et plus, 7,2% de 60 ans et plus;
— faible proportion de jeunes cadres: 9,7% jusqu'à 34 ans, 2,2% jusqu'à 29 ans.

Le tableau 1 ci-dessous présente la répartition des cadres par classes de 5 ans.

**Tableau 1. Structure des âges des cadres dans dix entreprises industrielles suisses**




Source: Enquête CEPEC 1984 sur les rémunérations des cadres en Suisse.

La structure des âges présentée dans l'histogramme du tableau 1 apparaît nettement déséquilibrée, dans l'optique du renouvellement de cet ensemble de cadres. La notion de déséquilibre de la structure des âges implique une certaine conception de l'équilibre. Dans l'optique du renouvellement de l'ensemble, une structure d'âges équilibrée pourrait être définie comme celle qui aurait tendance à rester stable dans l'hypothèse du maintien d'un effectif global constant. Une structure d'âges équilibrée serait donc celle qui aurait tendance à perpétuer des proportions relativement constantes pour les différentes tranches d'âge, en tenant compte des départs et des arrivées.

Par rapport à cette conception de l'équilibre de la structure des âges, le déséquilibre actuel peut être mis en évidence en préparant un scénario probable de l'évolution d'ici 1990 et 1995. Pour ce scénario, les hypothèses sont les suivantes:

— effectif global stable;
— retraites normales à 65 ans;
— mortalité des tranches de cinq ans selon la table de mortalité 1981/82 de l'Office fédéral de la statistique;
— retraites anticipées (maladies) correspondant à 50% de la mortalité de chaque classe de cinq ans;
— engagement des nouveaux cadres entre 25 et 39 ans, à raison de 25% de 25 à 29 ans, 50% de 30 à 34 ans et 25% de 35 à 39 ans;
— les départs volontaires sont négligés, en admettant que la mobilité interentreprise se traduit par des départs et des arrivées équivalents dans les différentes classes d'âge.

Le tableau 2 présente les structures d'âges résultant de ce scénario à fin 1989 et fin 1994, avec en regard la situation de départ en 1984.

**Tableau 2. Evolution de la structure des âges de dix entreprises industrielles suisses jusqu'à fin 1989 et fin 1994**

*Scénario N° 1 — Nombre de cadres par classes de cinq ans*

| | 25-29 | 30-34 | 35-39 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1984 | 57 | 204 | 467 | 594 | 482 | 382 | 328 | 184 |
| 31.12.1989 | 75 | 200 | 275 | 461 | 581 | 464 | 359 | 298 |
| 31.12.1994 | 99 | 272 | 298 | 271 | 451 | 559 | 435 | 326 |

Source: Enquête CEPEC 1984 et hypothèses listées ci-dessus.

Cet exercice montre bien que le renouvellement de la population de cadres entraîne un changement profond dans la structure des âges, avec un décalage des concentrations sur certaines classes d'âge vers la droite du tableau, c'est-à-dire un vieillissement de l'ensemble. La structure actuelle des âges peut donc être qualifiée de déséquilibrée dans l'optique du renouvellement de la population de cadres[1].

*1.2 La structure des âges selon les niveaux d'encadrement: une structure déséquilibrée pour l'encadrement moyen et l'encadrement de 1re ligne, beaucoup plus régulière pour l'encadrement supérieur*

Les histogrammes des classes d'âge des trois niveaux sont présentés dans l'annexe B. Pour les deux premiers niveaux (encadrement de 1re ligne et encadrement moyen), les aspects caractéristiques mis en évidence pour l'ensemble des cadres se retrouvent clairement:

[1] Les problèmes techniques de la «démographie d'entreprise» ont été abordés par L. Henry dans différents articles parus dans la revue *Population* de 1971 à 1976, en particulier: «Perspectives d'évolution du personnel d'un corps», *Population* N° 2, 1975.

— forte concentration sur les âges intermédiaires,
— minorité de cadres de plus de 50 ans, en dégression avec l'âge,
— faible minorité de cadres de moins de 35 ans.

Ceci donne aux histogrammes une allure triangulaire, très pentue à gauche, plus allongée à droite.

Pour le niveau supérieur par contre, la répartition des âges est beaucoup plus régulière. Les quatre classes de cinq ans de 40 à 59 ans sont relativement proches les unes des autres. L'âge moyen (50,3 ans) est nettement plus élevé, ce qui provient tout d'abord du fait qu'il n'y a pas de cadres en dessous de 35 ans. Le tableau 3 ci-dessous présente les populations des trois niveaux, regroupées en trois grandes tranches.

**Tableau 3. Structure des classes d'âge selon le niveau d'encadrement**

| | Nombre de cadres (en % du total) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | moins de 35 ans | 35-49 ans | 50 ans et plus | Age moyen | Classe la plus forte |
| Encadrement supérieur | — | 44,4% | 55,6% | 50,3 | 55-59 (21,9%) |
| Encadrement moyen | 3,4% | 60,4% | 36,3% | 46,9 | 40-44 (23,5%) |
| Encadrement de 1re ligne | 14,3% | 56,6% | 29,1% | 44,3 | 40-44 (21,3%) |

Source: Enquête CEPEC 1984.

*1.3 Variantes dans la structure des âges selon les entreprises*

Par rapport à l'image d'ensemble de la répartition des âges, chacune des dix entreprises étudiées représente une variante particulière. Certaines de ces variantes tendent à se rapprocher de l'image d'ensemble, d'autres au contraire s'en écartent. Le tableau 4 ci-dessous présente les proportions des grandes tranches d'âge de l'encadrement pour deux entreprises (E 1 et E 2), dont la structure des âges s'écarte de manière sensible de l'image d'ensemble des dix entreprises étudiées.

**Tableau 4. Variantes dans la structure des âges de l'encadrement**

*Exemples de deux entreprises, par rapport à un groupe de dix entreprises*

| | Nombre de cadres (en % du total) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | moins de 35 ans | 35-49 ans | 50 ans et plus | Age moyen | Classe la plus forte |
| Entreprise E 1 | 2,3% | 46,8% | 50,9% | 49,3 | 50-54 |
| Ensemble - 10 entreprises | 9,7% | 56,9% | 33,4% | 45,5 | 40-44 |
| Entreprise E 2 | 9,3% | 62,1% | 28,6% | 44,9 | 40-44 |

Source: Enquête CEPEC 1984.

*La variante E 1 se caractérise par une structure plus âgée.* Le nombre de cadres par classes de cinq ans augmente jusqu'à la classe 50-54, la plus importante, puis décroît rapidement. Le nombre de cadres de moins de 35 ans (2,3%) est très faible.

*La variante E 2 se caractérise par une structure plus jeune.* Le nombre de cadres de moins de 35 ans est proche de la moyenne (9,3%), mais par contre il y a sensiblement moins de cadres de plus de 50 ans (28,6%) et la concentration se fait déjà sur les cadres de 35 à 40 ans.

## 2. L'origine du déséquilibre des structures d'âges — quelques facteurs d'explication

Pour déterminer avec précision les causes du déséquilibre actuel des structures d'âges de l'encadrement des entreprises, il faudrait une étude approfondie de l'évolution des trente dernières années, avec une analyse des données statistiques relatives aux cadres. A défaut, on peut cependant dégager une hypothèse de travail qui donne une explication satisfaisante de la structure actuelle.

Au cours des trente dernières années, les structures d'encadrement dans la plupart des entreprises ont connu tout d'abord une phase de croissance, qui s'est accélérée dans les années 60. Le point culminant a été atteint au début ou au milieu des années 70. Depuis lors, les effectifs de cadres sont restés relativement stables ou ont même légèrement diminué. Très récemment, depuis un ou deux ans, un nouveau gonflement des effectifs se dessine dans une partie des entreprises.

Dans cette perspective, les arrivées dans l'encadrement (engagements ou promotions) ont été concentrées pour une proportion importante dans les années 1965 à 1975. Les personnes arrivant dans l'encadrement pendant cette période avaient probablement entre 25 et 30 ans en général. En 1984, dix à vingt ans plus tard, ces mêmes personnes constituent toujours le gros des effectifs, dans les tranches d'âge de 35 à 45 ans.

*Cette évolution historique a déjà provoqué un vieillissement considérable de l'encadrement.* Ainsi, par exemple, pour l'encadrement moyen[2], le vieillissement de 1975 à 1984 a représenté plus de six ans. La moyenne d'âge, qui dépassait légèrement 40 ans en 1975 s'est élevée jusqu'à près de 47 ans en 1984.

L'évolution des effectifs de cadres est elle-même une résultante de l'environnement des entreprises, et plus particulièrement des facteurs démographiques, économiques et technologiques.

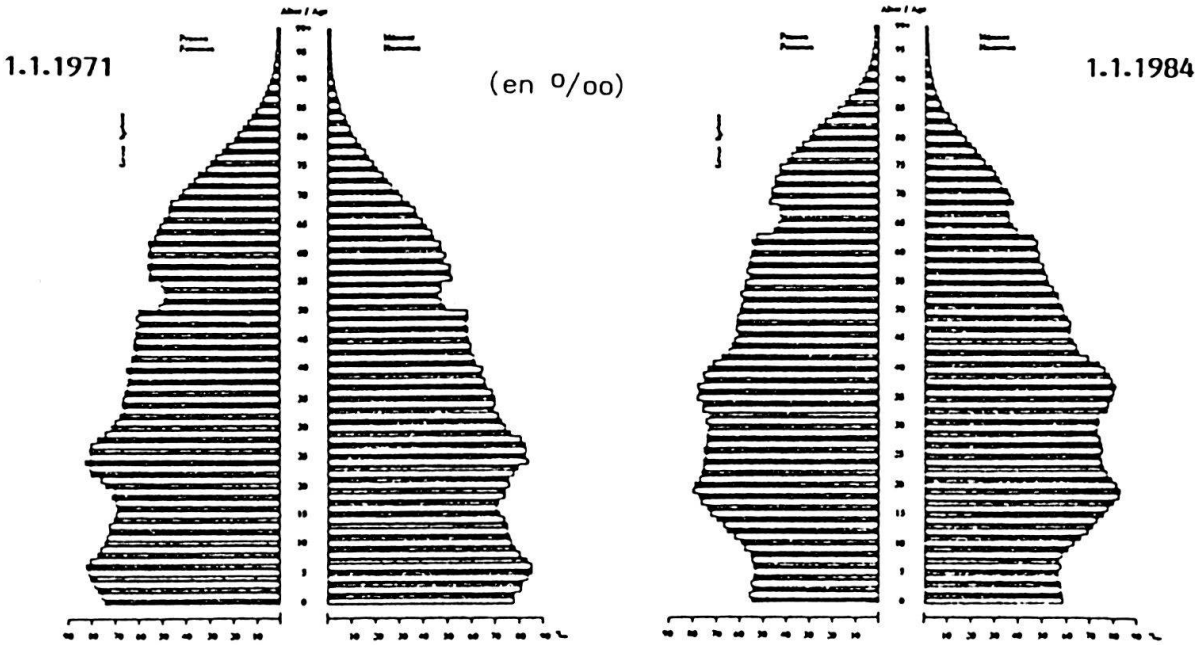
### *2.1 Les facteurs démographiques*

Le contexte démographique est mis en évidence par la pyramide des âges de la population suisse de 1971 à 1984 (tableau 5).

La pyramide de 1984 montre bien le gonflement de la population autour de 40 ans, se prolongeant vers le bas jusque vers 20 ans. Ce gonflement résulte d'abord du «baby-boom» de la fin de la guerre et du maintien de la natalité à un niveau relativement élevé pendant une

[2] Pour l'encadrement moyen (voir définition dans l'annexe A), l'enquête annuelle du CEPEC fournit des statistiques sur une longue période, avec une population de plusieurs milliers de personnes à partir de 1975.

**Tableau 5. Pyramide des âges de la population suisse en 1971 et 1984**




Source: Office fédéral de la statistique, *L'évolution démographique en Suisse depuis 1971*, 1984.

vingtaine d'années, avec aussi une forte immigration pendant cette même période. En dessous de 20 ans, le dégonflement rapide des classes d'âge résulte de la chute de la natalité. Le rétrécissement des classes d'âge en dessus de 40 ans résulte à la fois d'une natalité plus faible avant-guerre et de la mortalité, dont les effets s'accentuent à partir de ces classes d'âge (pour les hommes, 1% sur cinq ans de 40 à 44 ans, 8% de 60 à 64 ans).

Le gonflement des classes d'âge de l'encadrement autour de 40 ans correspond dans une certaine mesure au même gonflement dans la population en Suisse. Le tableau 6 ci-dessous met en relation ces deux phénomènes en situant les classes d'âge (cinq ans) de chaque population par rapport à la classe d'âge de 40 à 44 ans (indice 100).

**Tableau 6. Effectifs des classes d'âge (en % de la classe d'âge de 40 à 44 ans)**

| | 30-34 | 35-40 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Population en Suisse — Total | 108,4 | 113,5 | 100 | 88,9 | 83,9 | 77,4 | 70,7 |
| Population en Suisse — Hommes | 107,6 | 114,2 | 100 | 88,1 | 81,4 | 72,7 | 65,3 |
| Encadrement — 10 entreprises | 34,3 | 78,6 | 100 | 81,1 | 64,3 | 55,2 | 31,0 |

Source: Office fédéral de la statistique et Enquête CEPEC.

Cette comparaison entre les structures d'âges des cadres et de la population suisse montre bien que le gonflement des classes d'âge autour de 40 ans est beaucoup plus marqué pour l'encadrement. Le déclin des classes plus âgées ne provient que partiellement de la structure démographique générale.

Même si l'on considère la population masculine plutôt que la population totale, l'écart des proportions est important. Ainsi par exemple pour la classe d'âge de 55 à 59 ans (en pourcentage de la classe d'âge de 40 à 44 ans), la proportion atteint 55,2% pour l'encadrement, contre 71,3% pour la population masculine en Suisse. Il est possible que la mortalité soit plus élevée chez les cadres que chez la population en général, mais ce facteur n'explique certainement qu'en petite partie un écart aussi marqué.

### 2.2 Les facteurs économiques

*L'influence la plus forte sur l'évolution des structures d'encadrement des entreprises au cours des vingt dernières années a certainement été exercée par le contexte économique.*

L'évolution économique générale peut être mise en évidence par l'indice de la production industrielle (en valeur réelle).

**Tableau 7. Evolution de la production industrielle en Suisse**

| | 1963 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | — | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Indice de la production industrielle | 100 | 157 | 159 | 139 | 140 | — | 159 | 158 | 152 | 151 |

Source: *Vie Economique,* Département fédéral de l'économie publique.

Dans les dix ans de 1963 à 1973, la production industrielle suisse a progressé de près de 60%, avec une croissance particulièrement rapide dans les années 1968 à 1970. Le ralentissement de 1974 a été suivi d'une récession sévère en 1975 (— 13%). La reprise qui a suivi a ramené en six ans la production industrielle à son point culminant de 1974. Une nouvelle consolidation (— 5%) est intervenue au début des années 80, avant qu'une reprise ne s'amorce à fin 1983.

Dans les grandes lignes, l'évolution des effectifs d'encadrement devrait avoir correspondu à celle de la production industrielle: croissance dans les années 60 et début 70, rupture de la tendance en 1974 et consolidation/redimensionnement dans les dix années suivantes.

### 2.3 Les facteurs technologiques

*L'évolution technologique a certainement influencé aussi l'évolution de l'encadrement, mais à contre-courant de l'influence du contexte économique à partir de 1975.*

Il n'y a pas d'indices généraux pour mesurer l'évolution technologique de l'économie suisse, mais on peut admettre que cette évolution a été relativement rapide au cours des vingt dernières années, avec une tendance à l'accélération, voire à de véritables mutations, depuis

une dizaine d'années, et plus encore durant les cinq dernières années (électronisation des produits et des procédés, miniaturisation, robotisation, informatique/bureautique).

Durant les années de croissance économique, l'évolution technologique a contribué à accélérer le développement et le rajeunissement des effectifs de cadres (en particulier les ingénieurs en électronique et les informaticiens, surtout dans les fonctions de recherche et développement et dans l'informatique).

Dans la deuxième moitié des années 70, l'évolution technologique a certainement continué à jouer un rôle dans le même sens (renouvellement, introduction de jeunes cadres), mais son influence s'est exercée à contre-courant de la volonté de redimensionnement des entreprises — imposé par les difficultés économiques. Ce jeu de forces en sens contraire s'est poursuivi dans les années 80, mais avec une influence croissante des facteurs technologiques[3].

La poussée de l'électronique tend à se généraliser, pratiquement dans toutes les branches économiques. De nombreuses entreprises suisses accélèrent leurs efforts pour développer l'électronisation des produits et procédés, en particulier à cause de la pression de la concurrence internationale, notamment japonaise.

### 3. Perspectives et possibilités de réaction

Les dix dernières années ont été caractérisées par un vieillissement important de l'encadrement des entreprises. La tendance menace de se poursuivre et même de s'aggraver ces dix prochaines années. Cette évolution est-elle inéluctable? Dans les entreprises d'une certaine dimension, les directions ont certainement la possibilité de réagir à cet égard. Mais pour cela, *la première condition est que le problème soit perçu.* Pour faciliter cette prise de conscience, il serait souhaitable que la direction du personnel se livre à un exercice de prévision sur cinq ans de l'évolution probable de l'encadrement, par exemple, en utilisant le schéma suivant:

Cet exercice devrait déboucher sur la structure prévisionnelle des âges en 1990, dans la perspective du scénario adopté dans le schéma de prévision.

La prise de conscience du problème de la structure des âges des cadres devrait susciter une volonté d'intervention de la part de la direction, avec la définition des objectifs souhaitables et des moyens possibles pour les réaliser. A ce sujet, le choix peut porter en principe sur trois types d'orientation:

— laisser aller l'évolution naturelle: vieillissement de l'encadrement et blocage des jeunes,
— promouvoir le rajeunissement en favorisant les retraites anticipées,
— promouvoir le rajeunissement en augmentant les effectifs.

*L'option du laisser-aller paraît être un mauvais choix pour faire face aux défis actuels de la technologie et de la concurrence internationale.* Les mutations technologiques touchent

[3] En pourcentage du produit national brut (PNB), l'effort de la Suisse pour la recherche et le développement (R & D) est passé de 1,6% en 1963 à 1,9% en 1967, et à 2,4% en 1979/80. Source: Maurice Cosandey: «Le déclin de l'Occident est-il inéluctable? Le déclin technologique», *Revue Economique et Sociale,* septembre 1984.

**Tableau 8. Exemple de schéma de prévision**

*Evolution de la structure de l'encadrement de l'entreprise de 1985 à 1990*

(par niveaux d'encadrement, en précisant les classes d'âge)

| | | |
|---|---|---|
| | | en liaison avec secteurs d'activité, volume d'affaires, effec- |
| 1. Nombre de postes | – 90 | tifs du personnel, structure de gestion |
| 2. Nombre de cadres | – 85 | |
| 3. Retraites | – 85/90 | |
| 4. Autres départs | – 85/90 | |
| 5. Cadres disponibles | – 90 | |
| 6. Postes à repourvoir | – 90 | |
| | | entrées dans le niveau considéré, en provenance de niveaux |
| 7. Promotions (entrées) | – 85/90 | inférieurs |
| | | sorties du niveau considéré, à destination de niveaux supé- |
| 8. Promotions (sorties) | – 85/90 | rieurs |
| 9. Postes à pourvoir | – 90 | après promotions |
| 10. Engagements | – 85/90 | |

pratiquement toutes les branches de l'économie. Pour les maîtriser valablement, il faut un afflux majeur de jeunes disposant d'une formation technique supérieure. A ce sujet, il est intéressant de reprendre deux constatations de Maurice Cosandey (article cité plus haut) dans son analyse des possibilités de réagir au déclin technologique de l'Occident:

— L'importance apportée à l'éducation au Japon est très supérieure à celle que nous donnons en Occident et notamment aux Etats-Unis. Ainsi, 94% des jeunes de 15 à 17 ans suivent les trois dernières années de l'école secondaire (gymnase). D'une manière générale, la proportion d'une classe d'âge faisant des études universitaires est très élevée: 44% chez les garçons et un tiers chez les filles.

— Le Japonais fait du développement technologique l'une des conditions essentielles de sa survie. Il en résulte un nombre d'ingénieurs formés double ou triple de celui de l'Occident (en valeur relative). Les ingénieurs occupent souvent les deux tiers des emplois universitaires. Le fait que la rémunération dépend beaucoup plus de l'âge que de la fonction facilite le maintien des ingénieurs créatifs à la conception et des bons vendeurs à la vente.

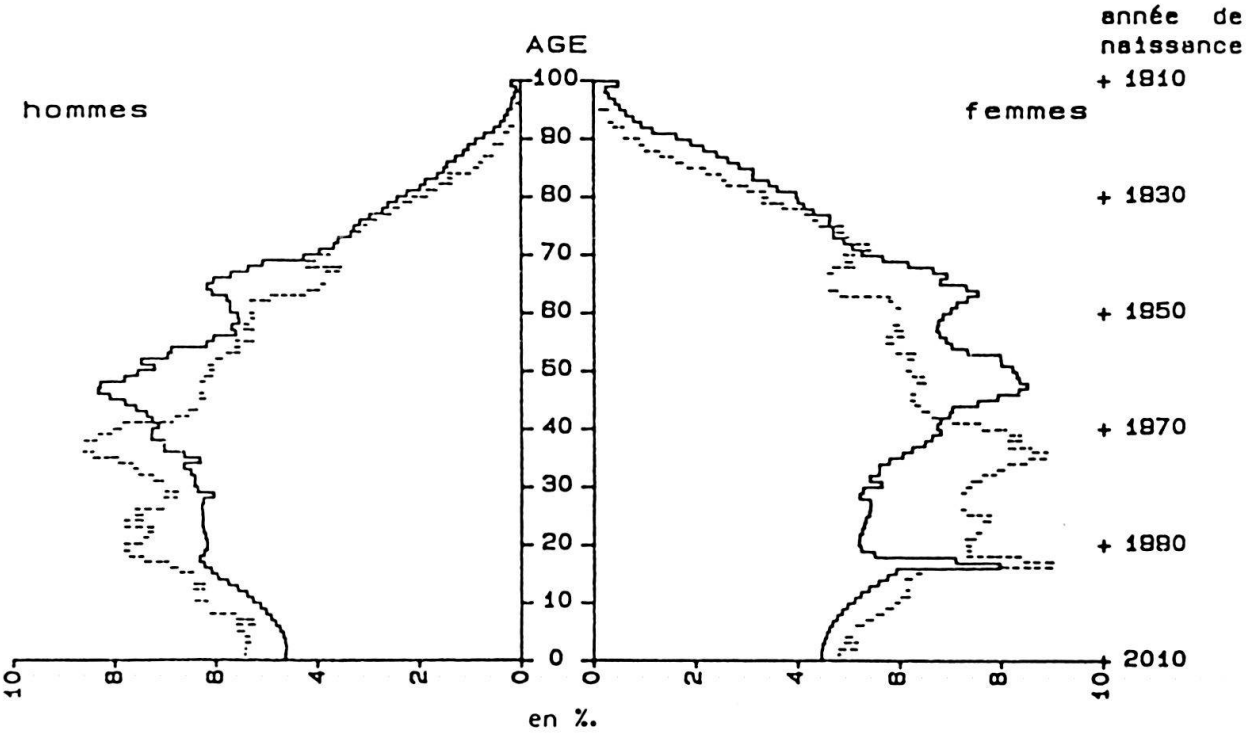
*L'option de la retraite anticipée des cadres ne paraît pas non plus un bon choix dans le contexte démographique actuel.* En Suisse, comme dans l'ensemble des pays occidentaux, l'évolution démographique se caractérise par une détérioration rapide du rapport entre le nombre de retraités et le nombre de personnes actives[4].

Dans un avenir qui n'est probablement plus très lointain, la charge financière du «troisième âge» deviendra si lourde pour l'économie nationale qu'un changement fondamental

[4] En Allemagne, où ce rapport est le plus élevé, il se situait à 45% en 1980. Il devrait atteindre 60% en 2005 et 90% en 2030. (Source: The *Economist*, 19 mai 1984: «A granny crisis is coming».) En Suisse, ce rapport devrait être inférieur à 30% pour le moment.

**Tableau 9. L'évolution de la population en Suisse**

Pyramide des âges en 2010 (——) et 1982 (– – –)




Source: Jacques Menthonnex, Service cantonal de recherche et d'information statistique: *Population vaudoise, quelles perspectives?*, 1984. Le schéma ci-dessus présente le scénario N° 3 de l'étude de M. Menthonnex.

interviendra dans la conception de l'âge de la retraite. Aujourd'hui déjà, certaines tendances se manifestent, en particulier aux Etats-Unis, dans le sens de retarder l'âge de la retraite[5].

Ces considérations démographiques sont surtout pertinentes à l'échelle nationale. Au niveau de l'entreprise, l'aspect négatif le plus important de l'option «retraite anticipée» tient probablement plus au climat démotivant qui risquerait de découler d'un tel choix. A cet égard, les expériences faites ces dix dernières années par certaines entreprises, en particulier dans l'horlogerie, sont tout à fait significatives.

*L'objectif souhaitable est certainement l'option d'un rajeunissement de l'encadrement par l'accroissement des effectifs — ce qui implique une croissance des activités de l'entreprise, de même probablement qu'une approche plus flexible des structures.* Dans le contexte actuel, la croissance est certainement possible si les cadres font preuve d'esprit d'entreprise[6].

[5] Conference Board, Report N° 860, 1984: *Managing Older Workers, Company Policies and Attitudes.*

[6] «Le déclin de l'Europe? Une affaire d'état d'esprit», Charles Tavel, *Revue Economique et Sociale*, décembre 1984.

Pour de nombreux secteurs, les perspectives de croissance paraissent limitées dans les axes traditionnels. Mais dans le même temps, de nouvelles formes de croissance paraissent possibles, sur de nouveaux axes porteurs d'avenir. Les puissantes tendances écologiques actuelles et les multiples réglementations qui en découlent constituent incontestablement des contraintes sévères pour de nombreuses industries. D'un autre côté, ces mêmes contraintes ouvrent des horizons industriels considérables pour le développement et la mise en place des installations de protection de l'environnement. Ainsi, par exemple, l'industrie électrique allemande a d'énormes projets d'investissement, qui pour une bonne part concernent des installations de dépollution des unités existantes. Et certains fournisseurs d'équipement ont déjà su reconvertir leurs capacités de fabrication en fonction de cette nouvelle demande.

La poussée générale de l'électronique ouvre aussi un nouvel axe de croissance, pratiquement pour toutes les branches de l'économie. L'irruption de nouvelles technologies ouvre des perspectives considérables (informatisation, robotisation), à la fois pour le secteur secondaire et les services. Mais ce développement intervient dans un contexte international très compétitif. Pour réussir, les entreprises doivent se maintenir à la pointe du progrès en consentant d'importants efforts de recherche.

Dans le contexte actuel de la civilisation des loisirs et du vieillissement général de la population, un autre grand axe de croissance concerne tout ce qui touche à «l'accomplissement de la personnalité» (éducation, culture, sport)[7].

Dans ce domaine, les perspectives les plus intéressantes paraissent liées aux nouveaux médias qui vont se généraliser ces prochaines années, avec probablement aussi de nouvelles formes d'exploitation des médias traditionnels.

*Pour les directions d'entreprise, l'option du rajeunissement par la croissance implique probablement aussi une approche plus flexible des structures, axée sur le développement et la multiplication d'unités autonomes.*

Dans une étude récente[8] des grandes sociétés américaines, les auteurs aboutissent à plusieurs conclusions dans ce sens en cherchant à définir les caractéristiques des entreprises qui réussissent:

— Les meilleures entreprises favorisent l'autonomie et l'esprit innovateur. Elles entretiennent de nombreux leaders et innovateurs à tous les niveaux de l'organisation. Ce sont des nids de ce que nous sommes venus à appeler «champions» ou «battants».

— Elles préservent une structure simple et légère.

— Le pilier de l'esprit d'entreprise a pour fondement «plus on est petit, mieux on se porte». Et la seule façon de rester petit est de créer de nouvelles divisions pour accueillir des activités nouvelles ou en développement. De ce point de vue, la petite dimension est une condition «sine qua non» d'une faculté d'adaptation constante. C'est quelquefois au prix d'une certaine efficacité, mais l'avantage de l'efficacité est en général très surestimé.

---

[7] Pierre Goetschin, IMEDE: «Demography, a factor in education planning?», *SIZE UP*, 1984.
[8] Thomas Peters et Robert Waterman: *Le prix de l'excellence*, 1983 (pages 35, 37, 311).

Dans l'optique du renouvellement de l'encadrement, les entreprises ont aussi intérêt à favoriser l'éclosion d'unités satellites. Centrées au départ sur la sous-traitance d'opérations industrielles ou de services, ces unités devraient offrir la possibilité d'un développement plus large, permettant ainsi à certains cadres de sortir progressivement du giron de l'entreprise et de trouver une nouvelle vocation.

**Conclusion**

Dans un environnement international très compétitif, face à des défis technologiques sans précédents, les entreprises suisses doivent mobiliser leurs ressources, et tout particulièrement leurs ressources humaines. De ce point de vue, il est indispensable qu'elles puissent compter sur un encadrement motivé et dynamique. Il faut donc qu'elles prennent garde au phénomène de vieillissement des cadres, qui dure déjà depuis une décennie et qui, en l'absence de réaction, pourrait s'accentuer pendant une longue période, en émoussant l'esprit d'entreprise.

Constater un phénomène n'est pas réagir. Mais c'est un préalable nécessaire au choix d'objectifs pour orienter l'action. Il est souhaitable que les directions des entreprises prennent conscience du phénomène de vieillissement de l'encadrement pour, à partir de là, déterminer de quelle manière elles entendent influencer le cours des événements. Et dans cette réflexion, n'oublions pas que l'homme est non seulement une ressource, mais aussi une finalité de l'activité économique.

**Annexe A**

*Les entreprises étudiées et les niveaux d'encadrement analysés*

L'analyse statistique présentée dans cet article est basée sur l'encadrement de dix entreprises suisses dans les secteurs des appareils, machines et métallurgie (Cerberus, Contraves, Hermes Precisa, Philips, Schindler, Selve, Siemens-Albis, SIG, Sprecher & Schuh, Standard Telephon und Radio).

La plupart de ces entreprises ont des activités internationales ou font partie de groupes internationaux. Pour cette étude, seul l'encadrement suisse a été pris en considération. Les dix entreprises occupent ensemble environ 21 500 personnes en Suisse, dont environ 2700 cadres pour les trois niveaux pris en considération.

Les données statistiques sont tirées de l'enquête annuelle du CEPEC, Centre d'Etude de Problèmes Economiques S.A., à Lausanne, sur les rémunérations des cadres.

L'étude porte sur trois niveaux principaux:

— l'encadrement de 1re ligne
— l'encadrement moyen
— l'encadrement supérieur.

L'encadrement de 1re ligne comprend essentiellement les cadres chargés de superviser directement le personnel d'exécution. Ce niveau englobe aussi des fonctions de spécialistes, dont les tâches de commandement sont secondaires, voire inexistantes, mais dont les tâches spécialisées exigent une formation supérieure et donnent à la fonction une importance équivalente à celle du premier groupe (superviseurs).

Dans la production, ce niveau comprend surtout les chefs d'atelier (supervisant 10 à 20 personnes, ou plus, et secondés en général par des chefs d'équipe qui ont principalement des tâches d'exécution).

Dans l'administration, ce niveau comprend surtout les chefs de bureau, responsables d'un petit groupe (avec généralement le titre de mandataire dans l'assurance ou la banque, ce qui n'est pas systématiquement le cas dans l'industrie). Le niveau comprend aussi des spécialistes d'importance équivalente, notamment dans l'informatique.

Dans la recherche, ce niveau comprend surtout des spécialistes de formation supérieure (EPF, ETS), responsables principalement de projets, mais dans certains cas aussi avec de petits groupes.

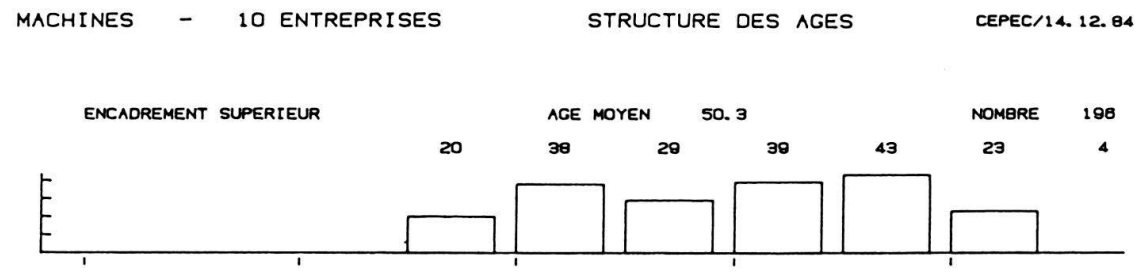
Dans la vente, ce niveau comprend surtout des vendeurs responsables d'un secteur de clientèle, de même que des chefs de bureau (administration des ventes).

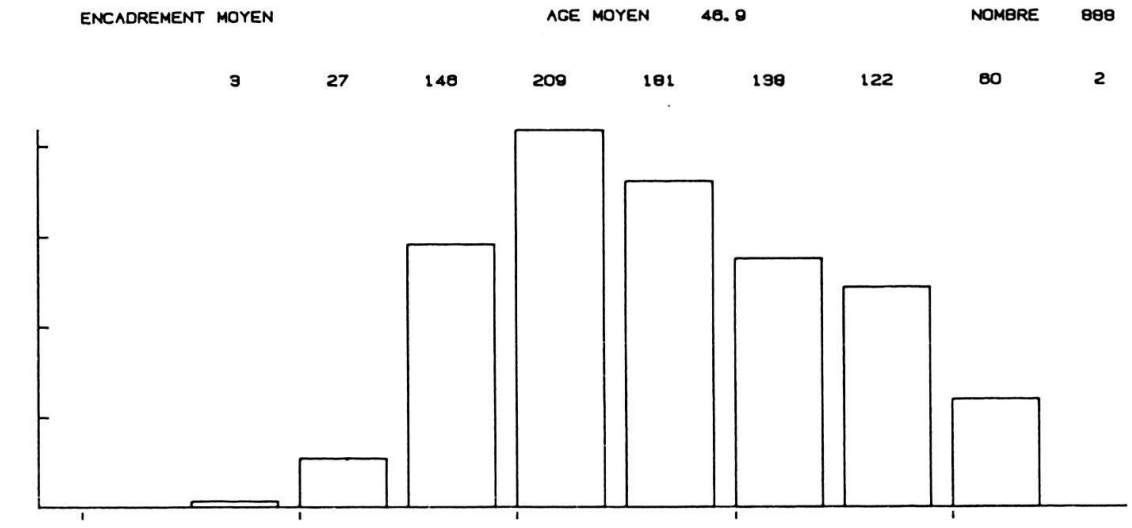
L'encadrement moyen comprend principalement des cadres auxquels sont rattachés plusieurs postes de l'encadrement de 1re ligne. Ce niveau comprend aussi des fonctions d'état-major (coordination) ou de spécialistes de niveau élevé, dont l'importance est jugée équivalente à celle des cadres exerçant des tâches de commandement. Cette notion d'importance de la fonction est généralement le facteur décisif dans la définition du niveau, qui dépend donc non seulement de l'intégration dans la structure de commandement, mais aussi de la nature des tâches de gestion (participation au processus de décision, portée des décisions).

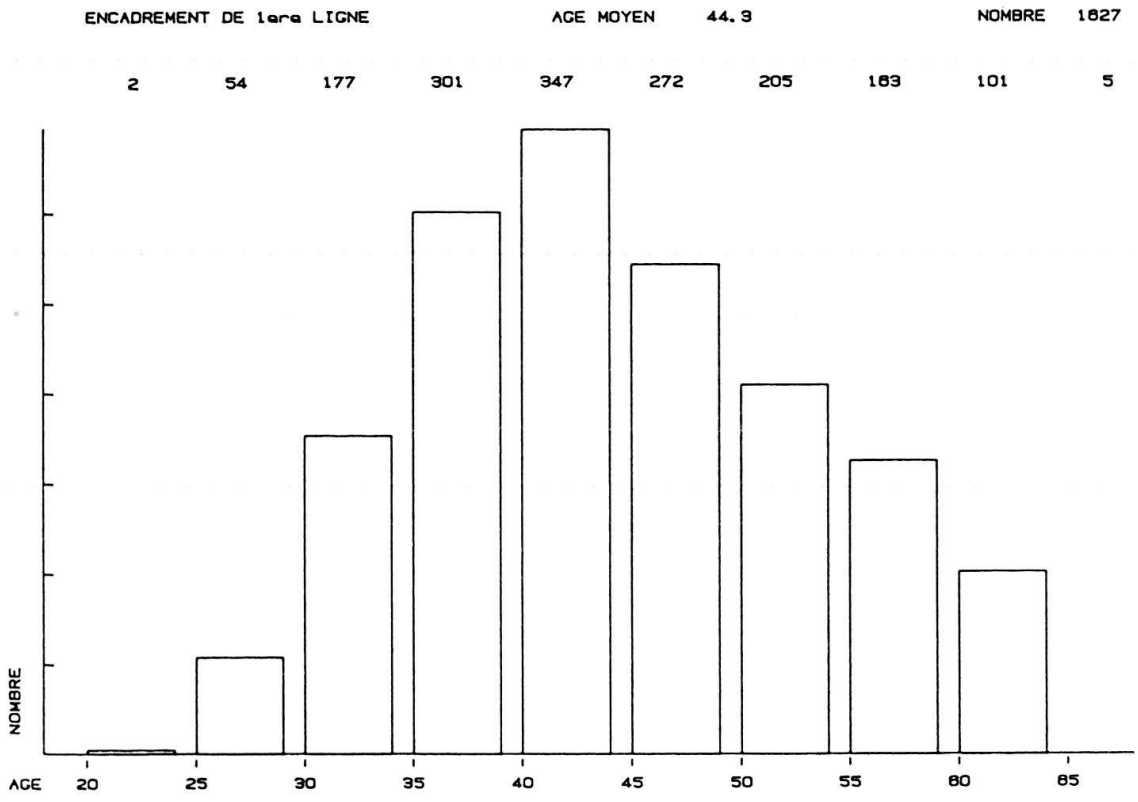
L'encadrement supérieur comprend essentiellement des cadres auxquels sont rattachés plusieurs postes de l'encadrement moyen. Ce niveau comprend aussi des postes d'état-major d'importance équivalente.

Dans les dix entreprises étudiées, ces trois niveaux (1re ligne, moyen, supérieur) englobent environ 98% de l'encadrement. En dessus, il peut y avoir un seul niveau (direction générale dans l'entreprise moyenne à quatre niveaux d'encadrement — ordre de grandeur 750 personnes), soit deux niveaux (direction générale et directions sectorielles dans les entreprises moyennes supérieures à cinq niveaux d'encadrement — ordre de grandeur de 3000 personnes).

## Annexe B






Source: Enquête CEPEC 1984 — Les entreprises étudiées et les niveaux d'encadrement sont décrits dans l'Annexe A.