



Pyramide des âges et des compétences

Anticiper les départs pour éviter la rupture de compétences

Dans une entreprise de distribution spécialisée de 25 salariés, la direction constate une concentration inhabituelle de chefs d'équipe et de techniciens logistiques âgés de plus de 57 ans. Aucun salarié de moins de 35 ans n'occupe aujourd'hui ces fonctions. La réalisation d'une pyramide des âges croisée avec les niveaux d'expertise met en évidence un risque structurel : les compétences critiques (gestion d'équipe, pilotage des flux, maîtrise des outils spécifiques) sont détenues majoritairement par des salariés proches de la retraite. Aucune relève n'est identifiée et certains postes cumulent expertise élevée et contraintes physiques importantes.

Ce diagnostic objectif change la perspective. Plutôt que d'attendre les premiers départs, l'entreprise décide d'agir. Elle ouvre un recrutement ciblé sur les fonctions à renouveler, en veillant à ne pas exclure des profils expérimentés. Elle formalise des binômes de transmission sur les postes les plus exposés et engage une réflexion sur l'aménagement de certains postes pour favoriser le maintien en emploi des 55 ans et plus.

La pyramide des âges devient ainsi un véritable outil d'aide à la décision : elle permet d'anticiper les transitions, de sécuriser les savoir-faire et d'inscrire la gestion des fins de carrière dans une stratégie globale de performance.

Comment mettre en œuvre la démarche ?

1. Construire la pyramide des âges

- Extraire les données RH : effectif par salarié avec âge, sexe, métier/emploi, ancienneté.
- Définir les tranches d'âge pertinentes : ex. <25 ans/25-34/35-44/45-54/55+ (adaptées à votre accord salariés expérimentés ou à votre branche).
- Créer la pyramide (Excel/outil dédié) :
 - axe vertical = tranches d'âge ;
 - axes horizontaux gauche/droite = effectifs hommes/femmes, ou par catégories métiers.

2. Croiser avec les compétences

- Associer à chaque salarié :
 - son métier/fonction,
 - un niveau d'expertise (débutant/autonome/expert),
 - éventuellement des compétences clés (techniques, relationnelles).
- Produire des vues par métier/service :
 - métier A : répartition des âges et niveaux d'expertise ;
 - métier B : idem...
 - Mettre en évidence :
 - les métiers où plus de X % des salariés ont 55+ ans,
 - les métiers sans relève identifiée (peu de <35 ans),
 - les experts uniques sur des compétences critiques.

3. Interpréter

Questions à se poser :

- La pyramide globale est-elle équilibrée ou très « vieillissante » ?
- Quels métiers cumulent forte ancienneté, forte exposition (pénibilité) et peu de renouvellement ?

4. Décider des actions prioritaires

À partir du diagnostic :

Sur le recrutement (thématique obligatoire ANI)

- cibler les métiers à renouveler,
- ouvrir le recrutement à des profils expérimentés,
- adapter les critères de sélection pour éviter les biais liés à l'âge.

Sur l'organisation et les conditions de travail (thématique optionnelle ANI)

- anticiper les aménagements de poste,
- réduire les facteurs de pénibilité,
- organiser la transmission (tutorat, binômes, AFEST),
- planifier les transitions progressives vers la retraite.



Les outils associés



Rédiger une offre d'emploi conforme au droit



Arbre de décision : Quel contrat avec un salarié expérimenté ?



Comprendre et utiliser le CDI senior (CVE)



Connaître ses droits en matière de recrutement



Ressources et liens externes

- ◎ **ANACT – Outil «Analyser ses données sociales»**
- ◎ **ANACT – Analyse et diagnostic démographique pour sensibiliser les acteurs**
- ◎ **La pyramide des âges en entreprise : l'outil indispensable des RH**



Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés



La pyramide des âges croisée avec les compétences dépasse le simple outil statistique. Elle offre à l'entreprise une vision d'ensemble de sa structure démographique et de la répartition réelle des expertises. En mettant en regard l'âge, les métiers et les niveaux d'expertise, elle permet d'anticiper les déséquilibres avant qu'ils ne deviennent des ruptures organisationnelles.

Cet outil est particulièrement stratégique dans le contexte du vieillissement de la population active et des orientations issues de l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024, transposé par la loi d'octobre 2025, qui renforcent l'attention portée à la gestion des âges, au recrutement et au maintien en emploi des salariés expérimentés.

Pour les salariés seniors, la démarche est déterminante : elle permet d'objectiver leur place dans l'organisation, de reconnaître leur rôle dans la transmission des savoirs et d'anticiper les aménagements ou transitions nécessaires. En ce sens, la pyramide des âges constitue un levier transversal de gestion des compétences, de sécurisation des parcours et de pilotage stratégique des fins de carrière.

