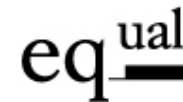


# “POUR UN MANAGEMENT POSITIF DES ÂGES ET DE LA DIVERSITÉ”



EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES  
ET BESOINS EN COMPETENCES :  
QUELLES SONT LES STRATEGIES  
D'ADAPTATION DES ENTREPRISES  
FRANCILIENNES ?

Septembre 2004



COMMISSION EUROPÉENNE  
Fonds social européen

Dans le cadre de **VECTORAT « pour un management positif des âges et de la diversité »**, projet île de France co-financé dans le cadre du programme Equal, trois études ont été menées par le cabinet MCC Mobilités.

### ■ « Évolutions démographiques et besoins en compétences »

étude quantitative téléphonique auprès de 130 responsables Ressources Humaines (décembre 2003- février 2004).

### ■ « Pratiques Ressources Humaines et gestion des âges »

étude qualitative issue des entretiens auprès de 20 responsables Ressources Humaines sur la base d'une grille diagnostic (novembre 2003 - février 2004).

### ■ « Parcours professionnel et deuxième partie de vie active »

étude effectuée auprès de 45 salariés âgés de plus de 45 ans et ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans les entreprises (novembre 2003 – février 2004).

## **EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES ET BESOINS EN COMPETENCES**

- **Contexte de l'étude et objectif**
- **Méthodologie d'enquête**
- **Échantillon**
- **Caractéristiques des entreprises**

## CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBJECTIF

Les départs massifs à la retraite et le vieillissement de la population au travail ne concernent pas l'ensemble des entreprises.

Pour autant, les conséquences des évolutions démographiques et notamment la pénurie de compétences probables sont un défi que doivent relever toutes les entreprises.

Le renouvellement et la préservation des savoirs faire est l'un des enjeux le plus important auquel seront confrontées les entreprises dans les prochaines années.

Face à cette réalité démographique, les entreprises ont-elles des outils d'aide à la décision ? Développent-elles des stratégies d'adaptation pour assurer leur croissance et faire face à leurs besoins en compétences ? Quelles sont-elles ? Comment évoluent-elles ? L'objectif de cette enquête est d'identifier comment les entreprises de la région île de France s'organisent pour faire face à ce défi.



## METHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Un questionnaire court a été administré par téléphone à 130 responsables ressources humaines sur leur lieu de travail entre novembre 2003 et février 2004.

**Quatre thèmes ont été abordés:**

- Les outils démographiques
- La gestion anticipée de la pyramide des âges
- Les besoins en compétences et le risque de pénurie
- Les stratégies d'adaptation des pratiques de recrutement

## ECHANTILLON

Un échantillon représentatif des entreprises franciliennes de plus de 10 salariés par rapport à la taille et au secteur d'activité. Il est constitué principalement d'entreprises de moins de 50 salariés dans les services et le commerce.

**Tableau entreprises par secteur et par taille**

<b>Effectif</b>	<b>10 à 49 salariés</b>	<b>50 et 499 salariés</b>	<b>500 et plus</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Secteur d'activité</b>				
Agriculture	11	2	1	<b>14</b>
Industrie	19	5	1	<b>25</b>
Commerce	29	5	2	<b>36</b>
Services	45	11	1	<b>57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>132</b>

## QUELQUES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

- **60 %** des entreprises de notre échantillon ne font pas partie d'un groupe.
- **72%** des entreprises interrogées ont un marché de travail national, **22%** ont un marché européen et **6%** un marché mondial.
- **60%** d'entre elles ont moins de 15 ans d'existence

**EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES  
ET BESOINS EN COMPETENCES**

**PRINCIPAUX RESULTATS**

## Les entreprises franciliennes disposent-elles d'une pyramide des âges ?

**La réponse est non pour la majorité d'entre-elles.**

En effet, **12%** seulement des entreprises interrogées disposent d'une pyramide des âges et aucune dans le secteur de l'agriculture .

- Sans surprise on retrouve celles-ci parmi les entreprises qui ont un effectif important et ancien.
- Elles sont également surreprésentées parmi les entreprises dont le marché est européen voire mondial.

## **Cette minorité d'entreprises a-t-elle une gestion anticipée de sa pyramide des âges ?**

**La réponse est non, les pyramides des âges sont souvent statiques .**

En effet à peine plus d'une entreprise sur deux disposent de cette pyramide des âges sous format informatique et moins d'une sur deux a une gestion anticipée de sa pyramide des âges. Mais les entreprises les différencient par métiers à presque 100% et pour presque la moitié par type de contrat de travail.

## D'ici à 2005 pensent-elles avoir des besoins en compétences ?

**14 %** des entreprises seulement prévoient des recrutements en 2004.

- Plus de la moitié n'anticipent pas de besoins en compétences sur l'année 2004 .
- 1/3 ne savent pas quels seront ces besoins en compétences.



**Prévoient-elles d'être confrontées à une pénurie de certains personnels à partir de 2005 ?**

**La moitié des entreprises n'en savent rien.**

13% considèrent que oui .

37 % ne le pensent pas.



**Les entreprises de leur secteur vont-elles être confrontées à des pénuries de personnel ?**

**60%** des entreprises ignorent la situation de leur secteur.

9% anticipent des pénuries dans leur secteur d'activité.

31% n'anticipent pas de pénurie dans leur secteur d'activité.

La majorité des dirigeants d'entreprises ont la même opinion pour leur entreprise et pour leur secteur.

**Le risque de pénurie est-il ressenti avec plus d'acuité par les dirigeants dans les secteurs exposés ?**

**Les dirigeants ne semblent pas avoir d'information sur la démographie de leur secteur d'entreprise .**

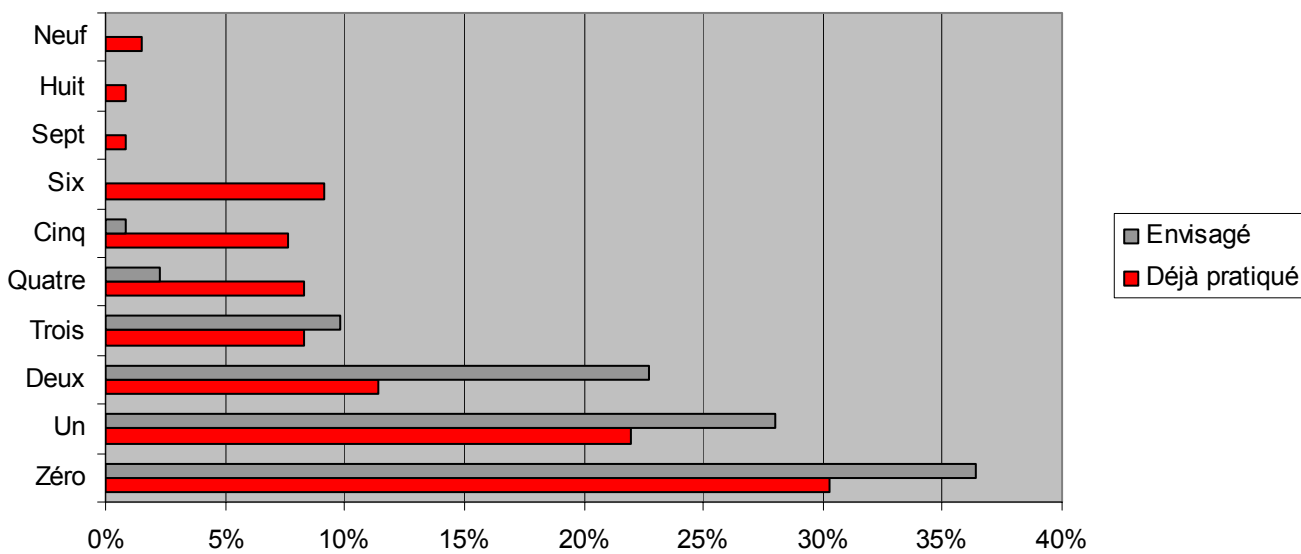
Les entreprises évoluant dans les secteurs où se conjuguent à la fois croissance et beaucoup de départ à la retraite et qui seraient les plus en situation d'être confrontées à des pénuries de personnel ne sont pas plus sensibilisées à cette question que les autres entreprises dans lesquelles ce risque est moindre.

## Les entreprises ont-elles développé des stratégies d'adaptation pour faire face à un risque de pénurie de compétences ou envisagent-elles de le faire ?

**Oui pour la grande majorité d'entre elles (87%), les dirigeants d'entreprises anticipent ce risque même s'ils ne l'évaluent pas précisément .**

- **70%** ont déjà adapté leur pratique de recrutement en utilisant un ou plusieurs moyens.
- **Pour 17%** d'entre elles, il s'agit d'une nouvelle pratique .
- **64% des entreprises** envisagent de développer des actions complémentaires. Si on les retrouve surtout parmi les entreprises qui prévoient des pénuries (72%), on les trouve également parmi celles qui l'ignorent (63%) et curieusement une majorité des entreprises qui n'anticipent pas de risque envisagent tout de même d'entreprendre des stratégies d'adaptation (63%).

### Nombre de stratégies pratiquées et envisagées



## Quelles sont les stratégies que les entreprises ont mises en œuvre jusqu'à présent pour faire face à un risque de pénurie ?

### Elles ont actionné surtout des leviers internes

- développer la formation (54%)
- renforcer la mobilité interne (45%)
- réaliser des gains de productivité (31%)
- fidéliser les salariés (27%) essentiellement par le versement de primes .

## Elles développent pour certaines également leur attractivité à l'extérieur :

- en organisant des campagnes de promotions auprès des étudiants (17%)
- et en essayant d'attirer les salariés des autres entreprises par une surenchère salariale (16 %)

## Quelles sont les stratégies que les entreprises envisagent aujourd'hui de développer ?

### Beaucoup de renforcement, peu d'innovation

- Le renforcement de la mobilité interne prend le pas sur le développement de la formation et ces deux moyens sont toujours les plus cités.
- Les gains de productivité ne sont plus de mise ( 3% de moyens cités ) et le recours à la main d'œuvre étrangère arrive en troisième moyen cité (16%).
- La modification du ratio hommes/femmes gagne timidement du terrain (6%)

## Les délocalisations sont-elles à l'ordre du jour ?

A peine **3%** d'entreprises y recourent ou envisagent de le faire.

Rappelons que notre échantillon est composé en majorité d'entreprises de moins de 50 salariés dans le secteur des services et du commerce.

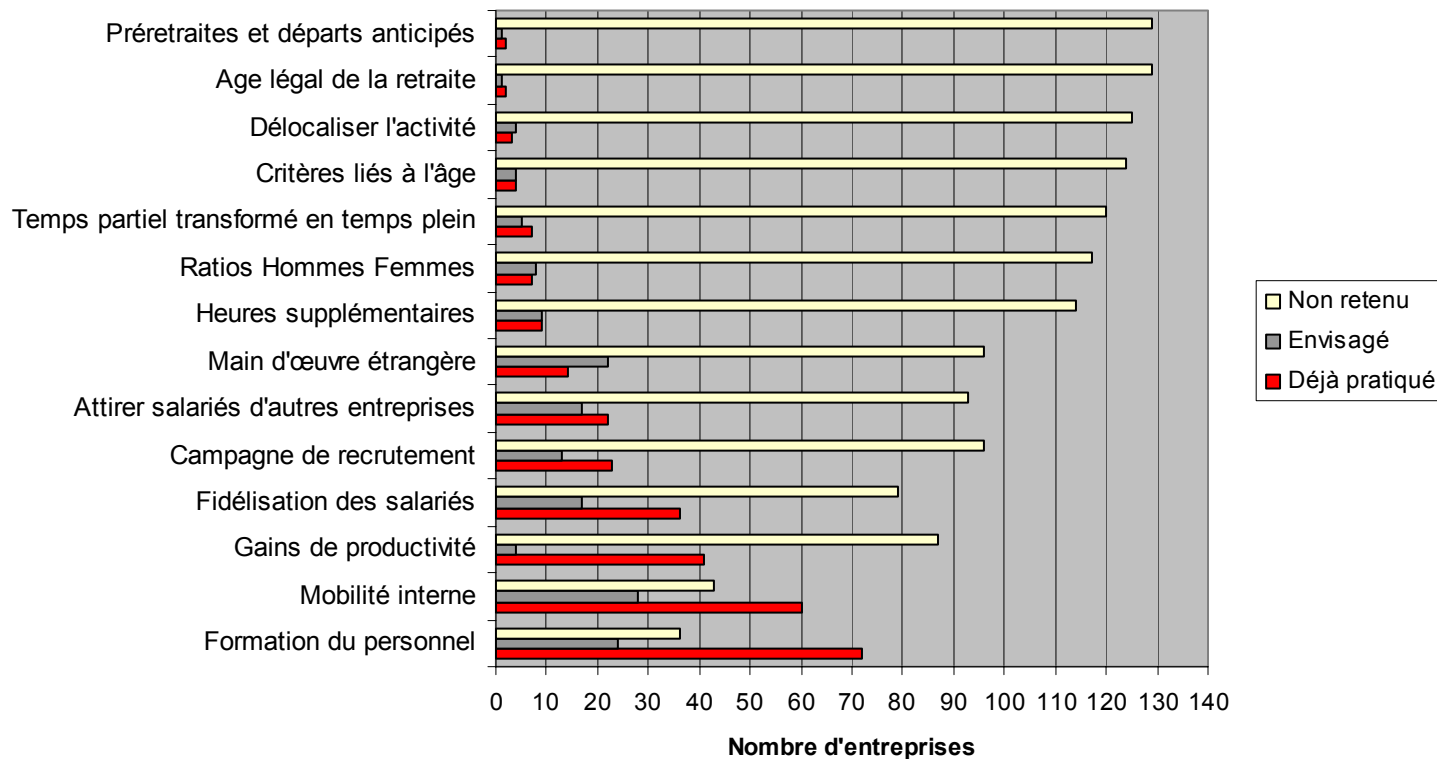
## Les représentations négatives liées au vieillissement au travail sont-elles toujours d'actualité ?

**Oui, cependant un très léger frémissement est à noter**

Les pratiques d'adaptation des moyens de recrutement suivantes ne sont presque jamais citées ni pour le présent ni pour le futur :

- assouplir les critères de recrutement liés l'âge (6%)
- ne plus recourir aux départs anticipés (2,3%)
- inciter les salariés à rester au-delà de l'âge légal de la retraite (2,3%)

## Les types de stratégies



## **La majorité des entreprises franciliennes naviguent à vue mais elles ont pris conscience du défi à relever :**

Elles n'ont pas de visibilité sur leur avenir et ne se dotent pas d'outils d'aide à la prise de décision.

Pour autant elles préparent leur avenir et investissent en premier lieu dans le développement et la fidélisation de leurs salariés.