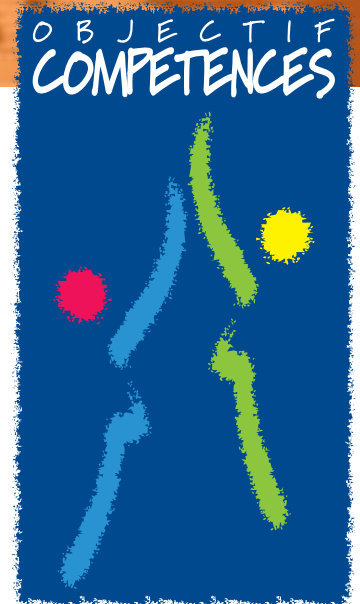


2 2

Compétences
et évolution
démographique



Compétences
et évolution
démographique



UNE DEMARCHE EN MOUVEMENT

«L'entreprise doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social, dialogue d'autant plus réalisable qu'une vraie convergence d'intérêt existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.»

Ces mots, prononcés par Bruno Lacroix à l'issue des Journées internationales de la Formation, clôturaient un moment fondateur en nous investissant d'une tâche considérable.

Un moment fondateur, car les réflexions et les propositions formulées à Deauville ont contribué à une véritable prise de conscience : face aux défis économiques et sociaux du xx^e siècle, il nous faut rompre définitivement avec le taylorisme en installant le management des compétences au cœur de l'entreprise.

Une tâche considérable, car la mise en œuvre d'un tel programme exige de réviser à peu près tout ce que nous croyons savoir sur la formation, l'organisation du travail et le management.

Depuis cinq ans, le MEDEF accompagne les entreprises dans cette dynamique de transformation à travers un ensemble d'initiatives :

- signature par les partenaires sociaux européens d'un «Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie»,*
- mise en place d'un réseau de cabinets conseil, partenaires du MEDEF,*
- création d'Observatoires des bonnes pratiques d'entreprises aux niveaux régional, national et international,*
- expérimentation d'un dispositif de qualification avec six branches professionnelles.*

Les présents cahiers, initiés et rédigés sous la coordination du MEDEF, analysent cette démarche en mouvement. Nourris d'expériences d'entreprises, ils proposent neuf clés d'entrée dans la logique compétences. Les entreprises et leurs partenaires y trouveront autant de points d'appui pour se projeter dans l'avenir, en misant sur leur capacité commune à développer, en co-responsabilité, la performance de l'entreprise et le professionnalisme de leurs salariés.

RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	6
LA PROBLÉMATIQUE MACROÉCONOMIQUE	11
1. LES POINTS CLÉS DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE	11
2. LES TROIS FAMILLES D'ENJEUX MAJEURS TRANSVERSAUX POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES	28
LES RÉPONSES MICROÉCONOMIQUES	38
3. LES PROPRIÉTÉS D'ACTIONS PAR POPULATION	38
CONCLUSION GÉNÉRALE	76

L'entreprise vit dans un univers heurté, toujours sensible à la conjoncture. Ni son personnel, ni son activité, ni ses ressources ne sont stables dans la durée. Le facteur conjoncturel est donc une donnée essentielle. Mais deux autres facteurs, le facteur « compétences » et le facteur « démographie », jouent également un rôle important.

La démographie, ce sont d'abord des faits macros qui s'imposent à chaque entreprise, grande ou petite, et que nul n'est censé ignorer. Ce sont aussi quelques éléments de certitude qui doivent servir de points d'appui à la réflexion prospective des dirigeants.

Parmi ces faits, parmi ces éléments de certitude, retenons-en un : face aux évolutions démographiques en cours, les entreprises françaises devront à court terme réexaminer les modalités de renouvellement de leurs compétences.

La question ne porte pas sur la nécessité de l'action mais plutôt sur ses modalités.

Ce cahier tente d'y répondre, en proposant plusieurs pistes complémentaires.

La première consiste à développer les outils de connaissance, ainsi que les capacités d'analyse et de réflexion sur la démographie, au service de l'entreprise.

La seconde consiste à reconsidérer ses politiques de départs et de recrutements en invitant à mettre l'accent davantage sur la dimension qualitative que sur la dimension quantitative.

La troisième enfin consiste à promouvoir le développement d'un management qui porte une attention renforcée, d'une part aux questions d'organisation du travail (répartition des activités et des responsabilités entre salariés et modes de coordination), d'autre part aux questions d'identification, de développement et de reconnaissance des compétences... – c'est-à-dire un management par les compétences.

INTRODUCTION

Il peut paraître paradoxal de parler de démographie et d'inviter les entreprises à s'y intéresser alors qu'elles sont soumises à de nombreux soucis immédiats. La démographie, en effet, renvoie au long terme, voire au très long terme. Mais les périodes difficiles ont pour caractéristique de donner l'occasion d'une prise de recul que les facilités de la prospérité n'incitent pas toujours à effectuer. C'est en période de crise qu'il faut réfléchir aux initiatives à prendre pour se doter d'une longueur d'avance quand la période sera plus propice. Or chacun sait que pour qu'une initiative soit intéressante, il faut qu'elle soit éclairée par une idée du futur, une vision du long terme... ce qui nous ramène tout droit à la démographie.

La « démographie » est une science apparue il y a 250 ans¹. Ayant pour objet de décrire « l'histoire nationale et sociale de l'espèce humaine », elle apporte très vite un éclairage indispensable pour l'action des pouvoirs publics, d'où son surnom d'« arithmétique dynamique et politique ».

Arithmétique, parce qu'elle s'intéresse à différentes données, au nombre de naissances et de décès et aux flux migratoires.

Dynamique, parce qu'elle raconte l'histoire des générations; la démographie, c'est l'histoire de la transmission et du renouvellement de l'héritage, c'est l'histoire des structures et des mouvements qui construisent les structures.

Politique, parce qu'elle conditionne l'avenir des nations: « Peut-on faire une autre politique que celles de nos moyens, c'est-à-dire des hommes et des femmes que nous avons ou que nous n'avons pas; n'oublions jamais que notre avenir est dans nos courbes d'état civil! » rappelait avec raison A. Sauvy.

Mais, autant l'adjectif dynamique traduit un aspect essentiel de la démographie et autant l'adjectif politique paraît incontestable, autant limiter la démographie à la seule dimension d'un exercice statistique, qui enregistre les phénomènes sans en saisir les tenants et les aboutissants, serait très réducteur. La démographie « large » s'intéresse en effet aux causes et aux conséquences. C'est de celle-ci dont nous parlerons dans ce cahier et c'est la raison pour laquelle nous proposons de retenir comme définition de la démographie, celle fournie par le dictionnaire démographique multilingue des Nations Unies: « La

démographie est une science ayant pour objet l'étude des populations humaines, et traitant de leur dimension, de leur structure, de leur évolution et de leurs caractères généraux, envisagés principalement d'un point de vue quantitatif ».

Quatre qualificatifs caractérisent la démographie: important voire vital; long terme voire très long terme; très probable voire inéluctable; sensible voire tabou.

La démographie traite de questions importantes, voire vitales. Prenons un seul exemple: la population mondiale n'atteignait pas un milliard d'êtres humains sous la Renaissance; elle s'élève aujourd'hui à plus de 6 milliards et atteindra 10 milliards autour de 2100. Cette augmentation considérable soulève de nombreuses questions: cela sera-t-il possible? dans quelles conditions? avec quel niveau de vie?

La démographie renvoie au long terme, voire au très long terme. L'unité de base pour un démographe est le siècle, pas l'année et encore moins le mois. En démographie, les constantes de temps « pour changer les choses » sont toujours très longues.

La démographie annonce des phénomènes plus que probables, voire inéluctables. Il est tout à fait certain que dans un an, tous ceux qui seront encore présents, auront un an de plus. De même, il est tout aussi certain que les populations des pays industrialisés vieilliront dans les cinquante années à venir. Plus généralement, et c'est une de ses grandes forces, la démographie permet à tous ceux qui prennent la peine d'écouter ce qu'elle a à dire, de se doter de repères solides, sur des questions importantes, même à très long terme.

La démographie amène à se poser des questions sensibles, voire taboues. La démographie d'une population est façonnée par son taux de natalité, son taux de mortalité et son solde migratoire; or, chacun de ces éléments est sensible. Le niveau et l'évolution du taux de natalité renvoient à des questions de maîtrise de la fécondité notamment dans certaines zones du globe (le tiers monde) ou à des politiques visant au développement de la natalité dans d'autres zones (les pays industrialisés où la naissance devient le fruit d'une décision mûrement réfléchie, parfois longuement reportée). L'allongement de la vie appelle de difficiles questions autour, par exemple, du droit à une mort digne. Enfin, il n'est pas besoin d'insister sur l'extrême sensibilité des questions liées à l'immigration...

Mais si la démographie est une science vieille de plus de deux siècles, ce n'est que récemment qu'elle a fait son apparition en entreprise.

¹ « La démographie » de JC Chesnais

En effet, même si les pyramides des âges font partie depuis très longtemps du fond commun des boîtes à outils de toutes les Directions des ressources humaines, la capacité « à faire parler les pyramides » pour aider au diagnostic et à la gestion, est un savoir-faire relativement récent.

Pourquoi la démographie a-t-elle du mal à s'imposer en entreprise ? D'abord et surtout parce qu'elle renvoie au long terme. La démographie fournit des informations intéressantes, mais à un terme tellement éloigné que nous sommes hors des limites de l'univers normal de la gestion des entreprises. Prendre véritablement en considération la démographie supposerait, pour une direction d'entreprise, d'accepter de prendre des décisions de court terme éventuellement légitimées, pour l'essentiel, par des considérations de long terme. Constatons simplement que peu y sont prêtes aujourd'hui : entre un problème même très probable voire « certain » à long terme et une difficulté réelle à court terme, le choix est souvent vite fait.

Méfions nous alors du poids des évidences démographiques en entreprises, car elles n'orientent pas nécessairement, comme nous le voyons chaque jour, les décisions de gestion : elles sont souvent valables pour les « autres » entreprises, pas pour la nôtre... Gardons-nous bien de faire preuve de naïveté, par exemple en affirmant qu'il n'y aura plus, à la fin des dispositifs en cours, d'autres mesures de départs anticipés. D'ailleurs, nombre de spécialistes sont pessimistes, constatant, sans porter de jugement, que les entreprises sont aujourd'hui, peut-être encore plus qu'hier, polarisées sur le court terme.

Mais aussi parce qu'elle est connotée « plan social »...

Depuis trente ans, quand une entreprise dit vouloir gérer les âges, c'est le plus souvent parce qu'elle est confrontée à une situation de sureffectif et qu'elle envisage de mettre en place un plan social. Le paradoxe, c'est qu'alors que les âges permettent de prévoir, les entreprises ne les utilisent que pour gérer à court terme des situations difficiles où le risque d'explosion sociale est important. En quelque sorte, elles utilisent cette donnée faute d'avoir pu (ou su) prévoir !

De fait, parler d'âge en entreprise est difficile : l'extrême sensibilité vis-à-vis du sujet commence avec les questions de vocabulaire (comment nomme-t-on les salariés âgés : les anciens, les seniors, ... ?)

et se poursuit avec les représentations liées au vieillissement pour partie fondées, pour partie infondées.

Mais la sensibilité du sujet ne s'arrête pas là. La question des retraites, par exemple, constitue le prototype du thème difficile, socialement « très sensible », propre à mettre en situation très périlleuse de nombreux gouvernements.

... et ne semble devoir concerner que la grande entreprise :

- Parce que plus les effectifs sont importants, plus l'approche statistique, plus les outils du type « pyramide des âges » ont un sens.
- Parce que la grande entreprise a des possibilités d'actions en interne (par exemple, elle peut mettre en place son propre dispositif de départs anticipés), et en externe (par exemple, elle peut agir sur le système éducatif, notamment en structurant des formations sur des bassins d'emploi)².

La démographie doit dépasser cette vision restrictive et se développer en entreprise pour une raison essentielle : elle offre à ses dirigeants des informations très précieuses car elles constituent « des îlots de certitude dans des univers par ailleurs souvent forts capricieux³ ». La démographie n'est pas seulement, loin de là, qu'une affaire de grande entreprise même si, naturellement, elle est essentielle pour la grande entreprise : elle concerne, nous nous attacherons à le montrer, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. La démographie ne renvoie pas, loin de là, qu'aux questions de départs anticipés, même si ce thème a été très important sur les trente dernières années et pourrait le rester dans les quelques prochaines années.

Le cahier : ambition et structure

Compte tenu de la jeunesse du thème « compétences et évolution démographique » en entreprise, de la quasi absence de pratiques d'entreprises s'y référant explicitement, l'ambition du présent document est de structurer, de façon aussi complète que possible, la problématique, de montrer son volume et d'esquisser quelques principes, quelques lignes directrices pouvant constituer des repères pour l'action des entreprises.

² Soulignons à ce propos l'importance d'une bonne coordination entre les entreprises et l'Éducation nationale pour permettre à cette dernière de bien anticiper les investissements matériels à réaliser.

³ Louis Mallet, *Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Édition Liaisons.

Dans ce contexte, nous aborderons principalement les questions en lien avec la gestion par les compétences et ne développerons donc pas les questions relevant d'autres domaines essentiels de gestion des ressources humaines en lien pourtant direct avec l'évolution démographique, et notamment les questions relatives...

□ ... à la culture d'entreprise: l'évolution du poids relatif des différentes classes d'âge peut-elle faire basculer la culture d'une entreprise?

□ ... aux conditions de travail: comment une évolution des conditions de travail entendues au sens large (l'ergonomie du poste de travail, les horaires et le temps de travail, les contraintes de délais,...) peut-elle jouer sur le vieillissement des personnels?

Le présent cahier est scindé en deux parties.

□ La première adopte un regard « macroéconomique »: elle vise à alerter les responsables d'entreprises sur l'évolution démographique en cours. Elle met donc en évidence les points clés du contexte démographique français⁴, comme, par exemple, le déficit prochain annoncé de quelque 100 000 personnes par an entre les arrivées sur le marché du travail des nouvelles générations et les départs à la retraite des salariés les plus âgés, puis présente les principaux enjeux généraux que ce contexte induit pour les entreprises françaises.

□ La seconde adopte un regard « microéconomique »: elle vise à donner aux responsables d'entreprises des repères pour l'action. Elle précise donc, par grande catégorie d'entreprise, les priorités issues de l'analyse générale précédente et montre en quoi le management par les compétences peut constituer une réponse appropriée aux questions que l'évolution démographique générale pose aux dirigeants. Mais elle montre aussi que la structure d'âge d'une entreprise est un élément de contexte important, qu'il faut donc savoir l'analyser (d'où la présentation d'un outil, le diagnostic démographique), et le prendre en compte lors de la mise en place d'un management par les compétences comme l'illustreront les trois exemples d'entreprises, deux françaises et une espagnole, que nous présentons en fin de cahier.

⁴ et plus largement de l'Union européenne.

LA PROBLÉMATIQUE « MACROÉCONOMIQUE »

« Finalement, à bien y regarder, toutes ces évolutions sont le fruit d'un mouvement démographique séculaire »⁵

1. Les points clés de l'évolution démographique

Il est impossible d'avoir une vue globale et complète des enjeux démographiques auxquels les entreprises françaises vont être confrontées sans faire référence aux caractéristiques récentes de l'évolution démographique de la population française et plus particulièrement de la population active.

Ainsi, si le rapport « actifs sur inactifs » a baissé et baissera encore au point de menacer fortement l'équilibre des systèmes de retraite, c'est à la fois parce que le nombre de naissances est trop faible ou encore parce que l'espérance de vie ne cesse d'augmenter et que l'entrée dans la vie active ne cesse d'être retardée ou enfin que la sortie de la vie active ne cesse d'être avancée. Tel sera donc le premier objet de cette partie.

Enfin, compte tenu des interactions de plus en plus fortes, nous évoquerons la situation des voisins de la France, entendus au sens étroit, les pays de l'Union européenne, ou au sens large, les autres pays européens (notamment les candidats à l'Union) voire les pays des autres continents. L'enjeu est en fait de voir si le facteur européen ou mondial atténue ou amplifie les phénomènes observés en France.

1.1. Les trois caractéristiques majeures de la démographie française

1.1.1. La population commencera à décroître avant 2050 dans l'hypothèse d'un solde migratoire proche de celui observé aujourd'hui

La période à venir sera en rupture forte avec la période passée.

⁵ Sir John R. Hicks, *Valeur et capital*, Prix Nobel d'économie en 1972.

Au cours des 50 dernières années, sur l'ensemble du territoire, la population française a augmenté de presque 50 % (41 millions en 1950 ; 60 millions en 2001) du fait :

- d'un accroissement naturel réel : au cours de chacune des dernières années, il y a eu entre 225 000 et 250 000 naissances de plus que de décès ;
- d'un solde migratoire qui a toujours été positif et qui l'est toujours aujourd'hui même s'il a nettement diminué depuis 1975. La France est, sur ce point précis, au dernier rang de l'Union européenne, très loin en moyenne, sur les dix dernières années, de l'Espagne, du Royaume-Uni et bien sûr de l'Allemagne.

La population française atteindra son maximum après 2025 puis commencera à décroître avant 2050.

Au cours des cinquante prochaines années, dans l'hypothèse où le taux de fécondité et le solde migratoire restent à leur niveau actuel, et où l'espérance de vie continue à augmenter de 2 à 3 mois par an, la population française continuera dans un premier temps d'augmenter, mais à un rythme bien moindre que par le passé, puis atteindra son maximum, 65 millions d'habitants, après 2025 et commencera à décroître avant 2050.

Et chez nos voisins, qu'en est-il de l'évolution de leur population totale ?

La population totale de l'Europe des quinze devrait commencer à baisser autour de 2025, mais cette « évolution moyenne » cache une grande disparité entre pays.

L'Italie, puis l'Espagne, l'Allemagne et la Grèce devraient voir leur population commencer à décroître dès le début du xx^e siècle, suivis plus de 10 ans après par le Royaume-Uni, puis le Danemark et la France. Dans ce scénario⁶, tous les pays de l'Union (sauf le Luxembourg) devraient voir leur population commencer à décroître avant 2050.

Les causes sont partout les mêmes : une espérance de vie à la naissance qui ne cesse de croître, un solde migratoire « relativement sous contrôle » et surtout une natalité trop faible.

⁶ Il s'agit du scénario moyen d'Eurostat. Rappelons que trois scénarios ont été étudiés. Ce scénario de base s'appuie sur les données de flux de la fin des années 1990.

Les causes de la baisse démographique : une espérance de vie à la naissance qui ne cesse de croître, un solde migratoire « relativement sous contrôle », une natalité trop faible.

Les dernières données constatées :

- L'indicateur conjoncturel de fécondité variait en 2000 entre 1,2 enfants par femme en Espagne (ou 1,25 en Italie) et 1,9 en France et en Irlande.
- Si tous les pays ont vu leur population augmenter en 2001, l'augmentation relative a été très variable d'un pays à l'autre : entre + 0.1% en Allemagne et + 1.23 % en Irlande.
- Plus significatif encore, les composantes de cette augmentation n'ont pas été les mêmes d'un pays à l'autre :
 - Le solde naturel (naissances – décès) a été légèrement négatif en Allemagne et en Suède et positif ailleurs, notamment en Irlande.
 - Le solde net migratoire a été quasi nul en France, mais nettement plus fort en Irlande, en Espagne et au Luxembourg.

Mais attention : la situation est très différente dans les pays européens candidats à l'Union européenne.

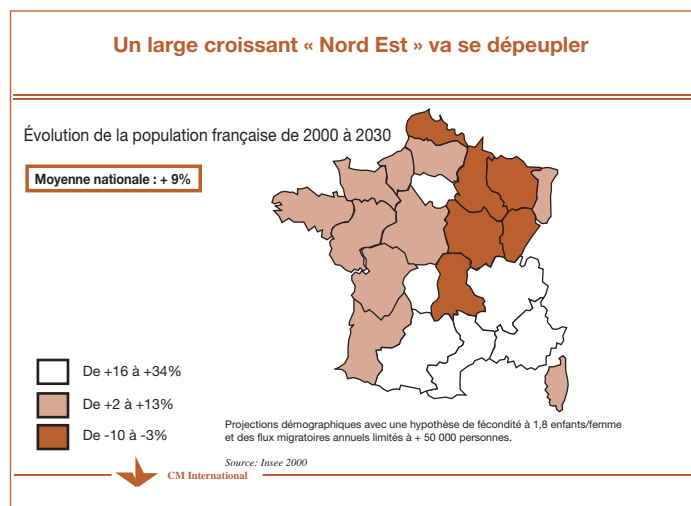
Dans ces pays, le taux de natalité est souvent au niveau des taux les plus faibles des pays de l'Union ; le taux de mortalité est, en revanche, beaucoup plus fort que dans les pays de l'Union, tandis que le solde migratoire est souvent négatif. L'exemple de la Bulgarie est particulièrement éclairant. Ce pays a connu en 2001 la baisse de population la plus importante d'Europe (-2.7 %). Au total, depuis 10 ans, la population de la Bulgarie a diminué de près de 8 millions de personnes et ce pays a vu partir plus de 700 000 jeunes avec un bon ou très bon niveau de formation⁷ !

1.1.2. La disparité entre régions va être de plus en plus forte

La population française ne va pas continuer à augmenter dans toutes les régions.

Déjà hier, les évolutions étaient très contrastées en France d'une région à l'autre. Elles le seront encore plus demain. La population française ne va pas, dans les 25/30 années à venir, continuer à augmenter dans toutes les régions, loin de là, comme en témoigne le schéma ci-après : les régions d'un large croissant Nord-Est verront leur population baisser, alors que les régions du Sud-Est verront leur population augmenter parfois très sensiblement.

⁷ Source : *Liaisons Sociales* septembre 2002



Et chez nos voisins, qu'en est-il de la disparité régionale ?

Cette disparité sera au moins aussi forte qu'en France. De fait, l'analyse par région s'avère très contrastée avec, par exemple, de fortes baisses attendues d'ici 2015 dans certains des nouveaux Länder allemands, en Espagne du Nord, en Italie du Nord et dans certaines régions du Portugal.

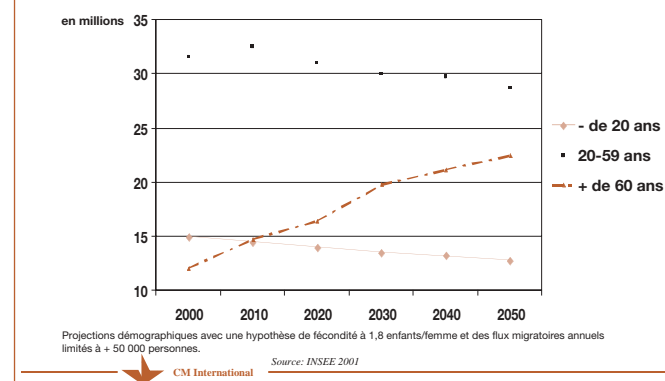
1.1.3. Les « plus de 60 ans » seront, dans les années à venir, de plus en plus nombreux et en meilleure santé

Le vieillissement de la population française se renforcera tout au long des cinquantes prochaines années. C'est notamment le nombre de personnes de « 60 ans et plus » qui augmentera fortement, comme le montre le graphique ci-contre.

Pourquoi ?

Du fait d'un nombre de naissances insuffisant pour assurer le renouvellement démographique, même s'il peut apparaître très « correct » (notamment par rapport aux autres pays industrialisés) : de fait, le nombre de naissances a été de presque 800 000 en 2000 et le taux de fécondité a remonté en France depuis 10 ans, plaçant la France aujourd'hui, sur ce point précis, en tête des pays de l'Union européenne.

Une forte évolution de la structure d'âge de la population française à horizon 2050



Le taux de fécondité, en hausse depuis 10 ans, place la France en tête des pays de l'Union européenne.

... mais aussi, à un degré moindre toutefois, du fait d'une espérance de vie à la naissance qui ne cesse d'augmenter. L'espérance de vie à la naissance augmente de 3 mois par an. En 1950, elle était de 69 ans pour les femmes (63 ans pour les hommes) ; actuellement, elle est de 82 ans pour les femmes (75 ans pour les hommes) ; en 2050, elle sera de 90 ans pour les femmes (82 ans pour les hommes).

Le vieillissement à venir, qui est inéluctable, sera de très grande ampleur. Pour s'en rappeler, gardons à l'esprit :

- qu'en 1950, la France comptait moins de 200 centaines ; qu'aujourd'hui, elle en compte plus de 11 500 ; qu'en 2050, elle en comptera plus de 165 000 !
- qu'un enfant sur deux nés en 2000 devrait devenir centenaire !

Mais le fait majeur sur ce thème est probablement que cet allongement quantitatif se double d'une amélioration qualitative impressionnante : la santé des personnes âgées ne cesse de s'améliorer !

Il est loin le temps où les personnes qui atteignaient l'âge de 60 ans paraissaient très diminuées. Vieillesse ne rime plus avec dépendance.

Il est loin le temps où les personnes qui atteignaient l'âge de 60 ans paraissaient très diminuées. Vieillesse ne rime plus avec dépendance: plus de 95 % des personnes de plus de 65 ans et presque 90 % des personnes de plus de 80 ans vivent de façon autonome à leur domicile!

Les médecins se sont intéressés au lien entre l'âge et le fonctionnement cérébral. Ils affirment par exemple que le vieillissement en soi ne constitue jamais une cause de détérioration intellectuelle: un cerveau qui ne remplit plus sa fonction est un cerveau atteint d'une maladie particulière souvent grave. Ils affirment aussi que le vieillissement cérébral ne retentit jamais de façon grave sur la vie professionnelle et personnelle et que la qualité des performances cérébrales et leur préservation dépendent avant tout de l'entraînement de toute une vie⁸.

En règle générale, et nous le vérifions chaque jour, les gens qui partent en préretraite sont en très bonne santé physique et intellectuelle, et ce pour encore de nombreuses années...

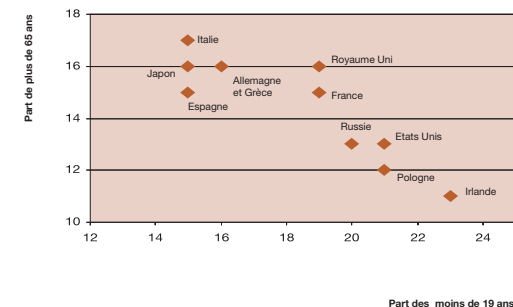
Et chez nos voisins, qu'en est-il du vieillissement ?

La situation démographique est aujourd'hui très différente d'un pays à l'autre...

- L'Europe est, de loin, le continent le plus vieux.
- L'âge médian dans le monde est aujourd'hui de 27 ans; il est de presque 40 ans en Europe alors qu'il est inférieur à 20 ans en Afrique!
- Les « 19 ans et moins » représentent plus de 40 % de la population totale en Afrique, entre 25 et 30 % en Asie, Amérique et Océanie et moins de 20 % en Europe.
- Au sein de l'Europe et plus largement au sein des pays industrialisés, il existe aussi des différences sensibles comme en témoigne le graphique ci-contre qui présente la part des moins de 19 ans et des plus de 65 ans dans quelques pays à fin 1999.

⁸ Professeur Françoise Forette - *La Révolution de la longévité* - Grasset.

Des structures d'âges différentes au 31/12/99 : le cas de quelques pays



Source: ONU 2000

CM International

... mais, si les points de départ sont différents, le phénomène de vieillissement connu par la France est commun à tous les pays: la planète entière a vieilli au cours des cinquante dernières années et vieillira encore de façon certaine dans les cinquante prochaines années.

- L'âge médian mondial était de 25 ans en 1950; il sera presque de 35 ans en 2050.
- Tous les pays industrialisés, tous les pays de l'Europe des 15 sont concernés: à titre d'exemple, l'âge médian en Espagne sera de plus de 50 ans en 2025.

Les raisons qui président au vieillissement sont partout les mêmes: d'abord et surtout une trop faible natalité, puis une espérance de vie à la naissance qui ne cesse de croître et enfin le solde migratoire « relativement sous contrôle ».

1.2. Les quatre transformations majeures de la population active française au cours des dernières décennies

Des dernières décennies nous avons retiré quatre faits majeurs pour aujourd'hui et demain.

1.2.1. Une augmentation sensible due, notamment, à l'arrivée des femmes dans les entreprises

La population active s'élevait en 1960 à 19 millions, 13 millions d'hommes et 6 millions de femmes. Elle s'élève en 1999 à plus de 26 millions, 14 millions d'hommes et 12 millions de femmes. L'augmentation des dernières années est donc clairement due au développement de l'emploi féminin. Mais actuellement la grande majorité des femmes de 25 à 49 ans (80 %) a une activité salariée et le potentiel d'accroissement futur de la population active par l'arrivée dans les entreprises de femmes supplémentaires est donc limité, et ce, même si de nombreuses femmes sont encore à temps partiel sans réellement le souhaiter.

La grande majorité des femmes de 25 à 49 ans a une activité salariée, même si beaucoup d'entre elles sont encore à temps partiel.

Mais on ne peut pas parler de la population active sans évoquer le chômage. Sur ce thème, le point clé à retenir est qu'il a baissé de 1950 à 1970, année où il était à peine supérieur à 2 %, puis qu'il a augmenté très fortement en quelques années pour se stabiliser à partir de 1985 (avec des fluctuations) à un niveau tout à fait élevé (autour de 10 %)°.

Et chez nos voisins européens, quelle évolution de leur population active ?

La population active n'a cessé de croître jusqu'à aujourd'hui et continuera probablement à croître encore dans les 10 années à venir, mais au-delà de 2010, elle risque de commencer à baisser dans certains pays comme l'Espagne ou l'Allemagne ; elle ne baissera que plus tard dans les autres pays mais tous les pays seront très probablement concernés d'ici 2050.

Le taux d'activité des femmes (personnes travaillant sur population d'âge actif) atteint 53 % fin 1999 contre 72 % chez les hommes avec une augmentation de 6 % au cours de la décennie 90. La population active se féminise donc, mais, à nouveau, si le mouvement est partout le même, la situation est contrastée avec d'un côté les pays du Nord (Suède ou Danemark) où les courbes des taux d'activité en fonction de l'âge des hommes et des femmes se confondent presque, les femmes étant depuis très longtemps actives, et de

° Notons pour mémoire que le taux de chômage des étrangers en France est double de celui des Français.

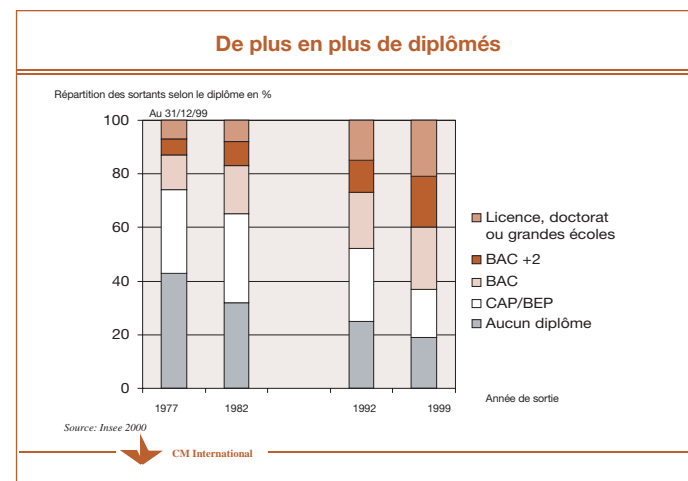
l'autre côté des pays comme l'Espagne, l'Italie, l'Irlande ou les Pays-Bas où seules les jeunes femmes ont un taux d'activité comparable aux hommes. Enfin, et contrairement à autrefois, les femmes ne sortent plus du marché du travail lorsqu'elles ont des enfants.

Par contre, les femmes travaillent très souvent à temps partiel (en moyenne un tiers des femmes dans l'Europe des 15, contre 10 % des hommes) : les taux d'activité des femmes en équivalent temps plein sont donc encore sensiblement inférieurs à ceux des hommes.

1.2.2. L'élévation considérable du niveau de formation des salariés

En cinquante ans, la durée moyenne des études a doublé, passant de 7 à 14 ans.

En cinquante ans, et notamment depuis le début des années 1980, le niveau de formation initiale des sortants du système éducatif n'a cessé d'augmenter comme le montre le graphique ci-dessous :



Pour illustrer l'ampleur du bond fait en matière de formation initiale, rappelons qu'en 1950, seulement 5 % d'une classe d'âge obtenait le baccalauréat, que ce taux est passé à 40 % en 1990 et qu'il est aujourd'hui d'un peu plus de 60 %.

En 1950, 5 % d'une classe d'âge obtenait le baccalauréat, ce taux est aujourd'hui d'un peu plus de 60 %.

Évidemment cette forte évolution n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement du marché du travail ; elle est notamment à l'origine du fait que l'entrée dans la vie active se fait de plus en plus tard !

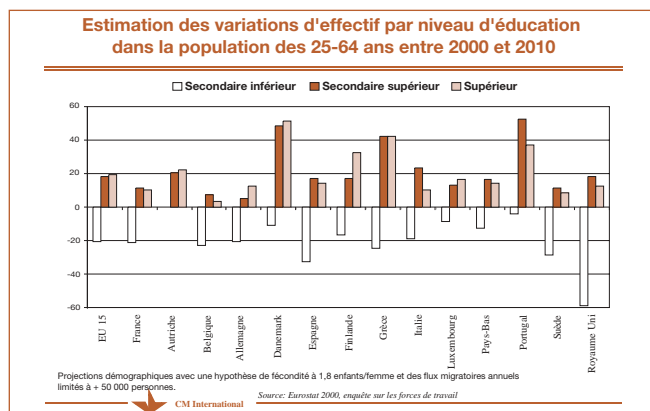
Il faut cependant dire que cette considérable évolution s'est faite grâce à une diversification des voies d'accès, mais aussi au prix d'une grande hétérogénéité entre les différentes voies et que cette grande hétérogénéité a eu un impact fort en entreprise. En effet, constatant que le Baccalauréat ne garantissait pas nécessairement le niveau qu'ils estiment nécessaire pour exercer les activités prévues et pour pouvoir ensuite évoluer vers d'autres activités, certains responsables prennent régulièrement la décision de recruter des Bac+2 parce que ce diplôme donne un signal beaucoup plus sûr, et ce, même s'ils ont conscience qu'ainsi ils surdimensionnent parfois leurs ressources¹⁰.

De fait, progressivement, les départs anticipés de salariés faiblement qualifiés ont été partiellement compensés par l'arrivée de jeunes avec un niveau de formation initiale nettement plus élevé, ce qui amène ces entreprises à voir travailler ensemble, sur les mêmes activités, des salariés avec des niveaux de formation extrêmement différents.

Les entreprises voient travailler ensemble, sur les mêmes activités, des salariés avec des niveaux de formation extrêmement différents.

Et chez nos voisins européens, qu'en est-il de l'évolution du niveau moyen d'éducation ?

Le niveau de qualification de la population active a sensiblement augmenté dans tous les pays et continuera à augmenter comme le montre le graphe ci-dessous :



Au-delà, il convient de noter qu'au cours des dernières années :

- L'écart entre les pays au niveau d'éducation le plus bas (Espagne, Portugal et Grèce) et les pays au niveau d'éducation les plus élevés décroît.
- De même l'écart entre les hommes et les femmes décroît aussi ; la situation s'est même inversée pour la tranche d'âge des 25/34 ans où les jeunes femmes ont un niveau supérieur aux hommes dans tous les pays à l'exception de l'Autriche, du Danemark, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

1.2.3. La transformation tout aussi considérable de l'appareil productif

Ces dernières décennies ont aussi vu se mettre en place des évolutions profondes de l'emploi.

La première est la croissance du salariat.

La seconde est la profonde transformation de la répartition des emplois entre les différents secteurs, primaire, secondaire et tertiaire, avec la décroissance très forte du secteur agricole et le développement tout aussi fort du secteur des services, surtout au cours des dernières années.

La troisième enfin concerne le poids des différentes catégories socioprofessionnelles. Les cadres, techniciens, agents de maîtrise et employés sont passés d'une situation numériquement marginale il y a 40 ans à une position majoritaire. Le pourcentage d'ouvriers a augmenté jusqu'au début des années 70 pour diminuer rapidement depuis.

Mais le fait majeur est que, jusqu'au début des années 90, l'augmentation du niveau moyen de qualification des emplois a été concomitante à l'évolution du niveau moyen

¹⁰ Le rectorat de l'académie de Versailles a récemment mené une enquête sur les jeunes de niveau III sortis 5 ans plus tôt. Elle montre que selon la spécialité, la catégorie socioprofessionnelle de l'emploi occupé est extrêmement variable : par exemple, dans la filière Gestion Comptabilité, 66 % des jeunes occupent un emploi de la catégorie employés, alors que dans la filière informatique, 31 % sont ingénieurs et cadres et 57 % techniciens.

de formation des salariés¹¹, alors que depuis, une rupture s'est faite jour : autant, comme nous l'avons vu, le niveau de formation a continué à augmenter très sensiblement sur les années 90, autant l'augmentation du niveau de qualification des emplois s'est fortement ralenti¹², d'où l'apparition chez les jeunes de découplages de plus en plus nombreux entre le niveau de formation et le niveau de qualification de l'emploi tenu.

Chez les jeunes salariés, des découplages croissants entre le niveau de formation et le niveau de qualification de l'emploi tenu.

1.2.4. Le rétrécissement et le vieillissement de la pyramide des âges

Le premier point à noter concernant la répartition par âge des actifs est que dans le dernier recensement de 1999, les « moins de 25 ans » représentent à peine 9 % des effectifs et les « 55 ans et plus » représentent 8,5 %.

La sous-représentation des « 55 ans et plus » est le résultat de trente années de départs anticipés. Les préretraites et dispenses de recherche d'emploi ont concerné quelque 500 000 personnes chaque année au cours de la décennie 90. Mais pour avoir une idée plus exacte de l'ampleur du phénomène, il convient d'ajouter à ces chiffres ceux relatifs aux préretraites mises en place de façon autonome par certaines entreprises, généralement de grande taille, d'une part, un nombre non négligeable de départs « individuels » entre 55 et 60 ans, surtout dans les entreprises ne bénéficiant pas de dispositifs de départs anticipés, d'autre part.

Ces dispositifs de départs anticipés ont manifestement répondu à un besoin : la succession incessante des dispositifs de retrait précoce de l'activité sur les trente dernières années et l'implication croissante des partenaires sociaux témoignent en effet d'une demande sociale forte pour ces dispositifs, d'autant plus qu'ils sont présentés comme des instruments visant à lutter contre le chômage et, plus récemment, à restaurer une certaine équité entre individus puisque devant bénéficier à des salariés qui ont

¹¹ A titre d'illustration, en 1990, il y avait le même pourcentage de cadres autodidactes qu'en 1960, soit 60 %.

¹² A titre d'illustration, l'effectif des cadres supérieurs administratifs, commerciaux d'entreprises a augmenté de près de 20 % sur la période 1982-1990 et seulement d'un peu plus de 2 % sur la période 1990-1999.

commencé à travailler jeunes (dispositif ARPE) ou à des salariés dont le travail est jugé pénible (dispositif CATS)¹³.

Les dispositifs de départs anticipés, contrairement à une croyance largement établie, n'ont pas favorisé l'emploi des jeunes.

Mais ces dispositifs ont bien sûr leurs limites, notamment dans un univers comme le nôtre où la socialisation se fait d'abord par le travail. Par ailleurs, ils n'ont pas, contrairement à une croyance largement établie, favorisé l'emploi des jeunes puisque nous assistons également à une sous représentation de la classe d'âge des « moins de 25 ans », laquelle s'explique à la fois par le chômage des jeunes qui – et c'est une spécificité française – reste très important¹⁴ et par le phénomène de prolongation des études qui retarde l'entrée dans la vie active. Enfin, nous ne pouvons pas clore ce paragraphe, sans préciser qu'il ne faut surtout pas imaginer que le faible taux d'activité à « 55 ans et plus » n'est due qu'aux entreprises privées ou publiques : sur cette question des départs précoces, les différentes fonctions publiques comme les établissements publics nationaux, qui emploient, rappelons-le, au total de l'ordre d'un quart de la population active occupée, ne sont pas en reste, loin de là ! Si ces organisations n'ont pas recours aux dispositifs de départs anticipés, les départs en retraite y sont, depuis 1990, beaucoup plus précoces que dans le secteur privé, fréquemment autour de 55 ans, voire autour de 50 ans dans certains cas particuliers comme en témoignent les chiffres suivants sur la répartition par âge des départs en retraite et en préretraite en 1990 et en 2000¹⁵ :

1990				
	50 ans et -	51-55 ans	56-60 ans	61 ans et +
Entreprises privées et publiques	5,5 %	24,0 %	49,6 %	20,9 %
Fonctions publiques et établissements publics	6,1 %	23,3 %	49,0 %	21,6 %
2000				
	50 ans et -	51-55 ans	56-60 ans	61 ans et +
Entreprises privées et publiques	2,3 %	21,3 %	64,3 %	12,1 %
Fonctions publiques et établissements publics	9,7 %	29,7 %	50,4 %	10,2 %

¹³ Questions retraite – CNAVTS – février 2002

¹⁴ Le taux de chômage est en moyenne supérieur à 25 % dans les classes d'âge inférieures à 25 ans, alors qu'il se situe entre 9 et 10 % entre 40 et 55 ans, par exemple

¹⁵ Source : Enquêtes Emploi Insee 1990 ; 2000

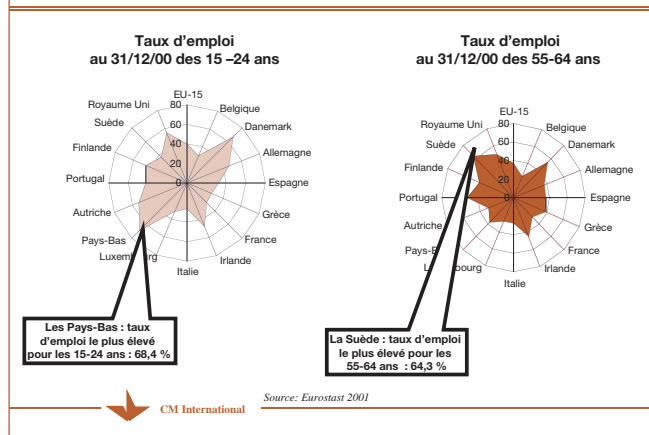
Le vieillissement de la population active s'est plutôt accéléré au cours des dernières années.

Le second point concerne l'évolution de la forme de la pyramide des âges de la population active. Au fil du temps, elle a de plus en plus pris un aspect de « ballon de rugby déformé » : le « cœur » s'est déplacé. Les classes d'âge les plus nombreuses étaient hier entre 30 et 35 ans ; elles se situent aujourd'hui entre 45 et 50 ans. La population active a donc vieilli et ceci, à nouveau contrairement à une idée reçue, en dépit des nombreux départs anticipés, ce qui prouve bien que les préretraites n'empêchent pas le vieillissement... Et ce vieillissement s'est plutôt accéléré au cours des dernières années. En tout cas, il ne s'est pas ralenti puisque si les 40/54 ans représentaient, en 1990, un tiers des actifs, ils en représentent, dix ans plus tard, près de 10 % de plus.

Et chez nos voisins européens, qu'en est-il de l'évolution de la structure d'âge de leur population active ?

Dans l'ensemble des pays de l'Union, la population active a vieilli... comme la population totale mais de façon parfois encore plus nette puisque les taux d'activité des jeunes de « moins de 25 ans » et des anciens de « 55 ans et plus » sont plus faibles que celui des « 25 / 54 ans » (respectivement 40 % et 37.5 % contre plus de 75 % en moyenne de l'Union européenne). C'est la Belgique qui a le taux d'emploi des « 55 ans et plus » le plus faible, suivi immédiatement de la France.

Taux d'emploi par tranche d'âge dans l'UE-15



Comment la question des fins de carrière se pose-t-elle dans les différents pays développés ? Visiblement en des termes différents de ceux dans lesquels ils se posent en France puisque celle-ci a un taux d'activité des seniors beaucoup plus faible que ses voisins européens, sans parler bien sûr des États-Unis ou du Japon.

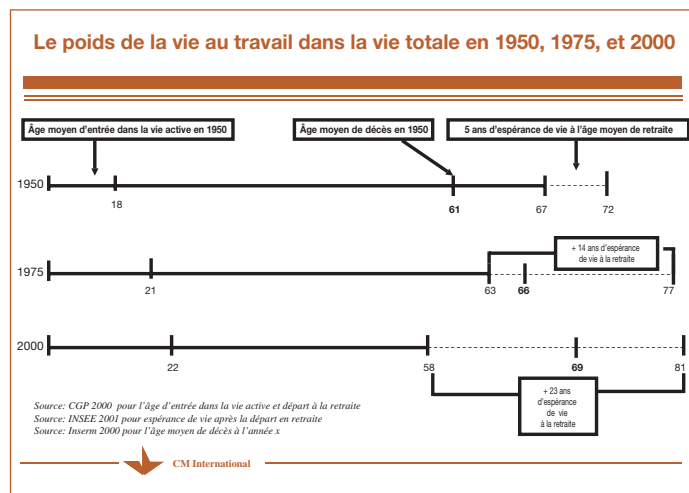
Une étude menée en 1999 par le cabinet Bernard Brunhes Consultants s'est attachée à analyser la situation pour voir si le facteur déterminant de l'emploi après 55 ans réside ou non dans les pratiques de gestion des âges des entreprises relatives à cette population, notamment en matière d'ergonomie, de formation et de rémunération. L'étude a conclu sur le fait que les représentations mentales et les préjugés sont le facteur déterminant des comportements d'activité après 55 ans : dans les pays où les entreprises ont besoin de salariés vieillissants, on insiste sur leurs atouts (faible absentéisme, capacité à prendre du recul,...) et on nie le fait que la productivité individuelle décline.

Au-delà, l'étude fait aussi apparaître que le contexte social propre à chaque pays et les politiques publiques influencent fortement le comportement des entreprises. C'est le cas aux États-Unis avec une législation anti-discrimination, au Royaume-Uni avec un code des bonnes pratiques ou au Japon avec une norme d'emploi à vie.

1.3. La conséquence majeure : la rupture programmée dans les modalités de gestion du renouvellement des effectifs

En synthèse de cette analyse sur l'évolution démographique passée, si nous mettons côte à côte ce qui se passait en 1950, 1975 et 2000, nous constatons que tandis que l'entrée dans la vie active se faisait de plus en plus tardivement, l'espérance de vie augmentait régulièrement de deux à trois mois par an et l'âge moyen de sortie de la vie active était de plus en plus précoce.

Plus la durée moyenne de la vie s'allonge, plus on retarde l'entrée dans la vie active et plus on avance l'âge moyen de sortie de la vie active.



Ainsi donc, en France (comme dans le reste de l'Europe d'ailleurs), selon une tendance amorcée depuis un siècle mais qui s'est fortement accentuée sur la dernière partie du XX^e siècle, plus la durée moyenne de la vie s'allonge, plus on retarde l'entrée dans la vie active et plus on avance l'âge moyen de sortie de la vie active.

Au premier abord, tout semble donc se passer comme si on travaillait moins longtemps depuis que l'on vit plus longtemps. Mais il serait possible de retourner la proposition: si les progrès remarquables de la longévité sont dus surtout à l'amélioration des conditions de vie, de la médecine et de l'hygiène, ils ont pour une part aussi probablement été acquis par l'amélioration des conditions de travail¹⁶.

Plusieurs enquêtes et données laissent à penser qu'il existe un lien entre l'emploi qu'on occupe ou qu'on a occupé et longévité: il existe une inégalité devant la mort selon la catégorie socioprofessionnelle, ou plus exactement selon le métier exercé¹⁷. En fait, les facteurs se combinent, et souvent ceux qui commencent à travailler plus tôt et finissent plus tard ont des métiers physiquement plus durs, un niveau d'éducation et un mode de vie moins favorables. Le travail n'use pas, ni ne conserve pas en général: tout dépend de son contenu et de ses conditions d'exercice!

¹⁶ Évelyne Sullerot, *L'âge de travailler*.

¹⁷ Une enquête menée entre 1954 et 1980 a montré que les instituteurs (pas particulièrement fortunés) arrêtaient de travailler dix ans au moins plus tôt que les ouvriers et vivaient neuf ans de plus en moyenne.

L'âge moyen d'entrée dans la vie active devrait se stabiliser, voire augmenter légèrement.

Que va-t-il se passer demain ?

L'âge moyen d'entrée dans la vie active devrait se stabiliser, voire augmenter légèrement; d'une part, il est en effet difficile d'imaginer faire un chemin inverse au chemin parcouru, notamment depuis vingt ans, en matière de niveau de formation initiale des sortants du système éducatif; d'autre part, il est probable que nous nous rapprochons d'une sorte de maximum quant à la durée moyenne des études, comme en témoigne, par exemple, la difficulté que nous avons depuis quelques années à franchir un nouveau cap en terme de pourcentage d'une classe d'âge qui obtient le baccalauréat. L'espérance de vie devrait continuer à croître. Depuis Jeanne Calment, peu de personnes s'aventurent à chiffrer une espérance de vie maximum...

En revanche, l'âge moyen de sortie de la vie active devrait augmenter. Ce ne sont pas les inconvénients qualitatifs liés aux départs anticipés qui vont inverser le mouvement, mais bien l'évolution démographique naturelle et ce à travers deux points:

- La nécessité d'équilibrer les régimes de retraite: en France, le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans pour 1 000 actifs¹⁸ doublera dans les cinquante prochaines années: il passera d'un peu moins de 400 aujourd'hui à un peu de 500 en 2020 et surtout à presque 800 en 2050!
- La révolution de la longévité qui rend possible un travail dans d'excellentes conditions au-delà de 60 ans.

Si au cours des années à venir, la vie professionnelle moyenne s'allongera nécessairement, la question des départs anticipés restera d'actualité.

Mais attention, si nous pensons donc que, dans les années à venir, la vie professionnelle moyenne s'allongera nécessairement, nous pensons aussi que la question des départs anticipés restera une question d'actualité.

Comme hier, il est probable que demain la préretraite continuera à être un outil essentiel d'ajustement entre besoins et ressources, et il n'est même pas sûr qu'il y aura de moins en moins de personnes concernées. En revanche, ce qui est probable, c'est que les « préretraités » de demain auront un âge plus proche de 60 ans que de 55 ans.

¹⁸ Les actifs étant définis, rappelons-le, comme les personnes âgées de 15 à 65 ans (ayant un emploi, chômeurs, militaires du contingent).

En fait la vraie question qui se pose est la suivante: cet allongement de la vie professionnelle se fera-t-il de façon organisée ou pas? de façon égalitaire entre les secteurs (public et privé), ou, au moins, entre les entreprises au sein du secteur privé, ou pas?

Cette question est importante pour tous, salariés, responsables d'entreprises, État. La sagesse, le bon sens, et même probablement les calculs économiques voudraient que la réponse à ces questions soient positives.

Mais rien n'est moins sûr et, en tout cas, tout reste à faire...

2. Les trois familles d'enjeux majeurs transversaux pour les entreprises françaises

A cause de l'évolution démographique, les entreprises devront gérer le renouvellement de leur main-d'œuvre selon des modalités différentes des modalités de la période passée. Elles devront aussi gérer, du fait de l'arrivée des classes du baby-boom à la retraite, un renouvellement plus rapide, plus important que par le passé.

Tout ceci nous amène à identifier trois enjeux transversaux à toutes les entreprises: apprendre à mieux piloter les départs; se préparer à la guerre des talents; se préparer à se développer, à innover avec une structure d'âge vieillie.

2.1. Apprendre à mieux piloter les départs

Derrière cet enjeu se cachent deux axes de réflexion pour les entreprises: éviter autant que possible un mouvement de « stop and go » dans les départs et surtout dans les recrutements; anticiper le départ des salariés « au cœur du fonctionnement de l'entreprise ».

2.1.1. Éviter le mouvement probable de « stop and go » dans les départs

Voici, selon les experts, une hypothèse plausible si la conjoncture reste correcte, et s'il n'y a pas trop de mutations de l'appareil productif; certaines entreprises,

notamment parmi les grandes, s'apprêteraient à connaître successivement quatre périodes distinctes:

□ A court terme (2002/2004): encore des départs anticipés sur la lancée de ceux connus depuis plusieurs années, mais avec déjà des évolutions comme par exemple la mise en place d'un biseau avec la période suivante.

□ A moyen terme (2004/2006): très peu de départs anticipés et donc, compte tenu du faible taux d'activité des 55 ans et plus, peu de départs pour raison d'âge.

□ A long terme (2006/2012): beaucoup de départs pour raison d'âge avec l'arrivée à la retraite des classes du baby-boom; un marché du travail qui sera fortement sollicité; une compétition entre entreprises importantes pour s'attacher les talents.

□ A très long terme (2015 et au-delà): à nouveau moins de départs pour raison d'âge; un nouveau « rythme de croisière » qui se met en place; pour les salariés, une perspective de vie professionnelle qui durera plutôt 45 ans que 35 ans.

Des mouvements importants génèrent souvent des désorganisations préjudiciables à la performance de l'entreprise.

L'enjeu pour les entreprises est de limiter, au maximum, les ruptures en matière de volume de départs et, surtout en matière de volume d'entrées.

Pourquoi? Non pas parce qu'un déséquilibre dans une pyramide risque de se payer sur le long terme (argument qui est du reste souvent vrai, mais qui est légitimement de peu de portée auprès des responsables) mais parce que des mouvements importants génèrent souvent des désorganisations préjudiciables à la performance de l'entreprise.

2.1.2. Anticiper le départ des salariés porteurs de compétences clés

Après une période en moyenne assez « calme », les dix années à venir vont être marquées par la nette augmentation du volume de départs pour raison d'âge et ce, quelles que soient les conditions de départ.

Dans de nombreuses entreprises, c'est la moitié ou plus de certaines catégories (nous pensons notamment aux cadres ou aux agents de maîtrise, mais aussi à certains métiers spécifiques) qui va quitter l'entreprise. A titre d'exemple, parmi beaucoup d'autres, Arcelor enregistrera en France, a priori à partir de 2006, plus de 2 500 départs par an; plus précisément encore, 50 % des opérateurs et 70 % des encadrants de FOS quitteront l'entreprise dans les dix prochaines années. Schneider France verra ses départs multipliés par sept, à nouveau a priori à partir de 2006. Plus de la moitié des ouvriers et des ETAM, et plus d'un tiers des cadres de Renault partiront en retraite d'ici 2015.

Dans tous les secteurs, un nombre non négligeable de salariés porteurs de compétences essentielles à sa performance quitteront l'entreprise.

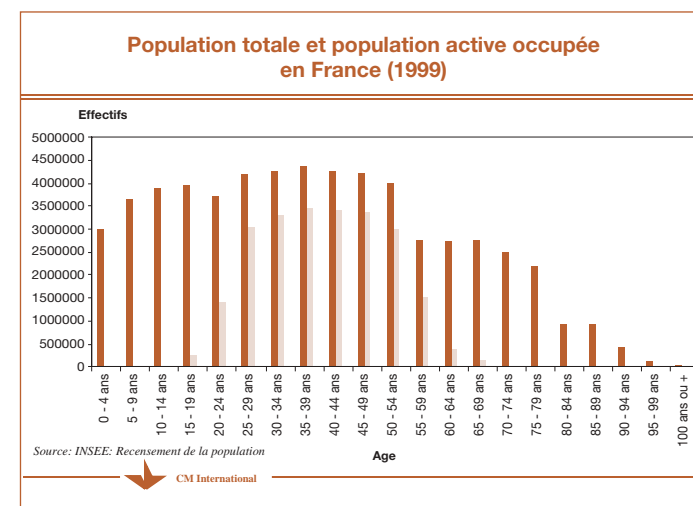
Compte tenu de l'importance des volumes évoqués, il est évident que dans tous les secteurs, un nombre non négligeable de salariés porteurs de compétences essentielles à la performance de l'entreprise la quitteront.

L'enjeu pour les entreprises sera de « bien » préparer ces départs, c'est-à-dire, notamment, de faire en sorte que les compétences clés dont certains de ces salariés sont porteurs ne disparaissent pas de l'entreprise, que les transitions soient gérées avec efficacité et que les opportunités, notamment en matière d'évolution de l'organisation du travail, que certains de ces départs permettront, soient véritablement saisies.

2.2. Se préparer à la « guerre » des talents

2.2.1. Renforcer sa compétence recrutement

Les chiffres sont implacables : demain avec l'arrivée des classes d'âge du baby-boom à la retraite, il y aura, chaque année, plus de départs qu'aujourd'hui (+ 200 à 250 000) au moment où il y aura moins d'entrées (- 100 à 150 000) sur le marché du travail.



Selon les projections disponibles, la population active commencera à baisser à partir des années 2006-2010.

Les différentes projections disponibles aujourd'hui, émanant notamment de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du Ministère du Travail, prévoient que la population active commence à baisser légèrement à partir d'une année comprise, selon les hypothèses, entre 2006 et 2010, c'est-à-dire demain, et beaucoup plus fortement à partir de 2015.

Assistera-t-on pour autant à une pénurie de main-d'œuvre ? C'est clairement possible, voire même probable, mais ce n'est pas sûr, d'abord parce que le chômage est aujourd'hui, comme nous l'avons vu, à un niveau très important, ensuite parce que nul ne peut prédire quels seront à long terme les gains de productivité, d'une part, les nouveaux besoins (liés à la croissance... et au vieillissement de la population), d'autre part.

Différents travaux récents sont à signaler. Même si leurs résultats, en dépit de leur qualité, sont légitimement à prendre avec précaution, constatons qu'ils vont tous dans le même sens.

L'APEC estime que la France pourrait accuser dans les dix prochaines années un déficit de main-d'œuvre « cadre » de 450 000 personnes sur un effectif de 3.5 millions.

Le BIPE a réalisé une étude par secteur qui anticipe, dans certains secteurs, des besoins de recrutement très fort :



Enfin le groupe Prospective des métiers et des qualifications du Commissariat Général du Plan s'apprête à rendre public un rapport qui identifie quatre secteurs particulièrement menacés de graves pénuries : les banques, les assurances, les administrations (et notamment l'enseignement) et les entreprises publiques.

De fait, ce qui paraît sûr, c'est que le marché du travail se tendra globalement et que nous verrons se multiplier, côte à côte, des situations opposées avec des « zones » où la demande sera très supérieure à l'offre et des zones où ce sera l'inverse.

Ce qui paraît probable, c'est qu'il y aura de grandes différences selon les domaines de compétences, les niveaux de formation, mais aussi selon le « pouvoir de séduction » de l'entreprise et notamment sa capacité à proposer des salaires attractifs... critère qui risque in fine d'être un point déterminant.

Ce qui paraît probable aussi, c'est que le facteur régional risque de jouer un rôle de plus en plus fort. Toutes les régions voudraient être à la pointe des activités modernes mais les entreprises qui génèrent une haute valeur ajoutée

Le « pouvoir de séduction » de l'entreprise, notamment sa capacité à proposer des salaires attractifs, pourrait devenir un critère déterminant.

ont tendance à se regrouper dans quelques endroits comme l'Ile-de-France, la région de Grenoble ou encore celle de Sophia Antipolis.

Les recruteurs constatent aussi que les jeunes talents sont déjà particulièrement difficiles à faire venir dans des régions qui n'offrent ni l'environnement professionnel, ni les activités extra-professionnelles, ni les conditions de vie recherchés en général par les 20/30 ans.

L'enjeu pour les entreprises sera d'anticiper au maximum leurs besoins, de varier les modalités d'entrée (recrutement direct, apprentissage,...), d'innover en termes de modalités de recrutement, de profils et de lieux d'origine des nouveaux recrutés, de cultiver leurs réseaux avec les établissements de formation initiale.

2.2.2. Veiller à conserver ses talents

La « guerre » entre entreprises sera, pour certains profils, de plus en plus féroce.

La « guerre » entre entreprises sera, pour certains profils, de plus en plus féroce et pourrait donner lieu à des comportements susceptibles de poser problème ; c'est d'ailleurs déjà le cas aujourd'hui, pour certains profils, au sein de certains secteurs. Et ce, d'autant plus que le droit du travail évolue comme en témoigne la très récente jurisprudence rendant caduques toutes les clauses de non concurrence inscrites dans les contrats de travail si elles ne prévoient pas explicitement une contrepartie financière pour le salarié.

L'enjeu pour les entreprises sera non seulement d'identifier ses talents, mais aussi de suivre et d'analyser pour cette population, avec la plus grande attention, un indicateur comme le nombre de démissions regrettées.

2.3. Se préparer à se développer, à innover avec des effectifs plus vieux, plus anciens

A moyen terme, il est probable que la pyramide des âges des entreprises couvrira probablement davantage de classes d'âge et que l'âge médian se situera autour de 50 ans voire au-dessus.

En recherche, par exemple, le binôme expérience (ancien) et compétence pointue (jeune) est souvent à la base des grands succès.

2.3.1. Faire travailler ensemble des classes d'âge très différentes

Avoir côte à côte des salariés de 20 ans et de 65 ans n'engendrera pas de difficultés relationnelles. De nombreux témoignages concordent en effet pour affirmer que les relations entre générations sont plutôt meilleures en moyenne aujourd'hui qu'elle ne le furent dans le passé. D'ailleurs, de nombreux cas d'entreprises montrent toute la richesse qu'il y a à faire se côtoyer, autant que faire se peut, des jeunes, des moyens et des anciens dans chaque équipe de travail. En recherche, par exemple, le binôme expérience (ancien) et compétence pointue (jeune) est souvent à la base des grands succès.

Mais pour autant, faire coexister des générations avec des comportements au travail, des valeurs par rapport au travail, mais aussi des compétences « naturelles » différentes méritera une réflexion particulière.

L'enjeu pour les entreprises sera de savoir prendre appui sur les différences d'âge et d'ancienneté pour augmenter la compétence collective.

2.3.2. Gérer le vieillissement des effectifs

Le vieillissement des effectifs est rarement présenté comme un atout... en dehors des discours officiels. Si nous avons tous en tête l'apport de l'expérience notamment dans certains métiers ou par rapport à certaines responsabilités, de nombreuses représentations, défavorables aux anciens, circulent sur le rapport vieillissement et résistance au changement ou vieillissement et difficulté à maîtriser les nouvelles technologies.

En fait, si l'âge ne correspond pas à un déclin universel, inexorable, comme certains le pensent en cachette, il est probablement aussi faux de dire que l'âge ne fait rien. Le problème est pour partie dans les têtes (de tous les acteurs et notamment des salariés) mais aussi dans les faits.

Avec la montée des qualifications, le management par génération perd de sa valeur au profit d'un management individualisé, quel que soit l'âge.

Les enquêtes sérieuses qui ont été réalisées¹⁹ ont en effet permis de mettre en évidence trois points clés :

□ Nous ne pouvons pas parler des salariés âgés comme d'un bloc homogène ; au fur et à mesure que leur âge a augmenté, les différences inter-individuelles prennent le pas sur les différences entre classes d'âge. D'ailleurs aujourd'hui, plus généralement, avec la montée des qualifications, le management par génération perd de sa valeur au profit d'un management individualisé, quel que soit l'âge.

□ Le temps qui passe donne lieu au développement de certaines compétences et aussi au déclin de certaines capacités (vision, ouïe, capacités cardio-vasculaires...). Mais d'une part, ces déclins restent le plus souvent très limités avant 65 ans, d'autre part, à travers, par exemple, une réflexion sur l'ergonomie des postes de travail, ces déclins peuvent être atténués.

□ Le problème majeur, lorsque problème il y a, n'est, en général, pas lié à une aggravation des difficultés d'acquisition de nouvelles compétences mais bien à la baisse de motivation ; le temps qui passe peut être à l'origine d'une usure physique ou psychologique de situations de blocage, voire d'une situation de retrait : du fait de l'entreprise ou du fait des salariés eux-mêmes, force est de constater que chez un certain nombre de salariés en seconde partie de vie professionnelle, les fils du développement personnel sont cassés.

L'ancienneté moyenne est sans doute, pour le responsable d'entreprise, un critère plus important que l'âge.

Mais le vieillissement d'une population entraîne aussi le plus souvent l'augmentation de son ancienneté moyenne.

Nous abordons là, pour la première fois dans cette étude, un critère particulièrement important pour le responsable d'entreprise, probablement plus que l'âge, comme nous le montrerons dans la seconde partie de ce cahier. Mais à ce stade, nous souhaitons juste évoquer le lien ancienneté/rémunération.

¹⁹ Nous pensons notamment à l'enquête « Santé, Travail et Vieillesse »

D'abord pour rappeler que l'ancienneté a été introduite comme critère de rémunération dans un contexte bien précis :

Une période de stabilité organisationnelle, où il était possible de dire qu'il n'y avait pas de baisse de la contribution avec l'âge, bien au contraire : l'expérience donnait un signal sûr du niveau de compétences utiles.

Une période où la promotion interne n'était pas organisée, où la carrière correspondait moins à une succession d'étapes professionnelles, ou à des changements de responsabilité, qu'à l'augmentation de la rémunération dans le poste.

Une période de très faible taux de chômage, où la compétition entre entreprises sur le marché du travail était forte et où donc chacune cherchait à fidéliser son personnel.

Force est de constater que le contexte est aujourd'hui différent. Que par exemple, l'accumulation de capital spécifique dû à l'expérience n'est pas automatiquement un plus pour le salarié et pour l'entreprise.

Que la tentation est donc grande de substituer au critère ancienneté, un critère compétence utile à l'entreprise.

Mais le problème est que ces deux critères ont des caractéristiques bien différentes. Un jeune est sûr de devenir vieux ; mais qui peut dire être sûr de porter à 50 ans des compétences utiles à l'entreprise ?

Cette question, très importante et très difficile, est déjà parfois au cœur du débat entre partenaires sociaux. Elle le sera, sans nul doute, compte tenu du contexte démographique, encore plus dans les années à venir.

L'enjeu pour les entreprises sera de construire une réflexion argumentée sur le lien âge (et ancienneté)/ travail et de prendre en compte ses résultats dans ses pratiques de gestion des ressources humaines et de management.

Un jeune est sûr de devenir vieux ; mais qui peut dire être sûr de porter à 50 ans des compétences utiles à l'entreprise ?

Transition entre la première et la seconde partie

La démographie donne des tendances lourdes dont chaque entreprise doit avoir pleinement conscience car ces tendances s'imposent à elle.

Mais il n'y a aucune fatalité.

L'entrepreneur peut et doit agir. Chaque entreprise est responsable de son destin quels que soient la nature et le poids général des données.

L'enjeu pour chaque entreprise est donc, à partir de sa situation propre et des informations générales apportées, de façonner son propre chemin critique vers l'adaptation.

Les questions de l'entreprise sont dès lors :

Quelles sont mes priorités ?

Comment agir ?

C'est la réponse à ces questions que nous proposons maintenant d'éclairer à travers cette seconde partie.

LES RÉPONSES MICROÉCONOMIQUES

« Vieillir, c'est à la fois durer et changer²⁰ »

3. Les priorités d'actions par population

3.1. Les différentes catégories de populations de salariés face à l'évolution démographique

S'il y a, surtout en démographie, des lois générales, chaque entreprise reste spécifique, du fait de son histoire, son contexte propre, ses ressources humaines. Son enjeu est de conjuguer ses spécificités avec ces lois générales. Pour autant, il n'y a pas que des cas particuliers. D'où notre volonté pour être opératoire de proposer une typologie de populations, non pas pour dire « courbez la tête, vous êtes dans telle ou telle catégorie, et il vous arrivera ce que les statistiques et les experts vous prédisent », mais pour aider chacun de nos lecteurs à mieux identifier en fonction des caractéristiques de leur population ce sur quoi il doit agir en priorité.

Nous avons donc fait le choix de proposer dans le premier paragraphe de cette section une typologie parmi d'autres possibles, celle qui nous a semblé la plus opératoire pour illustrer quelques questions générales importantes, tout en sachant fort bien que la réalité, si elle s'inspire de classifications, ne s'y soumet jamais. En effet, pour répondre à des questions précises d'entreprises, il faudrait prendre en compte d'autres critères, et notamment les trois que nous présenterons dans le second paragraphe.

3.1.1. Les deux critères de notre typologie : la taille de la population et le turn-over...

Compte tenu du thème de ce cahier, nous avons choisi, pour nous doter d'un instrument d'analyse général, de

²⁰ G. Canguilhem, philosophe (1904-1995).

retenir deux critères principaux de segmentation des populations, leur taille et leur taux de départ par « turn-over » :

□ La taille, parce que c'est toujours un critère important dès qu'on parle de dispositifs et de pratiques de gestion des ressources humaines.

□ Le taux annuel de départ par « turn-over », c'est-à-dire le rapport entre le nombre de départs en cours de carrière (par démission, longue maladie, décès et licenciement individuel) et l'effectif moyen de l'année, parce que s'il est faible, l'essentiel des sorties, et donc des possibilités de renouvellement, vient des départs pour raison d'âge qui dès lors deviennent un levier essentiel.

Une population avec un faible turn-over est une population **en sous-pression** par rapport à l'extérieur et qui offre donc peu de flexibilité par rapport aux ajustements qui peuvent s'avérer nécessaires. Nous la qualifierons de population « fermée ». Au contraire, une population avec un fort taux de départ par turn-over est une population **en sur-pression** par rapport à l'extérieur. Nous la qualifierons de population « ouverte ». Notons d'ailleurs qu'il est fréquent qu'au sein d'une même grande entreprise, coexistent des populations « fermées » et des populations « ouvertes ».

Une fois les critères choisis, où doit-on mettre la (ou les) séparation(s) ? Bien sûr, il y a tout un continuum, mais il nous semble préférable de proposer des valeurs pour fixer les idées.

□ Sur la taille, compte tenu de notre sujet, il nous semble plus pertinent de conserver l'habitude française datant de l'après-guerre qui considère comme PME les entreprises comptant entre 10 et 499 personnes. Nous proposons donc de distinguer les grandes entreprises (plus de 500 salariés), des PME (10 à 499 salariés) et des micro-entreprises (0 à 9 salariés).

Pour fixer les idées, selon les derniers chiffres disponibles (Source INSEE-UNEDIC au 31.12.01), sur les un peu moins de 2,5 millions d'entreprises recensées dans les secteurs

ICS (Industrie, Commerce et Services)²¹, il y aurait environ 2,25 millions de micro-entreprises, 175 000 PME et seulement 2 000 grandes entreprises. Les micro-entreprises regrouperaient un peu moins de 4 millions de salariés, les PME un peu moins de 10 millions et les grandes entreprises un peu moins de 2 millions.

□ En ce qui concerne le taux de turn-over, nous proposons de considérer comme faible un taux annuel de turn-over inférieur à quelques pour-cent et donc comme fort un taux annuel de turn-over supérieur à plusieurs pour-cent. Dans notre esprit un turn-over de 10 %, par exemple, est clairement un fort turn-over²².

Nous travaillerons donc avec une typologie qui identifie quatre familles de populations :

□ Les populations des grandes entreprises avec un faible turn-over²³, pour lesquelles la démographie est une dimension à la fois naturelle et, nous le verrons, centrale (groupe 1).

□ Les populations des grandes entreprises avec un fort turn-over²⁴ (groupe 2) pour lesquelles la capacité de recrutement régulier en nombre important de jeunes talents est un facteur clé de succès.

□ Les petites et moyennes entreprises (groupe 3), pour lesquelles la prise en compte de la démographie apparaît déjà moins naturelle que dans les grandes entreprises.

□ Et enfin les micro-entreprises de moins de 10 personnes, pour lesquelles emprunter l'approche démographique peut apparaître à certain comme étant un « non sens » et qui pourtant, nous le verrons, sont très concernées par l'évolution en cours (groupe 4).

²¹ Pour mémoire : ce champ, traditionnellement retenu dans les données officielles, ne comprend pas, pour différentes raisons, l'agriculture, ni la sylviculture, ni la pêche, ni les activités financières, ni l'administration, ni les activités associatives, ni enfin la location immobilière.

²² Rappelons que nous ne mettons notamment pas dans le turn-over les départs pour raison d'âge.

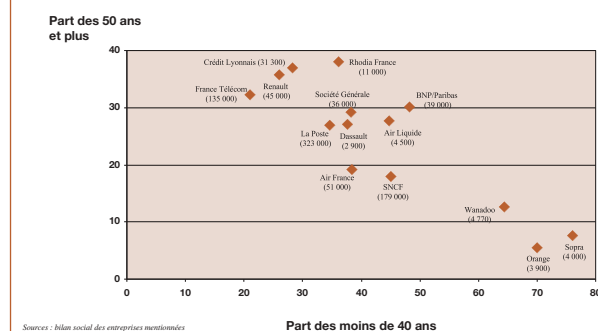
²³ Les exemples sont nombreux : France Télécom maison mère, les grands établissements bancaires dans leur métier de banque de détail.

²⁴ Typiquement le cas de grands cabinets de conseil ou d'audit, ou encore le cas de grandes SSII voire le cas des grands établissements bancaires dans leur métier banque de financement/banque d'investissement ou dans leur métier gestion d'actifs/banque privée.

3.1.2. ... sachant que pour répondre aux questions précises d'entreprises, il faudrait aussi prendre en compte leur situation démographique, leur structure de qualification et la localisation géographique

La pyramide de la population active totale française cache des structures d'âge très différentes d'une entreprise à l'autre comme en témoigne le graphique ci-dessous.

Structure d'âge de quelques entreprises françaises au 31 / 12 / 01



Source : bilan social des entreprises mentionnées

CM International

Les structures d'âge différent d'une entreprise à l'autre comme d'un métier à l'autre au sein d'une même entreprise.

De la même manière, au sein d'une entreprise, les structures d'âge par métier sont fréquemment très différentes. Par exemple, la pyramide des âges des collaborateurs de BNP Paribas qui travaillent sur le métier de la banque de détail, est très différente de celle des collaborateurs de cette même entreprise qui travaillent sur le métier de la banque de financement et d'investissement d'une part, de la banque privée et de la gestion d'actifs d'autre part.

Les questions précises en matière de compétences et d'évolution démographique relatives à une population donnée doivent donc évidemment être examinées à la lumière de la répartition actuelle par âge.

Mais ce critère n'est pas le seul ; le niveau de qualification de la population concernée est également un élément à prendre en compte.

Derrière les questions de démographie, il y a aussi les notions de mobilité et de localisation géographique...

Prenons juste deux points pour illustrer cette affirmation :

- Exiger, pour des ouvriers, quarante ans de cotisation pour pouvoir partir en retraite à taux plein, amène de fait à fixer un âge de départ en retraite autour de 57 ans ; pour les cadres, la même exigence amène de fait à fixer un âge de départ à la retraite autour de 62 ans.
- Derrière les questions de démographie, il y a bien sûr la notion d'âge mais aussi (et parfois surtout...) la notion d'ancienneté. En lien direct avec la notion d'ancienneté, il y a la notion de mobilité : or il est évident que le « bassin naturel » de mobilité professionnelle d'un ouvrier faiblement qualifié est, sauf exception, nettement plus restreint que celui d'un cadre supérieur. De même, tout le monde sait bien que la question de la mobilité géographique ne se pose évidemment pas dans les mêmes termes pour les deux populations.

Enfin signalons qu'un troisième critère est déjà très important pour l'entrepreneur, celui de la localisation géographique de ses établissements. En France, les problèmes de gestion par les compétences en lien avec l'évolution démographique, et la manière dont ils peuvent se résoudre sont en effet, comme nous l'avons dit dans la première partie de ce cahier, clairement marqués par la dimension régionale.

3.2. Les priorités en matière de compétences et d'évolution démographique par type de population

3.2.1. Les priorités des grandes populations « fermées »

De façon probablement caricaturale, sur le thème compétences et âge, les pratiques récentes de ces grandes entreprises ont été caractérisées par :

- Une longue habitude de recours aux départs anticipés (qui sont toujours d'actualité).
- Une pyramide des âges très concentrée sur la tranche d'âges 35/55 ans avec un pic entre 45 et 50 ans, fruit

des modalités de gestion du renouvellement mises en œuvre au cours des dernières années.

- Un comportement différent, de leur fait ou de celui de leurs salariés, à partir de 50 ans en moyenne : beaucoup moins de formation (d'autant plus que les plus jeunes bénéficient souvent d'un volume de formation très important), de mobilité, de promotion, d'augmentation de rémunération.
- Un système de rémunération dans lequel l'ancienneté a un poids important.
- Des tentatives plus ou moins abouties de prise en compte des compétences dans la gestion des qualifications.
- Des outils sophistiqués de gestion des parcours professionnels et des carrières.
- Un dispositif de recrutement et d'insertion « bien rôdé » dont la mise en œuvre n'a récemment pas rencontré de difficultés majeures :
 - Volume de recrutement raisonnable,
 - recrutement facilité par le renom et les conditions offertes par ces grandes entreprises,
 - formation d'insertion souvent bien formalisée.

Pour ces entreprises, compte tenu du contexte démographique décrit précédemment, les enjeux spécifiques les plus importants sont les suivants :

- Gérer progressivement une rupture vers des départs plus tardifs en moyenne :
 - continuer à faire des départs anticipés tout en communiquant sur les changements « de fond » en cours,
 - essayer, même si c'est dans les faits très difficile, d'étaler les départs pour pouvoir étaler les recrutements sachant que « l'idéal » voudrait qu'une entreprise recrute régulièrement, sans « stop and go », et en nombre raisonnable,
 - considérer dès maintenant les 50 ans comme les 40 ans

Considérer les 50 ans comme les 40 ans d'aujourd'hui, et les 40 ans comme les 30 ans d'aujourd'hui...

d'aujourd'hui en termes de formation, de mobilité, de promotion, d'augmentation de rémunération,
 – être volontariste ; être prêt à faire « contre » la volonté première des personnes,
 – examiner la possibilité de diminuer le poids de l'ancienneté pour pouvoir rémunérer le développement des compétences ; en clair, examiner la possibilité de changer le « contrat social » ancien.

- Gérer les « 50 ans et plus » de façon plus individualisée.
- Considérer demain les 40 ans comme les 30 ans d'aujourd'hui : repérer les salariés qui commencent à fuir les évolutions et mettre en place un accompagnement individualisé.
- Diversifier les recrutements en termes d'âge (ne pas créer aujourd'hui les bosses de demain), en termes de profil et en termes de modalités d'entrée.

Pour réussir cette transformation, une des conditions principales est l'adhésion de l'encadrement à cette nouvelle conception du renouvellement des hommes et de leur management.

3.2.2. Les priorités des grandes populations « ouvertes »

Le modèle d'emploi à vie qui a été, et est encore parfois dans les faits, l'apanage de certaines grandes entreprises avec des entrées réservées exclusivement ou presque à des jeunes et des sorties exclusivement ou presque pour raison d'âge, n'est pas adapté aux besoins de toutes les entreprises ni aux attentes de tous les salariés.

D'autres modèles existent, y compris, bien sûr, parmi les grandes entreprises.

Dans cette seconde catégorie de notre typologie, deux ensembles de questions de gestion par les compétences ont une importance stratégique particulière :

- Les questions liées au recrutement, sachant que le problème se pose très différemment selon que l'entreprise a,

Le modèle d'emploi à vie n'est pas adapté aux besoins de toutes les entreprises ni aux attentes de tous les salariés.

de part son métier, ou de part les conditions qu'elle propose (rémunération, localisation géographique,...) un fort ou un faible coefficient d'attractivité.

Être capable de trouver sur le champ et à tout moment les « bonnes » compétences et être efficace en termes d'intégration (la période de retour sur investissement risquant d'être courte), constitue deux facteurs décisifs de performance.

Si une partie, même importante de son personnel, se renouvelle, il faut qu'existe, à côté, une autre partie stable, porteuse de la mémoire et du savoir-faire de l'entreprise.

- Les questions liées à la gestion du « sous-ensemble stable » de l'entreprise.
 Une entreprise doit par construction être une zone d'accumulation de compétences. En effet produire de la valeur ajoutée demande de l'investissement sur des procédures, des équipements, des méthodes de travail « ensemble ». Une entreprise ne peut donc pas se développer, voire survivre, lorsque l'ensemble de son personnel est régulièrement instable.

Si une partie, même importante de son personnel, se renouvelle, il faut qu'il y ait, à côté, une autre partie stable, porteuse de la mémoire et du savoir-faire de l'entreprise. La gestion de la dynamique de ce sous-ensemble stable, c'est-à-dire notamment la gestion de son irrigation régulière par l'entrée de « jeunes », le maintien (voire le développement) des compétences et de la motivation de ses membres, l'anticipation des départs de ses membres, est, pour ces entreprises, une priorité stratégique.

L'évolution démographique va rendre plus difficile les recrutements et la gestion du noyau stable de l'entreprise.

Les problèmes pour ces entreprises posés par l'évolution démographique ne se situent pas à court terme où peu de choses vont probablement changer, mais surtout à long terme (2006/2012) avec la tension du marché du travail qui va rendre plus difficiles les recrutements (et entraîner une concurrence exacerbée entre entreprises) ainsi que la gestion du noyau stable de l'entreprise (renforcement des sollicitations extérieures ; augmentation des départs qui vont donc nécessairement toucher de façon importante le noyau stable).

La période à venir doit être mise à profit pour préparer l'après 2006 en identifiant les compétences clés d'aujourd'hui et de demain. Cette démarche d'identification, pour être pertinente, nécessite à la fois d'être intégrée dans la

stratégie globale de l'entreprise et de s'appuyer sur des outils comme les référentiels d'activités et les référentiels de compétences.

3.2.3. Les priorités des petites et moyennes entreprises

Tout en ayant conscience que ce groupe rassemble des entreprises très différentes (un monde sépare une PME technologique d'une PME traditionnelle!), nous proposons trois ensembles de questions transversales de gestion par les compétences qui nous paraissent avoir une importance stratégique particulière :

□ Les questions liées à la gestion du « cœur de l'entreprise ». Cette idée de « cœur » vient de ce que 1 n'est pas égal à 1. Dans toutes les entreprises, il y a des ouvriers, des employés, des techniciens, des cadres dont le départ aurait un impact très important sur la performance de l'organisation. Mais cette dimension est plus sensible dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes qui souvent ont dessiné des plans de remplacement pour les personnes clés (au moins parmi les hauts niveaux de responsabilité), ont cherché à formaliser les savoir clés, ou tout simplement ont pris l'habitude de multiplier le travail en groupe projet.

L'approche démographique est un excellent prétexte pour identifier ce cœur, mais aussi pour s'interroger sur les départs prévisibles et par extension sur les départs imprévisibles : que faisons-nous si M. ou M^{me} X nous quitte subitement demain ? Quel dispositif mettons-nous en place pour réagir mieux, plus vite ?

Anticiper, ce n'est en effet pas s'organiser par rapport à un avenir unique et certain ; c'est avant tout développer sa capacité et sa qualité de réaction face à des événements importants qu'il était difficile de prévoir.

□ Dans le cas où le turn-over est faible, les questions liées au maintien de la capacité d'innovation de l'entreprise en dépit du vieillissement « sur place » de ses leaders. Dans une grande entreprise, il y a de nombreuses possibilités de mobilité et donc de « rebattre les cartes », notamment pour les cadres²⁵. Il y en a beaucoup moins dans une PME

Pour les PME, la perspective du départ des personnes clés pose la question sensible de la gestion du « cœur de l'entreprise ».

et le risque est de ce fait plus grand de voir les leaders avoir de fortes anciennetés dans leur fonction, situation qui peut générer une « ossification » des relations entre les responsables.

□ Dans le cas où le turn-over est fort, à l'instar des grandes entreprises, les questions liées au recrutement avec, par rapport aux grandes entreprises, des handicaps (moins de « moyens » pour recruter, difficultés à offrir des conditions aussi attractives que les grandes entreprises,...) et des atouts (mise plus rapide en situation de responsabilité,..) différents.

3.2.4. La priorité des très petites entreprises

Même s'il est difficile d'avoir sur ces entreprises des données fiables et complètes, il est évident qu'elles constituent un sous-ensemble essentiel : plus de 90 % des entreprises en France sont des micro entreprises ; elles regroupent 25 % des salariés ; sur la période 1991/1998, elles ont créé près d'1,9 millions d'emplois alors que les entreprises de plus de 100 salariés en perdaient 1,2 millions²⁶.

Parmi ces entreprises, figurent les entreprises artisanales : rappelons qu'une entreprise française sur trois est une entreprise artisanale et que dans les secteurs où l'artisanat est présent, ces entreprises représentent un tiers de l'emploi salarié, soit autant que les grandes entreprises.

Pour ces micro-entreprises, la question de gestion par les compétences stratégiquement la plus sensible est celle du remplacement du chef d'entreprise. Or les données sur l'âge des chefs d'entreprises dont nous disposons, si elles sont parcellaires et à prendre avec prudence, vont toutes dans le même sens, celui d'un vieillissement de la population.

Pour les micro-entreprises, la question de gestion par les compétences stratégiquement la plus sensible est celle du remplacement du chef d'entreprise.

²⁵ Notons cependant que ces possibilités réelles restent parfois théoriques ; il n'est en effet pas rare de voir dans de grandes entreprises, notamment celles implantées sur l'ensemble du territoire, des cadres de proximité, voire des cadres de direction, avoir une très forte ancienneté dans leur fonction.

²⁶ Source pH groupe

- Concernant l'artisanat, différentes données sont disponibles (APCM, CAPEB, UPA,... ainsi que de nombreuses données régionales) :
 - Il y aurait plus de 500 000 chefs d'entreprises artisanales individuelles (dont plus de 200 000 dans le BTP).
 - Leur structure d'âge serait approximativement la suivante :

Tranche d'âges	% d'effectifs
- de 25 ans	2 %
25/34 ans	18 %
35/44 ans	31 %
45/49 ans	19 %
50/54 ans	18 %
55 ans et +	12 %

Nota : ces chiffres ne prennent donc pas en compte les personnes morales

- Concernant l'ensemble des micro-entreprises, une enquête récente (juillet 2001) de la Fédération des Centres de Gestion Agréés auprès de 9 000 micro-entreprises montre que 16 % des entrepreneurs auraient plus de 55 ans, 48 % entre 45 et 54 ans, 25 % entre 35 et 44 ans et 11 % moins de 35 ans²⁷.
- Cette même enquête nous apprend que plus de 60 % des entrepreneurs de 55 ans et plus et 40 % des entrepreneurs de 50/54 ans ont l'intention de transmettre leur entreprise dans les cinq ans à venir. Et surtout, elle nous apprend que trois entrepreneurs sur quatre se disent prêts à transmettre leur entreprise à un tiers inconnu : la tradition selon laquelle on transmet son entreprise à un membre de sa famille ou à un salarié se perd ! Mais désormais l'incertitude plane sur la personne à qui on transmettra son entreprise, ce qui renforce indiscutablement la difficulté, déjà de tout temps importante, de cette étape.

Demain encore plus qu'aujourd'hui, pour des raisons démographiques, de nombreuses entreprises risquent de

²⁷ Ces données sont cohérentes avec celles figurant dans le livre blanc sur les transmissions d'entreprises qui affirme que « plus de 700 000 chefs d'entreprises sur les 2,3 millions d'entreprises ont 50 ans et plus ».

Le taux de défaillance des TPE reprises est deux fois supérieur au taux constaté pour les entreprises en développement.

disparaître du fait du départ à la retraite de son dirigeant : en effet, la moitié des transmissions se fait à l'occasion du départ à la retraite du chef d'entreprise. Or aujourd'hui sur six entreprises artisanales qui cessent toute activité, cinq sont estimées viables et trois seulement sont reprises²⁸. Le nombre d'entreprises reprises est en baisse constante : moins de 45 000 en 1999 contre 60 000 dix ans plus tôt ! De plus, ces transmissions, lorsqu'elles ont lieu, ne se passent pas dans de bonnes conditions : un cinquième des reprises est appelé à disparaître au bout de cinq ans et une sur trois au bout de sept ans²⁹. Le taux de défaillance des entreprises reprises est deux fois supérieur au taux constaté pour les entreprises en développement.

Dans ce contexte, le thème de la transmission/reprise d'entreprises est appelé à devenir dans les années à venir un thème encore plus important pour tous les acteurs économiques et sociaux du pays.

Comme il a été mis en évidence³⁰ que l'anticipation et la préparation de ces opérations constituent les deux facteurs clés de succès, il nous paraît essentiel :

- De sensibiliser le chef d'entreprise très en amont sur cette question : un chef d'entreprise sur deux parmi ceux âgés de plus de 45 ans dit ne pas se préoccuper de la reprise de leur entreprise !
- De le conseiller pour qu'il identifie les compétences requises chez son successeur et pour l'aider à rechercher la bonne personne pour le remplacer.
- De profiter de l'occasion pour l'aider à (re)réfléchir et éventuellement (re)définir la stratégie de l'entreprise.

²⁸ Source : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et des Finances

²⁹ Source : Association nationale pour la création d'entreprise (ANCE)

³⁰ Source : Livre blanc sur les transmissions d'entreprises — 2000

4. Deux propositions en direction des entreprises

4.1. Développer le savoir démographique : pourquoi et comment ?

4.1.1. L'âge (et l'ancienneté) sont importants... mais pas pour ce que nous leur faisons dire

L'âge est une donnée objective, simple, fiable et disponible. La pyramide des âges fait partie du fonds commun de toutes les boîtes à outils d'entreprise surtout au-delà d'une centaine de salariés. Pourtant les données sur la structure d'âge, très présentes dans les documents et présentations officiels des entreprises, sont peu utilisées.

Pourquoi ?

A cause d'un malentendu quant à leur finalité principale... La pyramide des âges est rarement un outil direct d'aide à la décision (sauf en ce qui concerne les départs anticipés). Mais c'est un excellent outil d'apprentissage, de questionnement collectif (notamment entre fonctionnels RH et responsables opérationnels) autour de questions variées de gestion par les compétences et plus largement d'ailleurs de gestion des ressources humaines.

... et aussi probablement d'une difficulté de certains responsables ressources humaines à faire parler les pyramides. Pour utiliser cette richesse, il faut des données précises sur la situation démographique et savoir « faire parler les pyramides », savoir-faire qui n'est malheureusement pas encore très répandu au sein de la fonction RH.

Deux exemples simples :

– On présente souvent la pyramide d'ensemble de l'entreprise ; c'est un élément intéressant mais absolument pas suffisant : il faut détailler !

Les problèmes qui se posent (et donc les réponses à apporter) sont très différents selon qu'on parle des cadres ou des ouvriers faiblement qualifiés, des informaticiens ou des personnels de production, des jeunes ou des anciens,... Les outils démographiques ne sont pas utiles en général mais par rapport à des questions précises relatives à des populations bien identifiées.

La pyramide des âges est un excellent outil de questionnement collectif sur la gestion par les compétences et celle des ressources humaines.

– L'âge moyen est un indicateur intéressant mais qui ne permet pas véritablement de tirer des analyses pertinentes : il suffit pour s'en convaincre de considérer deux entreprises, l'une avec dix personnes sur chaque âge entre 20 et 60 ans, l'autre avec 200 personnes entre 20 et 25 ans et 200 personnes entre 55 et 60 ans ont le même âge moyen (40 ans) mais pas du tout la même problématique RH. L'indicateur démographique pertinent doit permettre de caractériser la forme de la pyramide. D'où l'idée de prendre deux données, par exemple : le pourcentage des « – de 35 ans » et le pourcentage des « 50 ans et plus ».

Ce n'est pas parce que les outils démographiques sont peu utilisés que l'âge n'est pas un critère essentiel en gestion des ressources humaines, même si quand on écoute les discours de rationalisation sur les pratiques de gestion, l'âge n'apparaît plus.

Même si quand on écoute les discours de rationalisation sur les pratiques de gestion, l'âge n'apparaît plus, celui-ci reste un critère central dans la gestion effective des carrières et les recrutements.

Toutes les études le démontrent, que ce soit du fait des salariés ou du fait des entreprises, le nombre annuel d'heures de formation suivies varie avec l'âge ; le nombre de promotions, de mobilités professionnelles, d'augmentation de salaire aussi.

L'âge est le critère central en matière de départs anticipés ; il est également un critère très important en matière de recrutement (interne comme externe).

Restons un instant sur ce dernier point :

Lorsqu'un service ou une personne vous demande votre âge, c'est qu'il ou elle ne peut pas le deviner. Plusieurs expériences ont prouvé qu'il est très difficile de deviner un âge.

Si donc on s'attache à obtenir un âge qu'il n'est pas aisé de deviner, c'est que ce critère revêt beaucoup d'importance au regard de ce qui est en jeu, à savoir le poste à pourvoir. Si personne ne refuse de dire son âge, c'est parce que l'âge est un facteur fort d'identité ; c'est aussi parce qu'on sait que refuser de décliner son âge reviendrait à faire une faute « éliminatoire ».

□ Or savoir qu'une personne a 42 ou 48 ans ne renseigne ni sur sa santé, ni sur ses compétences, ni sur son professionnalisme, ni sur ses aptitudes, ni sur son potentiel.

□ Que cherche-t-on alors à mesurer à travers l'âge ?

– La durée passée, l'expérience professionnelle ; mais nous l'avons directement et plus précisément à travers les autres éléments du CV.

– La durée restante ; c'est l'idée du retour sur investissement, mais nous faisons alors de fortes hypothèses :

- Une personne de 35 ans peut très bien mourir, démissionner, changer de service l'année suivante tandis que celle de 45 ans restera encore 20 ans.

- La durée restante est fonction de l'âge moyen de départ à la retraite ; or l'âge moyen de départ dans quinze ans ne sera probablement pas celui observé aujourd'hui³¹.

Nous ne plaidons pas pour ne plus prendre en compte l'âge en matière de gestion des ressources humaines. Nous pensons souhaitable, par exemple, et nous l'avons déjà dit, de chercher à construire à travers le recrutement des pyramides équilibrées avec des jeunes, des moyens et des anciens.

Mais aujourd'hui l'âge est un critère trop présent, trop puissant alors que c'est une donnée relative, à contextualiser :

□ Une donnée relative : « Ils ont 40 ans ; c'est amusant, je les voyais plus jeunes, mais c'est vrai que moi aussi j'ai vieilli ».

□ Le regard des autres sur son âge, son propre regard sur son âge ; beaucoup de choses sont dans la tête ; on se sent plus ou moins vieux à n'importe quel âge.

□ Une donnée à contextualiser, à compléter : 60 ans aujourd'hui, ce n'est pas comme 60 ans il y a un siècle.

□ On dira d'un ouvrier de 50 ans dans une verrerie qu'il est vieux ; on dira d'un Président de la République de 50 ans qu'il est jeune.

³¹ Comme nous l'avons déjà fait au paragraphe 2.1.1., il faut mettre en garde contre les erreurs de raisonnement liées à la difficulté que nous avons tous à raisonner de façon diachronique (par génération).

L'âge doit bien sûr être pris en compte en matière de gestion des ressources humaines mais en tant que donnée relative à contextualiser.

□ La notion d'ancienneté dans un métier, mais surtout le contexte dans lequel les années passées se sont déroulées (les conditions de travail, la réussite ou l'échec dans sa vie professionnelle comme personnelle (cf. les « jeunes » pères de 60 ans, les accidents, maladies ou drames ont pu avoir une influence clé).

Si l'âge n'est pas, contrairement à ce qu'on entend parfois, un déclin universel, inexorable, l'âge n'est pas une donnée sans importance, loin de là : l'âge mesure une chose dont tout le monde reconnaît l'importance, le temps, le temps passé, le temps qui reste (cf. le concept de « l'âge à l'envers » : à partir d'un certain âge, nous changeons d'optique et nous regardons/réagissons/nous comportons aussi (et surtout ?) par rapport au temps qui reste à vivre).

Mais, rappelons-le, mettre en relation bijective âge et capacités est difficile et surtout dangereux ! Le vieillissement physiologique est très variable d'un individu à l'autre.

L'ancienneté : un critère beaucoup plus important ...

Selon le métier et la catégorie socioprofessionnelle, la valeur de l'ancienneté est différente.

Dans certains métiers, l'expérience est essentielle et est une condition nécessaire, mais jamais suffisante de compétence.

Dans certains métiers, l'expérience est une condition nécessaire, mais jamais suffisante de la compétence.

La forte ancienneté sur le poste de travail ou la fonction est parfois une richesse, elle induit aussi parfois de vraies difficultés :

□ Elle rend plus difficile le changement car avant d'apprendre une nouvelle manière de faire, il faut désapprendre et plus l'ancienneté est forte, souvent plus il est difficile et long de désapprendre.

□ Elle « ossifie » les relations inter-personnelles. Au fur et à mesure que passe le temps, les contrats informels qui régissent les relations entre les personnes au sein d'une entreprise se durcissent. Les confrontations successives ont limité le champ de négociation. Si on laisse s'ossifier

les contrats implicites, on rigidifie la structure de plus en plus et on se rapproche de zones d'immobilisme.

La faible ancienneté est parfois un défaut (« manque d'expérience »), mais aussi et nous l'utilisons trop peu, une opportunité : d'une part parce qu'il y a des choses qu'on ne peut voir ou faire qu'en arrivant, d'autre part parce que le renouvellement dans les idées, dans les méthodes est surtout l'apanage des gens qui ont une faible ancienneté.

4.1.2. Une proposition : renforcer la capacité à faire « parler » les pyramides des âges

Toute prise en compte de la démographie implique la mise en place d'instruments, d'outils permettant de connaître et d'analyser en détail la situation actuelle et projetée.

Au nombre de ces outils figure notamment le diagnostic démographique.

Le diagnostic démographique : contenu et présentation

Deux variables : l'âge bien sûr, mais aussi l'ancienneté et plutôt les anciennetés (métier, entreprise, établissement, direction, service, poste de travail,...).

... à croiser principalement avec trois autres variables³²...

- L'unité d'organigramme (direction, service,...) : l'axe d'analyse « naturel », surtout dans une optique où l'âge est considéré comme une porte d'entrée à une réflexion conjointe hiérarchie/fonction RH.
- Le métier ou l'emploi : l'axe des différents domaines de compétences présents dans l'entreprise.
- Le niveau de classification : l'axe des carrières.

... pour porter un regard sur la situation actuelle...

³² sachant que d'autres critères comme le sexe, le niveau de formation initiale, les compétences détenues... peuvent éventuellement aider à enrichir le diagnostic de façon intéressante pour autant que les données soient fiables.

Des outils pour connaître et analyser en détail la situation actuelle et projetée.

Il n'y a pas que l'avenir qui soit l'objet de représentations : le passé et le présent aussi. L'état des lieux est une étape essentielle car il est l'occasion, en mettant différents partenaires au même niveau d'information, de confronter des visions du présent différentes.

... et sur l'avenir à moyen long terme...

La projection démographique intègre des hypothèses de départ pour raison d'âge et des hypothèses de départ en cours de carrière.

Elle vise à mettre en évidence « l'impact incontournable du temps qui passe ». Des outils, comme le logiciel Démographe, font facilement et en peu de temps de nombreuses simulations avec des hypothèses sophistiquées, permettant ainsi d'éclairer « le champ du possible ».

Trois questions majeures à se poser avant chaque exploitation :

- Quelle question précise cherchons-nous à éclairer ?
- Sur quel périmètre devons-nous travailler ?

L'exploitation ne porte pas en effet toujours, loin de là, sur l'ensemble des effectifs de l'entreprise. Certaines exploitations portent sur les cadres ; d'autres sur le personnel de tel établissement, de tel service, voire de telle équipe de travail (pour autant que les effectifs le justifient) ; d'autres encore sur les plus de 50 ans.

- Sous quel format le résultat devra-t-il apparaître pour être le plus lisible, le plus pédagogique, et donc le plus apte à susciter un débat fécond ?
Tableau, pyramide « simple », pyramide superposée, pyramide différenciée, structure d'âges...

La projection démographique, en mettant en évidence « l'impact incontournable du temps qui passe » permet d'éclairer le « champ du possible ».

Le diagnostic démographique : quelles questions permet-il d'aborder ?

L'analyse démographique renvoie principalement à deux ensembles de questions en lien avec la gestion par les compétences³³ :

Les questions liées au renouvellement :

Des salariés s'en vont ; il faut s'interroger à la fois sur la gestion de leur départ et sur leur éventuel remplacement, le plus en avance possible, parce qu'un renouvellement demande du temps (temps de sélection, temps de formation). Certaines organisations ont des démarches structurées de gestion prévisionnelle. D'autres ont des démarches plus modestes mais très efficaces. C'est le cas de cette PME qui a pris l'habitude d'avoir chaque année une réunion portant sur les salariés susceptibles de quitter l'entreprise dans les 24 ou 36 mois à venir, au cours de laquelle les responsables réfléchissent cas par cas autour de quatre questions précises :

- Le besoin continuera-t-il à exister ?
- Si oui, aura-t-on avantage à faire évoluer l'organisation du travail ?
- Que l'organisation évolue ou pas, le profil requis restera-t-il le même ?
- S'il faut remplacer le partant, en fonction du futur profil requis, comment arbitrer au mieux entre un recrutement interne (mobilité ou promotion) et un recrutement externe ?

³³ Elle renvoie aussi à un troisième ensemble de questions, celles qui concernent les proportions entre groupes d'âge. Les thèmes principaux abordés sous ce libellé débordent alors largement le champ de la gestion par les compétences et conduisent par exemple à interroger le lien « démographie/culture d'entreprise ». Toutefois quand on parle des proportions entre groupes d'âges, on aborde aussi le vieillissement qui est, nous l'avons vu, une caractéristique démographique majeure actuelle de nombreuses entreprises « traditionnelles ».

Parler renouvellement permet de s'interroger sur la manière dont l'entreprise a (ou n'a pas) valorisé l'expérience professionnelle précédente des salariés qui l'ont rejoint.

Parler renouvellement conduit donc à s'interroger et, si possible, à préciser les besoins de demain, au moins partiellement. Mais parler renouvellement permet aussi d'aborder d'autres questions. Par exemple, réfléchir sur la base de faits précis sur le processus et les outils de sélection, sur la manière dont l'entreprise a (ou n'a pas) valorisé l'éventuelle expérience professionnelle précédente des salariés qui l'ont rejoint, ou encore sur la manière dont l'entreprise a (ou n'a pas) utilisé leur capacité à porter un regard critique car neuf sur son mode de fonctionnement.

Les questions liées à l'apprentissage et aux carrières :

L'apprentissage sur un poste donné demande un certain temps, fonction de ce poste (contenu et contexte d'exercice) et du salarié (passé professionnel, potentiel). Une carrière professionnelle est constituée d'une succession de postes ; elle se gère dans le temps en veillant à ce que la durée de séjour à chaque étape ne soit ni trop courte pour permettre de vraies acquisitions de compétences, ni trop longue pour ne pas risquer la démotivation.

La notion de temps est ainsi très présente dès que l'on parle de parcours professionnel. C'est d'autant plus vrai que chacun sait qu'à structure constante...

- La pyramide des âges sur les emplois supérieurs peut limiter ou au contraire accroître fortement les possibilités de promotion des années à venir, et pour partie, les possibilités de carrière.
- Si nous doublons les durées de séjour moyennes sur les emplois, nous divisons mathématiquement obligatoirement par deux le flux annuel moyen de promotion.

Compétences et démographie constituent donc les deux éléments de base de la réflexion en matière de gestion collective des carrières, domaine qui ne concerne pas uniquement les grandes entreprises et qui reste encore souvent peu formalisé.

Il ne s'agit pas de mettre en place des mesures automatiques, mais de se doter de clignotants et de principes de gestion.

Nous ne plaçons pas pour monter des modèles sophistiqués qui se révèlent souvent sans intérêt en entreprise (sauf peut-être dans les très très grandes... et encore). Mais nous plaçons, par exemple...

□ Pour que des réflexions plus systématiques sur les bonnes durées de séjour « moyennes » sur les principaux emplois soient menées :

- Au bout de combien de temps la productivité standard est-elle atteinte ?
- Entre quelle et quelle durée de séjour, la capacité d'innovation est-elle réelle ?
- La productivité globale continue-t-elle à croître au fur et à mesure que l'ancienneté dans l'emploi augmente ou au contraire, y a-t-il un moment où cette productivité baisse pour différentes raisons (démotivation, difficulté à sortir de la routine,...).

□ Pour que les anciennetés sur les principaux postes et emplois soient suivies par rapport aux réponses apportées aux questions précédentes. Il ne s'agit pas, bien entendu, de mettre en place des mesures automatiques, par exemple de mobilité, ce qui n'aurait aucun sens même économique³⁴ mais de se doter de clignotants et de principes de gestion.

Témoin ce grand groupe industriel qui considère que la bonne durée de séjour pour un directeur dans une usine se situe autour de cinq ans, qui l'annonce clairement comme « règle du jeu »³⁵, mais qui sait adapter cette règle en cas de besoin.

□ Pour que le raisonnement démographique simple qui montre que le flux annuel de promotion est mathématiquement fixé par les durées de séjour par niveau et le nombre d'emplois par niveau, soit utilisé pour réfléchir aux conséquences, dans les organisations à faible turn-over, des politiques de recrutement massif de diplômés de niveau Bac + 2, qui plus est sur des emplois de faible niveau.

³⁴ La variabilité inter-individuelle est en effet telle que la productivité d'un salarié peut sans problème continuer à croître alors qu'en moyenne elle est censée décroître au bout de quelques années.

³⁵ Le leitmotiv véhiculé en interne sous forme de boutade est qu'« au bout de 5 ans, un directeur d'usine n'apporte en général plus que ses défauts ».

4.2. Prendre en compte sa situation démographique dans la démarche compétences : pourquoi et comment ? Trois cas d'entreprises

A court, moyen ou long terme, selon leur pyramide des âges et les modalités de départ pour raison d'âge, de nombreuses entreprises connaîtront d'importants départs. En parallèle, elles auront souvent des difficultés à trouver, sur le marché de l'emploi, les compétences dont elles auront besoin. Enfin, comme de tout temps, certains métiers actuels diminueront parfois fortement tandis que d'autres augmenteront et que de nouveaux métiers apparaîtront. Et comme toujours, les évolutions démographiques naturelles des ressources humaines ne correspondront pas aux évolutions des besoins en compétences.

Pourtant, probablement encore plus que dans un passé récent, il faudra, dans les années à venir, faire l'entreprise de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui. Ce ne sera plus un choix d'entreprise mais une obligation liée au contexte démographique.

D'où l'idée de créer une dynamique positive au sein même de l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion en matière d'organisation pour valoriser au mieux les compétences disponibles et être l'occasion d'apprentissages divers, en matière de développement des compétences, sur les passerelles à mettre en place pour reconverter des agents et en matière de reconnaissance des compétences nouvellement acquises.

D'où l'idée aussi de s'attacher à renforcer la compétence collective de l'entreprise pour contrebalancer une démographie « a priori » inquiétante.

Toutes ces réflexions sont, en fait, au cœur même de la démarche compétences.

Mais, quand on présente des expériences de management par les compétences aux responsables d'entreprise, ceux-ci se demandent parfois si cela est encore possible avec la pyramide des âges qui est celle de leur entreprise et toujours « comment faire ? ».

Plus que dans un passé récent, il faudra, dans les années à venir, faire l'entreprise de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui.

Renforcer la compétence collective de l'entreprise pour contrebalancer une démographie « a priori » inquiétante.

Nous avons donc choisi de conclure ce cahier en tirant de trois cas d'entreprises particulièrement intéressants quelques leçons transférables à d'autres entreprises.

□ Le premier cas renvoie à un premier levier qui est dans la main des entrepreneurs en réponse aux évolutions démographiques : celui qui consiste à passer d'une organisation où chacun travaille sur une étape du processus de production, ou sur un type d'équipement ou de produit, ou encore pour un type de client à une organisation où les salariés sont aussi polyvalents que possible. A travers ce levier, l'impact de l'évolution démographique sur les compétences est amoindri puisque la substituabilité entre salariés devient très forte. L'intérêt de ce cas est de présenter une opération de changement organisationnel « qui s'est mal passée » essentiellement parce que la dimension âge/ancienneté n'a pas été suffisamment prise en compte.

□ Le second cas renvoie à un second levier, encore plus classique que le premier : il s'agit de reconvertir de façon massive des salariés d'une activité traditionnelle en déclin vers une nouvelle activité. L'intérêt de ce cas est de montrer qu'il est possible, en prenant certaines précautions et en mettant en œuvre des moyens indiscutablement significatifs, de réussir cette opération, même avec des salariés d'âge souvent élevé, et même quand le métier cible est un métier qui ne bénéficie pas d'un « a priori favorable » et qui s'articule autour de compétences beaucoup moins lisibles, beaucoup moins faciles à identifier que celles du métier de départ.

□ Le troisième cas renvoie enfin à un troisième levier, plus novateur. Celui qui consiste à avoir l'ambition de mettre en place une dynamique, un mouvement permanent pour répondre de façon continue aux évolutions qu'il est en fait difficile d'anticiper. Celui qui consiste à penser que le développement régulier des compétences des salariés et sa reconnaissance est un pari « gagnant/gagnant ». L'expérience sur laquelle nous nous appuyons est à la fois ancienne (le début de la réflexion remonte à presque dix ans) et récente puisque la mise en œuvre effective ne date que de trois ans. Ce n'est que dans quelques années que nous pourrons dire avec certitude si elle constitue ou

non une réussite. Mais d'ores et déjà, la dynamique instaurée, telle que nous avons pu la constater sur place, apparaît très prometteuse.

4.2.1. Le cas « mise en place d'une organisation basée sur la polyvalence »

L'entreprise

Il s'agit d'une entreprise de services de 125 salariés. Son service gestion compte 60 salariés dont 20 de moins de 35 ans et 30 de 35 ans et plus. Le niveau de formation des 45 ans et plus est faible (niveau V au mieux) ; celui des moins de 35 ans est sensiblement plus élevé : presque toujours le Bac et parfois un Bac + 2 en gestion.

Le projet

L'objectif est d'améliorer la qualité du service rendu par le service gestion à ses clients et partenaires. Le moyen choisi pour atteindre cet objectif est de passer d'une organisation spécialisée par catégorie de clients et étape de valeur ajoutée à une organisation polyvalente dans laquelle chaque gestionnaire gère un portefeuille de clients d'un bout à l'autre du processus, sachant qu'un portefeuille regroupe nécessairement des clients des deux grandes catégories.

Le passage en polyvalence individuelle concerne tous les techniciens au même moment. Les gestionnaires débutants ont ainsi été « logés à la même enseigne » que les gestionnaires expérimentés.

Ce changement touche aussi, mais à un degré moindre, les agents de maîtrise à qui il est demandé de moins « faire à la place des gestionnaires » et davantage de jouer un rôle « d'expert ».

La conduite du projet

Conformément à sa culture, la démarche de changement peut être qualifiée de « plutôt directive » : c'est l'équipe de direction de l'entreprise qui a fait son propre diagnostic des forces et faiblesses du service rendu ; c'est elle qui a dessiné la cible organisationnelle ; c'est elle qui a conçu et, pour une grande part, animé les modalités de passage d'une organisation à l'autre. Les cadres ont été plus ou

Confier à chaque gestionnaire, débutant ou expérimenté, la gestion globale d'un portefeuille de clients.

L'échec du passage à la polyvalence se traduit par une dégradation de la qualité de service.

moins associés, les agents de maîtrise encore moins et les gestionnaires pas du tout.

Les résultats

Le passage à la polyvalence n'a pas été accepté. La plupart des salariés de 45 ans et plus et quelques salariés plus jeunes se sont mobilisés au fur et à mesure contre le projet qui était peu soutenu par les cadres et encore moins par les agents de maîtrise.

Aujourd'hui, trois ans après le lancement de l'opération, la grande majorité des gestionnaires ne sont pas polyvalents et les enquêtes menées auprès des clients montrent que la qualité de service s'est dégradée.

4.2.2. Le cas « reconversion de salariés d'un métier traditionnel vers un nouveau métier »

L'entreprise

Une entreprise française du secteur des télécommunications qui compte plusieurs milliers de salariés. Sa pyramide des âges est concentrée entre 30 et 55 ans avec un âge médian aujourd'hui proche de 45 ans.

L'objectif du projet

L'objectif est d'accompagner l'évolution de l'entreprise en mettant en adéquation les métiers exercés par ses salariés et les métiers nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie dans un contexte où le recrutement externe est strictement limité et où de nouveaux métiers à dominante commerciale apparaissent, en particulier des métiers de service par téléphone/« télé-services » qui en fait existaient mais étaient largement externalisés ce qui n'était plus acceptable sur un plan économique.

Concrètement, l'opération consiste à accompagner la reconversion de salariés de 30 à plus de 50 ans, provenant de différents métiers, et notamment de métiers techniques avec une identité professionnelle très forte, vers des Plats-Formes de Service.

Les salariés concernés ont en général un niveau de formation faible et une forte ancienneté dans l'entreprise et surtout sur leur poste de travail qu'ils occupent pour

Accompagner la reconversion de salariés de 30 ans à plus de 50 ans vers des métiers de télé-services.

certain depuis plus de 20 ans. Ils sont peu mobiles sur un plan géographique.

Les métiers de télé-services présentent l'avantage de pouvoir être positionnés en différents points du territoire et d'offrir différents niveaux de complexité, de la prise en charge d'appels entrants simples à des actions beaucoup plus commerciales de télémarketing.

Les points clés du projet

Un principe, le volontariat : « Même si au final les gens n'avaient pas le choix, l'objectif était de les amener à entrer dans le dispositif de la façon la moins contraignante possible ».

Une communication amont visant à préparer les esprits et (re)donner une image positive des métiers de télé-services. Un dispositif d'orientation et de sélection (l'ingénierie de recrutement) caractérisé par la volonté de privilégier l'auto-évaluation de ses aptitudes à évoluer vers des métiers de télé-services.

Un dispositif de formation (l'ingénierie de formation) caractérisé par :

Un dispositif d'acquisition des compétences lourd (soixante jours) mais très progressif et dont chaque étape était marquée par : une alternance de périodes de formation (dispensée par l'AFPA) et de périodes de « mises en situation » différentes de la situation de travail future (même si elles y amenaient progressivement) réalisée sur des sites (celui d'arrivée, des agences commerciales, d'autres unités de « télé-services »,...) avec dans chaque cas une mission confiée au stagiaire et une évaluation formelle réalisée par le responsable de l'unité considérée.

Un support de formalisation des progrès réalisés : le passeport individuel de compétences de chaque stagiaire où les « compétences » acquises étaient clairement identifiées.

Un dispositif de certification de la formation initié avec l'AFPA, en collaboration avec des entreprises de différentes branches aboutissant à un titre de formation de « conseiller service clients à distance » de niveau V, reconnu par le Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

Un dispositif d'accueil, d'intégration et de formation sur le site d'arrivée avec des moyens significatifs (accueil personnalisé des reconvertis, action de formation métier, système de tutorat) et individualisables (adaptation de la formation au rythme d'acquisition des agents ; système de modules sur lesquels les formateurs (internes) peuvent revenir avec certains stagiaires si besoin ; adaptation du temps de tutorat ; mise en place d'une hot line permettant, au-delà des supports informatiques (BDD produits/services), d'avoir des réponses orales sur certains points)

Les résultats

Entre 1995 et 2001, 7 000 changements de métiers vers les centres d'appel. Les managers estiment qu'au bout de trois à six mois, plus de 80 % des salariés reconvertis ont atteint un niveau de performance satisfaisant, et que les échecs représentent moins de 10 % des reconvertis.

Un suivi précis des écarts de performance entre reconvertis et jeunes embauchés a pu être réalisé du fait de l'organisation des plateaux par type de population (des plateaux de reconvertis, des plateaux de jeunes recrutés, des plateaux externalisés - Téléperformance - faisant exactement le même métier). Une différence a été constatée en terme de productivité horaire (nombre d'appels pris en charge par heure) mais cette dernière est minime : les plateaux de reconvertis tournent en moyenne à neuf appels/heure, ceux de nouveaux recrutés à dix (cible de rentabilité économique). Mais deux autres différences sont à noter : d'une part, les disparités sont beaucoup plus importantes sur les plateaux de reconvertis ; d'autre part, l'écart tient essentiellement au mode de travail : les reconvertis ont beaucoup plus de mal à réaliser de façon simultanée la prise en charge de l'appel et son « traçage » (enregistrement informatique des motifs de l'appel et des suites à lui donner). Les jeunes recrutés font cela en même temps et ont donc des temps de « pauses » (temps de « pas prêt ») entre chaque appel beaucoup plus courts.

Enfin, en terme de qualité de réponse et de satisfaction « clients », des études lancées pour apprécier les différents plateaux montrent qu'il n'existe qu'une différence minime, et à l'avantage des plateaux de reconvertis (en second arrivent les plateaux de jeunes recrutés et en dernier lieu les plateaux externalisés) : « L'âge est mis en

Après 3 à 6 mois, plus de 80 % des salariés reconvertis ont atteint un niveau de performance satisfaisant, quel que soit leur âge.

avant quand ça ne marche pas, mais quand ça marche, on ne parle pas d'âge ».

4.2.3. Le cas « développement des compétences en continu »

L'entreprise

Entreprise industrielle espagnole du secteur agroalimentaire, filiale d'un grand groupe mondial qui compte cinq différents sites.

Face à la nécessité d'améliorer en continu la compétitivité de la société (en termes de coûts, de qualité du produit et du service, de sécurité et d'environnement) compte tenu du contexte concurrentiel très fort, et face au diagnostic selon lequel le fait que la majorité des salariés soit bloquée dans le système de classification en vigueur rendait particulièrement difficile la mise en œuvre d'une action de progrès d'envergure, la Direction industrielle et la Direction des ressources humaines ont lancé en 1996 un projet qui visait à définir et mettre en œuvre un nouveau dispositif supposé inciter chaque salarié à développer ses compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Ce projet a été conçu et mis en œuvre en parallèle sur les cinq différents sites de l'entreprise. Cette volonté politique d'avoir un modèle unique pour l'ensemble des sites a incontestablement rendu l'exercice plus difficile car les points de départ en matière d'organisation du travail, de compétences et de rémunération n'étaient pas les mêmes.

Mettre en œuvre un nouveau dispositif incitant chaque salarié à développer ses compétences pour améliorer la performance de l'entreprise.

Les étapes de construction du projet

□ La première étape a consisté à définir le modèle cible, c'est-à-dire concrètement le schéma organisationnel cible d'une part, l'architecture du dispositif d'évaluation, de développement et de reconnaissance des compétences d'autre part.

En matière d'organisation du travail, les caractéristiques principales de la cible sont les suivantes : pour l'encadrement, une répartition en deux groupes, un groupe centré sur les préoccupations de court terme (la production au jour le jour) et l'autre sur des préoccupations de moyen terme (l'amélioratif, le préventif,...), sachant que chaque cadre de proximité a vocation à changer de groupe tous les trois mois ; dans les métiers de production, la volonté d'aller vers un nouveau métier d'exploitation intégrant la

dimension production et la dimension maintenance (polyvalence totale production/maintenance) avec la mise en place d'Unités Élémentaires de Travail (JET); enfin dans les métiers support, la volonté, au contraire, d'encourager et de valoriser la spécialisation (développement des compétences dans le métier traditionnel).

En matière de système de classification, le choix a été d'aller vers un système mixte où la position d'un salarié est fonction du métier qu'il occupe et de son niveau de professionnalisme dans ce métier. Concrètement, chaque métier se situe donc sur plusieurs niveaux de la grille sachant que cette plage de niveaux est différente d'un métier à l'autre.

□ La seconde étape a consisté en la définition des principales règles de fonctionnement du nouveau dispositif comme le rôle prépondérant de l'encadrement et de chaque salarié dans le développement des compétences des autres salariés ou le déroulement de l'évaluation en trois temps : évaluation initiale, tests en continu et examen final.

□ La troisième étape a consisté en la construction précise de différents éléments : la grille de classification/qualification ; les référentiels activités/compétences par métier et niveau ; les contenus des 35 modules de développement des compétences ; la grille de rémunération.

□ La quatrième étape enfin a consisté en l'initialisation du dispositif avec notamment une opération de communication large au profit des salariés sur le nouveau dispositif et le passage des positionnements des différents salariés de l'ancienne classification dans la nouvelle classification.

Les principales caractéristiques du projet

L'entrée dans le dispositif se fait sur la base du seul volontariat.

L'opérateur passe un test initial pour déterminer les modules de compétences qu'il possède et ceux qu'il a à passer pour accéder au niveau supérieur. Il assiste comme il l'entend aux modules de formations théoriques qui se déroulent, le plus souvent, en dehors des heures de travail. Il organise sa propre formation pratique. Un cycle de formation est censé durer neuf mois.

Définir le rôle prépondérant de l'encadrement et de chaque salarié dans le développement des compétences des autres salariés.

Quand il se sent prêt, c'est-à-dire au bout d'un ou le plus souvent deux cycles de formation, il demande à entrer en évaluation. Cette évaluation est réalisée par les cadres. Elle est également censée durer neuf mois. S'il passe avec succès tous les modules qu'il a à passer, il change de niveau et de salaire (+ 8 %). Sinon, il peut choisir de réaliser ou non ce qu'il maîtrise, mais devra se réinscrire dans un nouveau cycle et franchir toutes les étapes pour changer de niveau et de salaire.

Sept métiers ont été identifiés dont le métier complet d'exploitant. Six axes de compétences, communs à tous les métiers, ont été définis, cinq « techniques » (Qualité, Maintenance, Sécurité,...) et un « comportemental » (collaborer à la formation des collègues, animer des groupes de travail,...). L'évaluation sur ce dernier axe se fait en continu tout au long du cycle d'évaluation

L'installation d'une vraie dynamique.

Les premiers résultats

Sur le site de Madrid, le premier cycle de formation 2000/2001 a vu un opérateur sur deux s'inscrire. Seuls 25 % des inscrits ont réussi tous leurs modules. Le second cycle de formation 2001/2002 a vu un opérateur sur quatre s'inscrire. L'évaluation est en cours.

Une vraie dynamique s'est installée même si elle ne touche pas encore tous les salariés. Les performances économiques de l'usine sont les meilleures du groupe.

4.2.4. Les principales leçons : regard transversal sur les trois cas

Plus la structure d'âge de la population concernée est âgée, plus importante est la phase « amont »

□ Cas « polyvalence »

Le passage « objectif poursuivi/solution organisationnelle retenue » doit absolument être partagé par le plus grand nombre sous peine de voir les forces de résistance au changement triompher ; il semble que, dans ce domaine, plus on a affaire à une population ancienne, plus il est nécessaire de faire « la preuve par 9 » de la pertinence et de la faisabilité de la cible :

« Quand on est vieux, c'est beaucoup plus facile que quand on est jeune de résister ».

« On manipule moins facilement des gens de 40 ans que des gens de 30 ans. C'est plus difficile pour les jeunes parce qu'ils sont souvent dans des situations précaires et surtout parce qu'ils n'ont pas de points de comparaison. Ils ne s'ouvrent pas droit à la discussion. Et puis, quand on est vieux, c'est beaucoup plus facile que quand on est jeune de résister ».

« Il y a quelque chose que je ne comprends pas : être expert, on devrait faire quelque chose que les gens ne savent pas faire. Or, on nous attribue des missions qui demandent en fait une technicité très banale. En ce moment, on a perdu le sentiment de faire un travail utile ; on ne sait pas où on va ! ».

□ Cas « reconversion »

Les salariés doivent pouvoir se représenter précisément la cible métier.

Pour que les salariés puissent se projeter vers un nouveau métier, il faut mettre en place une communication basée sur l'identification de compétences, de qualification, de parcours professionnels. C'est d'autant plus important quand il s'agit de salariés qui exercent depuis des années des métiers classiques, bien identifiés et quand les métiers cibles sont de nouveaux métiers, comme ceux des plates-formes de services, qui apparaissent sans réalité, sans assise, sans profondeur.

Il est important d'accepter de « perdre » du temps au début pour réussir ensuite.

« CAP Avenir m'a permis d'accepter ces changements, de faire mon travail de deuil et ça a pris du temps ».

« CAP Avenir m'a beaucoup aidé, sur un plan technique mais aussi et surtout sur un autre plan : au début je vivais très mal mon changement de métier ; je changeais de métier, de lieu de travail, d'unité... CAP Avenir m'a permis d'accepter ces changements, de faire mon travail de deuil et ça a pris du temps ».

□ Cas « développement des compétences en continu »

La communication autour du nouveau dispositif ne s'arrête pas.

Pour que les salariés s'approprient le nouveau dispositif, une communication importante, relayée par la hiérarchie,

et s'appuyant sur plusieurs supports très pédagogiques, a bien sûr été mise en place. Mais le point fort est que cette communication ne s'arrête pas : deux ans après le lancement du premier cycle de formation, des opérations de communication sur l'économie générale du dispositif continuent à avoir lieu tous les quatre mois complétées par des sessions d'information d'une heure 30 minutes, dispensées en dehors des heures de travail, pendant lesquelles toutes les questions très concrètes sont abordées.

Plus la structure d'âge de la population concernée est âgée, plus les modalités de développement des compétences doivent faire l'objet d'une réflexion fine

□ Cas « polyvalence »

Le choix du moment pour la formation d'appui au changement organisationnel est très important et très difficile. Le bon moment semble variable en fonction de l'âge et de l'ancienneté. Il semble que dans le premier cas étudié, les agents expérimentés, contrairement aux jeunes, n'aient pas craint de fonctionner pendant quelques temps essentiellement à l'aide du compagnonnage ; ils savent que, comme il n'y a pas rupture dans les compétences requises, « ils ne couleront pas » parce qu'ils connaissent leur environnement de travail, parce qu'ils savent pouvoir compter sur des collègues, parce qu'ils savent organiser leur temps, parce qu'ils savent identifier et gérer les priorités, parce qu'ils savent pouvoir s'appuyer sur des méthodes de travail.

« On a fait un apprentissage sur le tas puis on a eu une formation qui est venue à un moment où on était capable de la recevoir ».

Ils préfèrent toucher du doigt les contours de leur nouvel emploi, avoir une représentation précise, concrète des difficultés à surmonter, avant de suivre la formation, parce qu'ils sont alors mieux à même d'en tirer les bénéfices. C'est ce que dit ce gestionnaire qui se remémore son passage en polyvalence :

« Cela s'est très bien passé ; dans notre groupe où il y avait quelques agents déjà anciens comme moi, on a fait un apprentissage sur le tas puis on a eu une formation qui est venue à un moment où on était capable de la recevoir ».

Les modalités de formation : formation théorique ou formation action ? Quelle durée et quel rythme ?

Il y a beaucoup plus de formation que ce qui est repéré officiellement. Le transfert inter-générationnel est une richesse à exploiter, en gardant, si possible, le maximum de choses informelles. Il ne faut probablement pas que la fonction de tuteur soit réservée aux anciens : certains anciens n'ont pas le goût ou la capacité ; certains jeunes ont ce goût, cette capacité.

« Les deux, formations et formations-actions, sont nécessaires. La formation classique permet de mieux comprendre et la formation action permet de vraiment progresser. Le seul problème avec la formation classique c'est que si on n'utilise pas, on oublie vite ». « Ils n'auraient pas dû faire des groupes d'anciens et des groupes de jeunes pour la formation théorique ; ça avait l'air de dire que les vieux étaient nuls. Ils auraient du faire des tests et des groupes de niveau ».

« C'est bien d'avoir fait des équipes de travail mélangées. Mais au départ on nous avait assigné des rôles : ils devaient nous apprendre à nous servir du logiciel et on devait être leurs tuteurs sur les questions techniques. Moi, par exemple je n'ai pas envie d'être tuteur ; alors on s'est tous un peu braqué. Puis on a vu que c'était idiot et on a travaillé progressivement ensemble.

Et maintenant on apprend des jeunes, ils apprennent de nous. Par exemple, ils nous ont appris plein de choses sur ce qu'on leur avait dit à l'école sur comment réagir face à un client agressif. On confronte les formations théoriques qu'ils ont eues et notre manière de travailler ; tout le monde apprend. Et puis, quand on voit qu'ils font des erreurs, on essaye de les aider et ça nous oblige à réfléchir sur pourquoi on travaille comme ça et surtout on est obligé de structurer ce qu'on leur dit et nous aussi ça nous aide ».

« On a travaillé progressivement ensemble. Maintenant on apprend des jeunes, et ils apprennent de nous ».

□ **Cas « développement des compétences en continu »**

Une des réussites majeures du projet est d'avoir permis d'enclencher une dynamique forte d'échange de savoirs et de savoir-faire entre les opérateurs en abolissant les frontières entre métiers et entre âges.

« Au début, on avait de l'illusion. On croyait qu'on allait pouvoir demander des explications et apprendre auprès de tous nos collègues. Mais ceux qui ne sont pas dans le dispositif répugnent vraiment à nous transférer leurs savoirs. Ils ne vont pas au bout des explications, ils ne cherchent pas à être clairs. En revanche entre ceux qui sont dans le dispositif, c'est vraiment très bien ». « Quand on a eu les résultats des examens, il n'y a pas eu un seul commentaire négatif sur quelqu'un qui aurait échoué ; au contraire nous avons été très solidaires et nous avons cherché à les encourager car on aimerait bien qu'ils réussissent l'an prochain ».

Plus la structure d'âge de la population concernée est âgée, plus le rôle de la hiérarchie tout au long du processus est essentiel

□ **Cas « polyvalence »**

« Une des raisons essentielles de l'échec, c'est que comme la hiérarchie voyait ce qu'elle perdait comme responsabilités dans l'opération et ne voyait pas bien ce qu'elle allait devoir faire en contrepartie, elle ne soutenait que très mollement le projet, et ça nous l'avons vite vu ! ».

□ **Cas « reconversion »**

L'engagement de la hiérarchie est essentiel (responsables des unités destinataires) à toutes les étapes. C'est notamment le cas :

□ Dans le dispositif d'orientation et de sélection : ils recrutent de façon formelle leurs futurs collaborateurs et se trouvent ainsi « engagés » dans la réussite de l'opération.

□ Dans le dispositif de formation : ils participent à la définition de situations professionnelles formatrices puis à la validation des acquis.

□ Dans le dispositif d'accueil et d'intégration sur le site d'arrivée : « la reconversion, l'apprentissage, l'acquisition de nouvelles compétences supposent une prise de risque

de la part des stagiaires ; or cette prise de risque ne peut être envisagée que si les salariés concernés se sentent soutenus, en confiance ».

□ **Cas « développement des compétences en continu »**
Mettre en œuvre un dispositif de management par les compétences ne peut se faire que si l'encadrement le soutient et comprend qu'il doit jouer un rôle fort.

« C'est de la responsabilité de l'encadrement d'animer la montée en autonomie. Dans les faits, cela demande un engagement considérable ».

« Pour nous, un opérateur compétent, c'est quelqu'un qui prend les bonnes décisions sur sa ligne. Ce que nous visons c'est que les opérateurs soient de plus en plus autonomes, prennent de plus en plus d'initiatives sur leur ligne. C'est de la responsabilité de l'encadrement d'animer cette montée en autonomie et, dans les faits, c'est très difficile parce que cela demande un engagement considérable et surtout parce que cela demande de savoir se situer ni trop près ni trop loin de chaque opérateur. Or chaque opérateur est spécifique et notamment chez les anciens, il y a une différence forte d'un opérateur à l'autre ».

Aujourd'hui, les responsables du projet espagnol pensent d'ailleurs qu'ils auraient encore dû impliquer plus fortement la hiérarchie en amont pour qu'elle porte encore plus et encore mieux le projet.

L'âge est un critère important... mais n'est pas le seul critère

□ **Cas « polyvalence »**
Le passage situation actuelle/situation cible doit probablement être au maximum progressif, balisé, individualisé.

« On nous a demandé à tous d'être polyvalents du jour au lendemain, ceux qui ont 20 ans d'ancienneté et ceux qui viennent d'arriver : c'est totalement irréaliste et méprisant pour les anciens ».

La grille que la Direction a finalement mise en place pour indiquer à chacun ses axes de progrès :

« Devenir polyvalent du jour au lendemain, c'est totalement irréaliste... ».

« C'est un vrai mieux parce qu'on arrive à se situer et on sait comment aller à la cible ; elle donne des objectifs et permet de voir les étapes à franchir. Mais le problème, ce sont les délais qui ont été fixés pour franchir les étapes et qui nous mettent une pression difficile à supporter ».

□ **Cas « reconversion »**
Les difficultés ne concernent pas toujours les seniors...

« Les jeunes sont très impatients ; ceux qui sont recrutés sur des contrats de qualification n'ont pas terminé leur qualification, que déjà ils voudraient être cadres supérieurs ».

*« Les jeunes qui sont aujourd'hui recrutés dans notre entreprise rencontrent de réelles difficultés d'insertion comme en témoigne le nombre important de démissions »
« Avec les jeunes, nous rencontrons beaucoup de problèmes avec le respect des horaires, du matériel, des règles liées aux congés, ... ; les nouveaux recrutés ont du mal à s'adapter et nous sommes confrontés à des problèmes auxquels les managers et les gestionnaires RH ne sont pas du tout préparés, des problèmes de discipline notamment. D'ailleurs, sur les derniers mois, sur dix contrats signés, quatre ont été dénoncés durant la période d'essai ». « Dans le même temps, ces jeunes sont très impatients ; ceux qui sont recrutés sur des contrats de qualification n'ont pas terminé leur qualification, que déjà ils voudraient être cadres supérieurs ».*

□ **Cas « développement des compétences en continu »**
La résistance à entrer dans le dispositif est fonction du métier davantage que de l'âge... même si ce dernier critère joue de fait un rôle important.

Les salariés qui hésitent le plus à entrer dans ce dispositif, ce sont les professionnels de maintenance : « La plupart des opérateurs de maintenance ne veulent pas entrer dans le dispositif car ils ne voient pas l'intérêt d'acquérir des compétences de production parce que disent-ils, la maintenance c'est mieux que la production. En plus, le principe selon lequel chacun doit former ses collègues ne leur plaît pas vraiment. D'ailleurs ceux qui ne sont pas dans le dispositif sont vraiment réticents à l'idée de nous apprendre des choses ; ils disent que leur savoir vaut de l'or ! ».

« Ceux qui ne sont pas dans le dispositif sont vraiment réticents à l'idée de nous apprendre des choses; ils disent que leur savoir vaut de l'or! ».

L'âge n'est, par contre, pas un critère mis spontanément en avant. Au contraire quand on interroge les salariés sur ce point beaucoup refusent un quelconque lien :

« Ceux qui entrent dans le dispositif, c'est pour des motifs d'argent ou parce qu'ils veulent savoir faire et faire plus de choses. Ces deux raisons peuvent être de bonnes raisons à tout âge! ».

Mais dans les faits, force est de reconnaître que les plus jeunes entrent plus facilement que les plus anciens dans le dispositif :

« Les anciens ne sont souvent pas intéressés car ils pensent, à raison d'ailleurs, que l'entrée dans le dispositif demande beaucoup d'effort; c'est vrai que ce sont des heures et des heures de temps libre qui doivent être sacrifiées, mais il n'y a pas que les anciens à qui ça pose problème. En plus, ils ont peur de ne pas être capables de suivre et de réussir les examens. Certains anciens ne se posent même pas la question de s'inscrire. Parmi les autres, beaucoup attendent pour voir comment se passent les premiers cycles ».

Ce que nous mettons en évidence à travers ce cas est important : le temps ne passe pas à la même vitesse selon l'âge; le calcul économique n'est pas le même; les gens n'ont pas la même position par rapport à l'investissement professionnel.

En revanche, une fois entrés dans le dispositif, les anciens réussissent aussi bien que les jeunes. Il faut dire que dans ce dispositif, tout est fait pour que ceux qui le souhaitent réussissent : l'encadrement est vraiment très présent aux côtés des salariés et ne ménage pas ses efforts; des heures de formation sont rajoutées dès que cela s'avère nécessaire; et surtout, chaque salarié peut avancer à son rythme.

Notamment, certains éléments du dispositif, comme le fait de proposer des « marches hautes » entre les niveaux, posent problème aux plus anciens.

« Le système a été davantage conçu pour des jeunes que pour des anciens. Les différences entre deux niveaux sont fortes. Bien sûr, elles sont fortes pour tout le monde mais un jeune, s'il échoue ou s'il ne se sent pas prêt, a tout le temps pour recommencer. Pas l'ancien ! En plus les examens sont « horribles : être en situation d'examen déjà ce n'est pas facile; et en plus, nous sommes évalués par des collègues! ». « Le fait qu'il faille réussir tous les examens pour changer de niveau est vraiment très stressant. Les jeunes y sont habitués, mais nous, les anciens, nous n'avons plus cette habitude. C'est une course de fond! ».

CONCLUSION GÉNÉRALE

Demain, du fait de l'évolution démographique, les entreprises garderont des salariés qu'en d'autres temps elles auraient probablement fait partir. Elles seront d'ailleurs d'autant plus amenées à le faire qu'elles rencontreront plus de difficultés qu'aujourd'hui pour recruter des talents et les garder dans la durée. Nos pratiques passées et actuelles de départs anticipés ont non seulement, pour reprendre l'expression célèbre d'un Directeur des ressources humaines, « mis des palmiers dans la tête des gens à partir de 50 ans », mais aussi et surtout laissé accroître l'idée selon laquelle le vieillissement correspondrait à un déclin universel, inexorable. Cette idée est fautive. Mais ce n'est pas pour autant que l'âge et l'ancienneté n'induisent pas certaines caractéristiques dans le travail.

Le problème, c'est que les évolutions démographiques sont inéluctables : il sera impossible de continuer demain à gérer les renouvellements de personnel comme nous le faisons depuis plusieurs décennies et comme nous continuons parfois à le faire aujourd'hui. Chaque entreprise doit anticiper ce changement programmé à moyen terme et conduire dès maintenant une réflexion adaptée à sa propre situation.

Toutes les entreprises **peuvent** conduire cette réflexion. Les outils de base de la réflexion sont bien connus de toutes les entreprises. Les données nécessaires sont disponibles.

Bien sûr, l'avenir est incertain. Or, dans l'idéal, comme nous l'avons écrit précédemment, prendre en considération la démographie et les âges suppose d'avoir une vision de moyen et long terme. Mais l'inverse est aussi vrai : s'intéresser aux âges aide à construire une vision à moyen et long terme et ce n'est pas le moindre apport de la réflexion que nous proposons.

Toutes les entreprises **doivent** agir.

Il ne faut pas laisser faire la force des choses car elle conduit à la catastrophe : l'entreprise peut et doit agir. Comment ? En identifiant ses compétences actuelles, en identifiant celles nécessaires demain compte tenu de la stratégie définie, en se dotant d'outils d'évaluation des compétences et de dispositif de pilotage du développement des compétences.

Toutes les entreprises doivent agir dès **maintenant**.

Le problème démographique n'est pas pour demain ; il est actuel, parce qu'il faut du temps avant qu'une vraie gestion de tous les âges porte ses fruits ; parce qu'il faut du temps pour mettre en place une démarche de gestion par les compétences ; parce que c'est aujourd'hui que se construisent les compétences des 50 ans et plus de demain.

Compétences et évolution démographique

Expert rédacteur : François Delay, CM International, Vice-Président

Ont participé à la préparation de ce cahier :

**Président : Michel de Virville, Renault, Secrétaire général,
Directeur des ressources humaines du Groupe**

**Vice-Présidente : Ghislaine Jacquard, France Télécom,
Directrice du secteur Education Emploi Formation**

Rapporteur : Gabriel Hamon, UIC, Directeur du Département Social Emploi Formation

Rapporteur associé : Christophe Coriou, MEDEF, Chargé de mission

Madame Thérèse Brodu, *Rectorat de l'Académie de Versailles*, Conseillère à l'emploi du Recteur

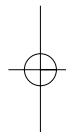
Madame Brigitte Chassagnon, *Renault*, Directrice de la gestion individuelle

Monsieur Michel Desprez, *Axa France*, Directeur Emploi Formation

Monsieur Pierre Giorgini, *ANPE*, Directeur général adjoint des ressources humaines

Monsieur François Mancy, *ANDCP*

Monsieur Charles Normand, *AFB*, Conseiller technique



Pour en savoir plus (bibliographie et annexes du cahier) :
<http://objectif-competences.medef.fr/>

Ce cahier est à considérer comme un document de travail dans un processus de réflexion sur la "démarche compétences". Son contenu n'engage que les rédacteurs. Novembre 2002