



5ème édition
Enquête barométrique sur
Le choc démographique

Mai 2007

Contact presse : Alexandra Cavanna
tél. : 01 55 00 92 15, e-mail : acavanna@cegos.fr

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| 1 - L'impact du choc démographique | 4 |
| • Un impact particulièrement important pour un quart des entreprises | 4 |
| • Les champs les plus impactés par ces départs | 5 |
| 2 - L'anticipation des départs et le transfert des compétences | 6 |
| • Des volumes de départ bien identifiés | 6 |
| • Un transfert de connaissances qui s'est stabilisé | 6 |
| • Une formalisation des compétences clés qui progresse | 7 |
| 3 - L'impact sur la politique de gestion des carrières et des potentiels | 8 |
| • Des dispositifs pour fidéliser les meilleurs potentiels pour la moitié des entreprises | 8 |
| • Une entreprise sur deux a mis en place des parcours de professionnalisation | 9 |
| • Cependant de moins en moins d'entreprises développent des politiques différenciées selon les âges | 10 |
| • Des initiatives pour prolonger l'activité des seniors en progression | 10 |
| • Peu de mesures spécifiques aux seniors mais des mesures générales de mobilité et d'évolution des carrières | 11 |
| 4 - Le remplacement des départs | 12 |
| • Toujours une logique majoritaire de maintien ou de réduction d'effectifs mais la situation s'améliore | 12 |
| • Nettement plus d'optimisme en 2007 : plus de la moitié des entreprises vont accroître leurs volumes de recrutement | 14 |
| • Le choix confirmé de la promotion interne plutôt que du recrutement externe | 15 |
| • Un changement net de politique vis-à-vis du recrutement des plus de 50 ans | 15 |
| 5 - L'organisation des départs et les plans de remplacements | 18 |
| • Une remise en cause de l'organisation qui concerne plus d'un tiers des entreprises | 18 |
| • Une fréquence d'externalisations qui reste limitée et plutôt en diminution | 18 |
| 6 - Les départs anticipés | 19 |
| • Un moindre recours envisagé pour des départs anticipés | 19 |
| 7 - La prise en compte de la pénibilité du travail | 21 |
| • La pénibilité du travail : un enjeu fort pour la moitié des entreprises | 21 |
| 8 - L'impact financier et humain du choc démographique sur la fonction RH des entreprises | 22 |
| • Un impact financier mesuré principalement sur certains postes | 22 |
| • Les chantiers prioritaires qui vont mobiliser la DRH : mise en place de la GPEC, formation pour le renouvellement des compétences et recrutement | 22 |
| • Le retour des recrutements | 23 |
| 9 - Choc démographique et Relations Sociales dans l'entreprise | 24 |
| Le choc démographique : globalement un thème peu mobilisateur pour les IRP | 24 |
| 10 - Au global : risque ou opportunité ? | 25 |
| • La vision des entreprises : un opportunisme confirmé | 25 |

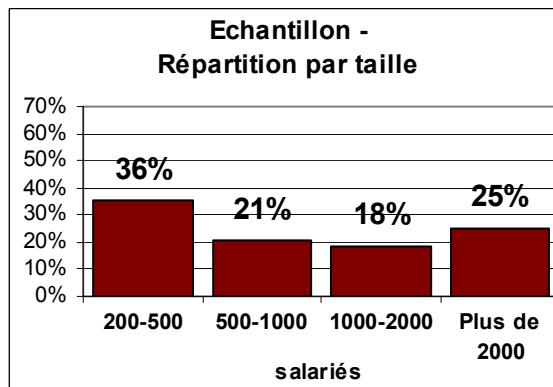
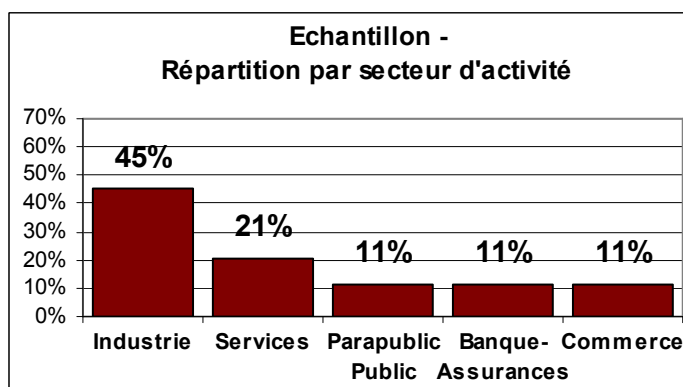
Introduction

La Cegos a renouvelé, pour la cinquième année consécutive, son enquête barométrique sur le choc démographique et la politique RH des entreprises.

Cette enquête, réalisée en mars 2007 auprès de 168 Directeurs de Ressources Humaines d'entreprises de plus de 200 salariés, porte sur la politique de leur entreprise face à cette question du départ de « papy boomers ».

Les entreprises sont représentatives du tissu économique national, et appartiennent aux secteurs de l'Industrie (45 %), des Services : Banque, Assurance et autres Services (32 %) et du Commerce (11 %). L'échantillon interrogé inclut également des établissements publics et parapublics des secteurs santé, éducation (11%).

En termes de taille, 36 % des entreprises interrogées ont un effectif compris entre 200 et 500 salariés, 39 % entre 500 et 2 000, et 25 % au-delà de 2 000 salariés.



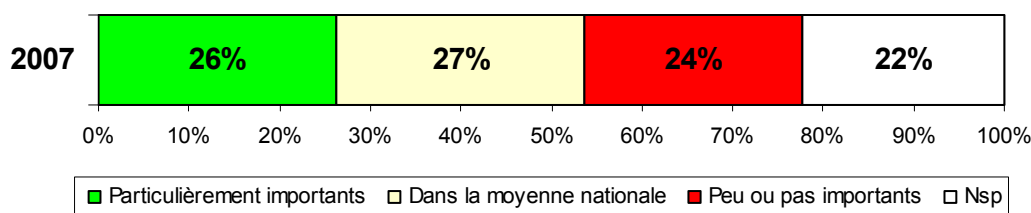
1 - L'impact du choc démographique

Un impact particulièrement important pour un quart des entreprises

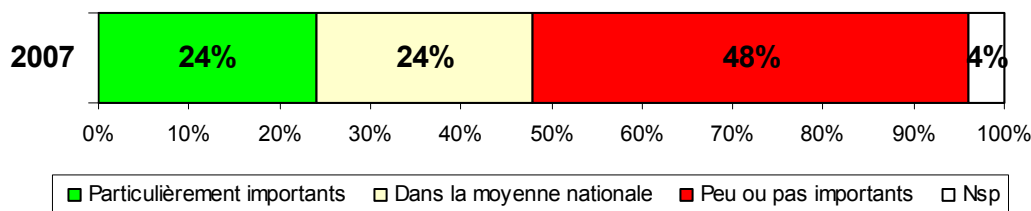
53% des DRH des entreprises considèrent que les départs à la retraite liés au papy boom sont importants dans leur secteur d'activité.

Les entreprises interrogées reflètent bien la situation des entreprises en France.

Dans votre secteur d'activité, les départs à la retraite liés au papy Boom sont-ils

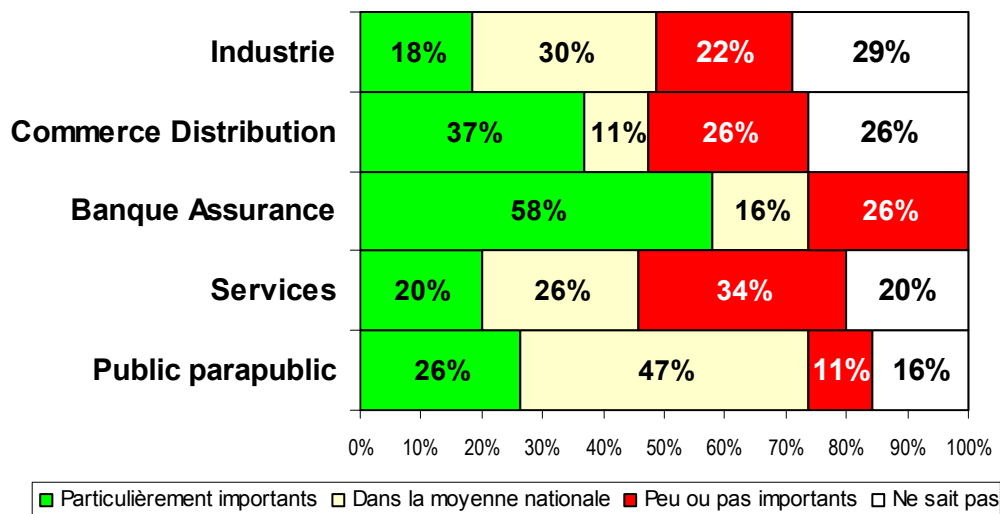


Pour votre entreprise, les départs à la retraite liés au papy Boom sont-ils



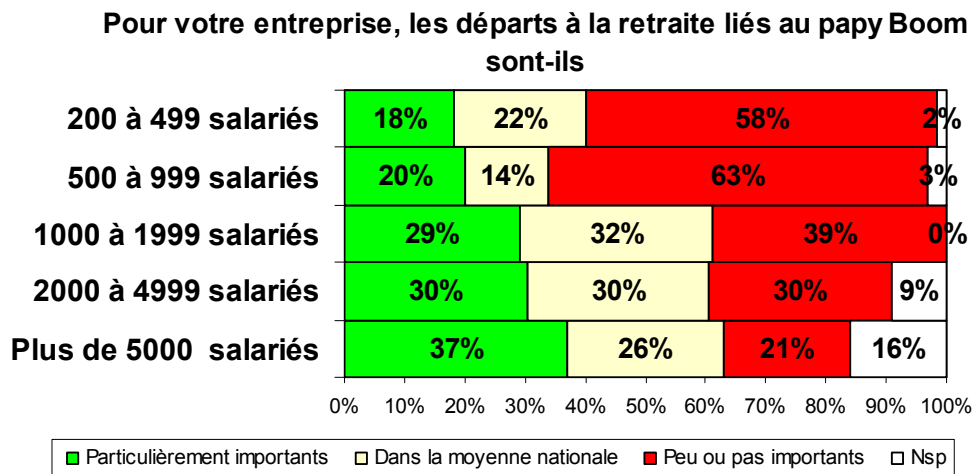
Les secteurs les plus touchés sont la Banque-Assurances (58%) et, dans une moindre mesure, le secteur Commerce-Distribution (37%).

Dans votre secteur d'activité, les départs à la retraite liés au papy Boom sont-ils



On constate que la taille de l'entreprise apparaît comme un facteur discriminant. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus l'impact des départs est important.

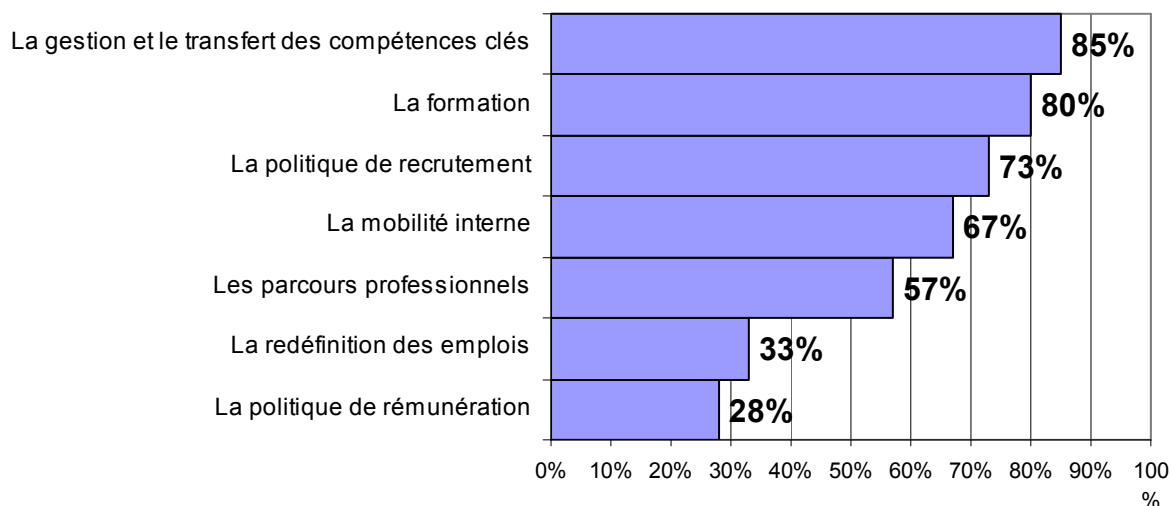
Ce sont ainsi les entreprises de plus de 1000 salariés qui ressentent le plus fortement l'impact des départs. Les petites entreprises semblent apparemment un peu moins concernées. Peut-être parce qu'elles ont, par définition, moins de seniors ?



Mais il ne faut pas négliger le phénomène d'appel d'air sur le marché du recrutement que vont provoquer les entreprises qui ont des besoins importants, et la pénurie qui va s'ensuivre pour tout le monde (sachant par ailleurs que les PME ont des capacités d'attractivité globalement plus limitées).

Les champs les plus impactés par ces départs au-delà des transferts de connaissance : formation, recrutement et mobilité

Les champs les plus impactés par les départs



L'impact des départs concernent bien entendu, en premier lieu, la gestion et le transfert des compétences clés (pour 86 % des entreprises) et la formation, mais également pour les 2/3 des entreprises le recrutement et la mobilité interne.

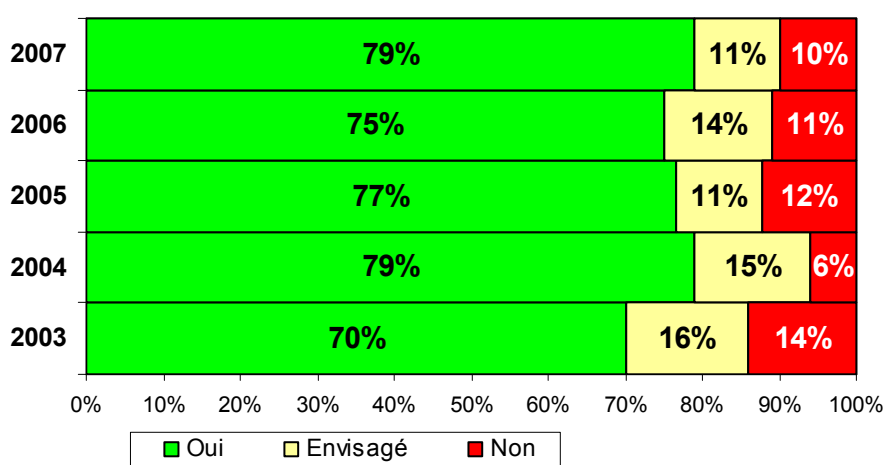
2 - L'anticipation des départs et les transferts de compétence

Des volumes de départ bien identifiés

La très grande majorité des entreprises interrogées déclarent avoir maintenant identifié les volumes de départs à la retraite (79 %) ou l'envisagent (11%).

Ce chiffre est maintenant stabilisé, laissant environ 10 % des entreprises pour qui, semble-t-il, ce point ne constitue pas vraiment une préoccupation, essentiellement parce que leur structure d'âges est relativement jeune.

**Avez-vous identifié
les volumes de départs à la retraite ?**

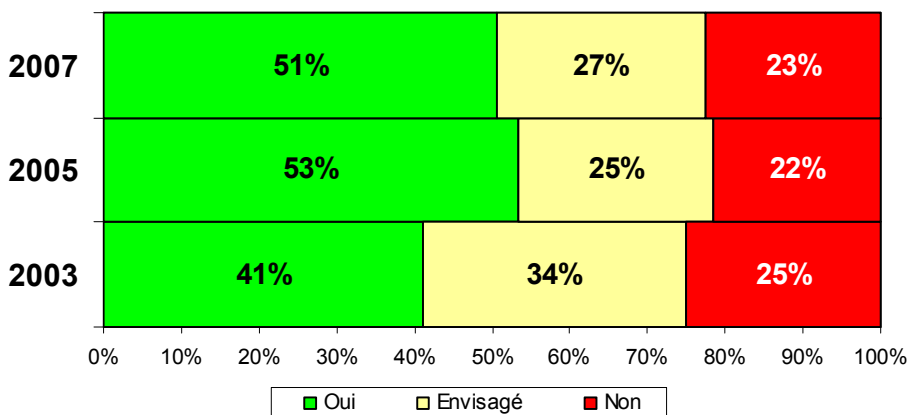


Un transfert de connaissances qui est aujourd'hui stabilisé.

En ce qui concerne le transfert et la capitalisation des connaissances sur les postes et les compétences clés, 51 % des DRH déclarent avoir mis en place les modalités de transfert.

Nous observons sur ce point une stabilisation par rapport à 2005.

**Avez-vous mis en place les modalités de transfert et
de capitalisation des connaissances sur les postes et
compétences clefs de l'entreprise ?**

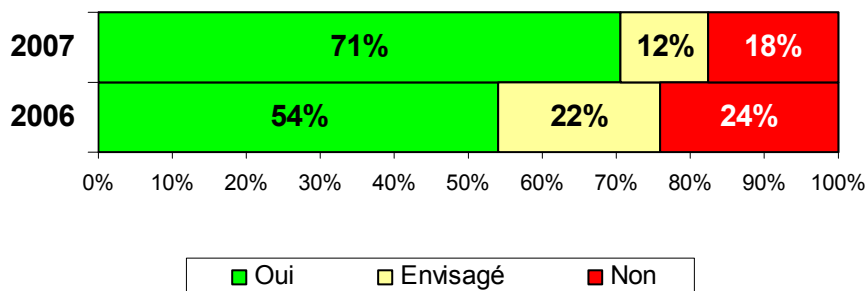


Une formalisation des compétences clés qui progresse fortement

La formalisation des compétences clés (en termes de mode de recueil, de procédures, de partage de bonnes pratiques) se rencontre dans 71 % des entreprises interrogées et 12 % d'entre elles envisagent de le faire.

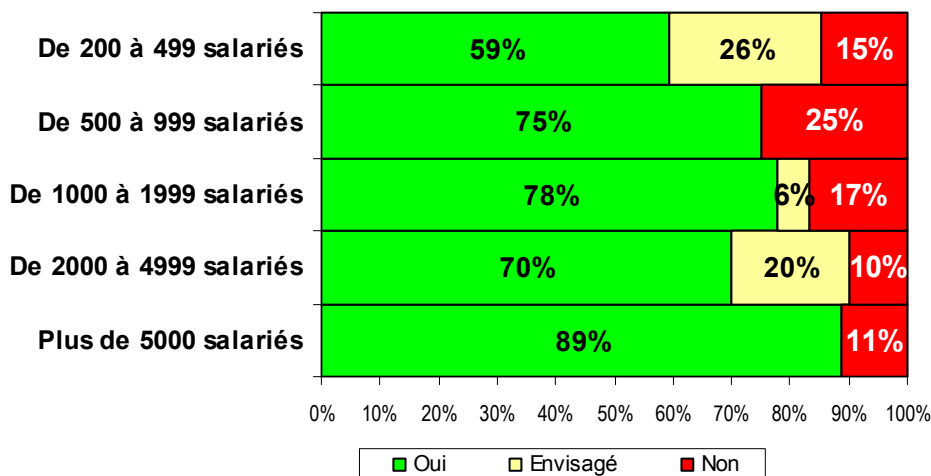
Nous observons ainsi une nette prise de conscience de la nécessité de FORMALISER les connaissances avant de les transmettre aux nouvelles générations.

Si oui, les avez-vous formalisées (modes de recueil, procédures, partage des bonnes pratiques...) ?



Cette formalisation n'est cependant pas encore complètement réalisée dans les entreprises plus petites mais les DRH sont conscients de leur nécessité et envisagent donc d'y procéder.

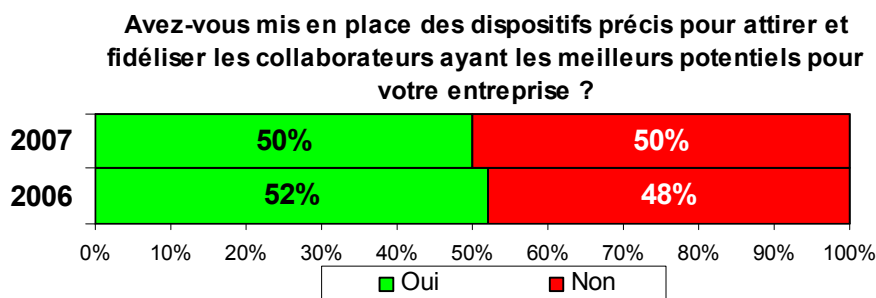
Si oui, les avez-vous formalisées (modes de recueil, procédures, partage des bonnes pratiques...) ?



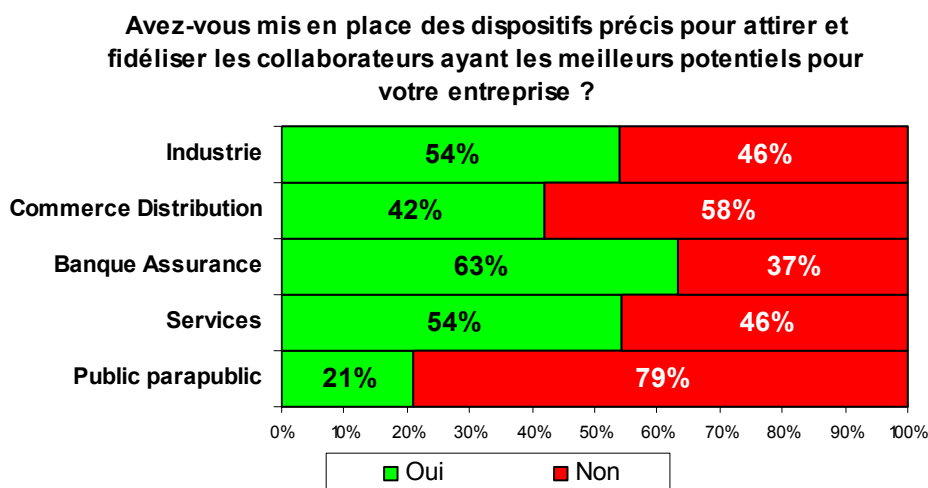
3 - L'impact sur la politique de gestion des carrières et des potentiels

Des dispositifs pour fidéliser les meilleurs potentiels pour la moitié des entreprises.

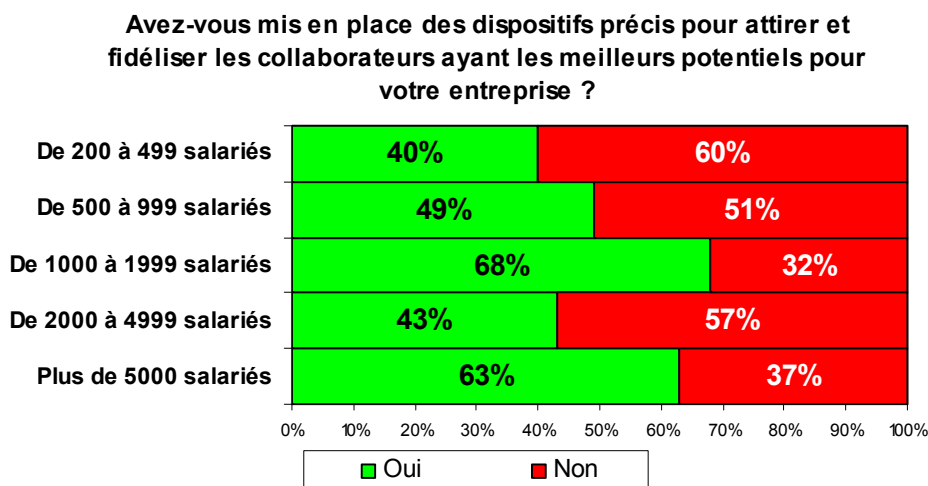
La moitié des entreprises ont mis en place des dispositifs précis pour attirer et fidéliser les collaborateurs ayant les meilleurs potentiels.



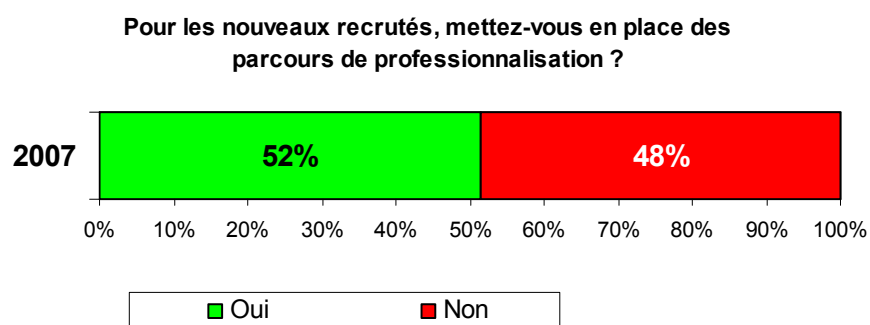
Cette politique de fidélisation apparaît particulièrement sensible dans le secteur de la Banque Assurance plus particulièrement touché par le phénomène.



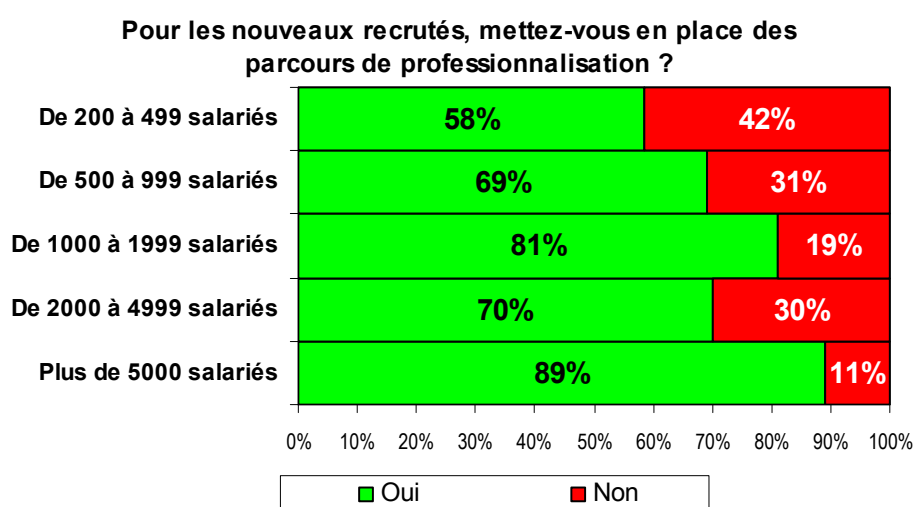
Cette mise en place d'une politique de gestion des carrières est également sensiblement corrélée à la taille des entreprises. En effet, plus la taille des entreprises est importante, plus elles ont mis en place des dispositifs précis pour attirer et fidéliser les collaborateurs ayant les meilleurs potentiels : de 40% pour les entreprises de 200 à 500 salariés jusqu'à 63% pour les entreprises de plus de 5000 salariés.



Une entreprise sur deux a mis en place des parcours de professionnalisation

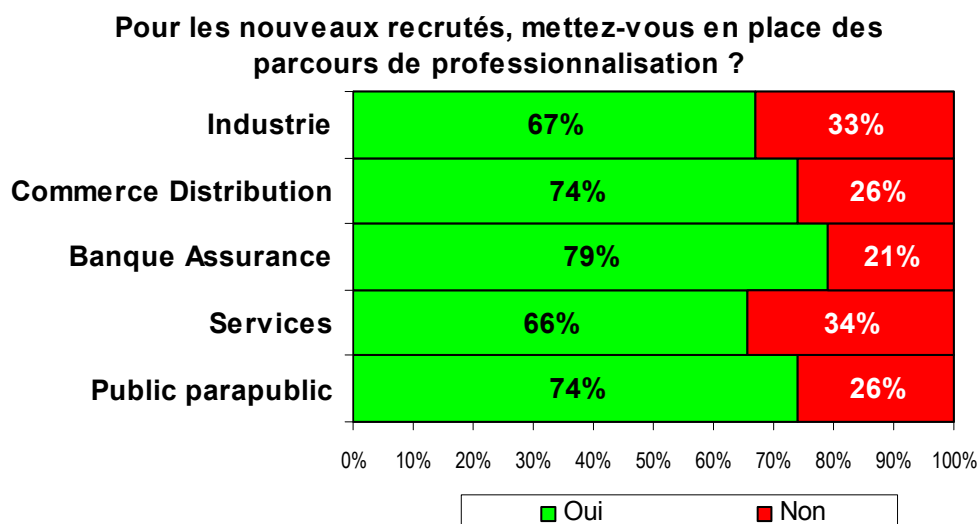


Cette mise en place de parcours de la professionnalisation apparaît aujourd'hui bien intégrée par les entreprises, et particulièrement pour les plus importants.



Les parcours de professionnalisation pour les nouveaux recrutés ont été mis en place dans un petit peu plus d'une entreprise sur deux.

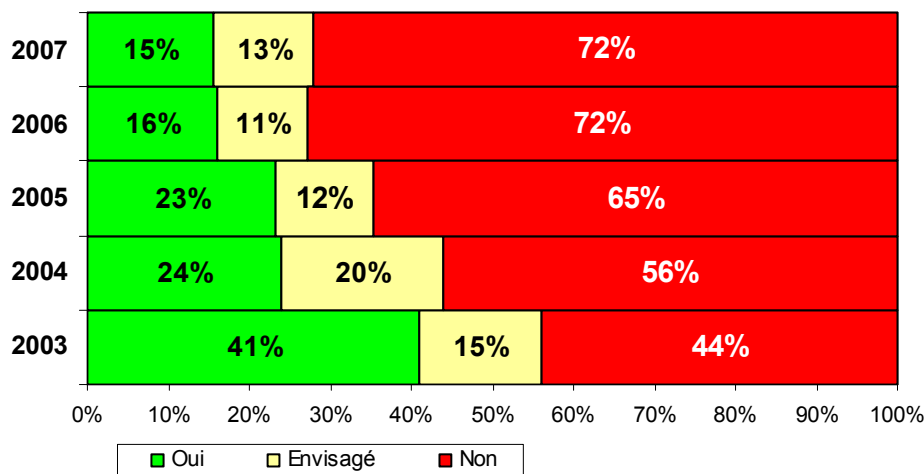
C'est le secteur Banque Assurance qui a le plus formalisé des parcours de professionnalisation (79%), viennent ensuite le secteur Public et le secteur Commerce Distribution (74%). Ce sont les Services qui ont le moins avancé sur cet aspect, néanmoins, deux entreprises sur trois ont déjà mis en place ces parcours.



Cependant de moins en moins d'entreprises développent des politiques différenciées selon les âges...

Les entreprises apparaissent de moins en moins nombreuses (15 % seulement) à différencier les politiques RH selon les tranches d'âge (juniors, quadra, seniors...) et les 3/4 d'entre elles n'y semblent pas prêtes.

Ces départs à venir vous ont-ils conduit à différencier des politiques selon les tranches d'âge (pour les juniors, les quadra, les seniors...)?



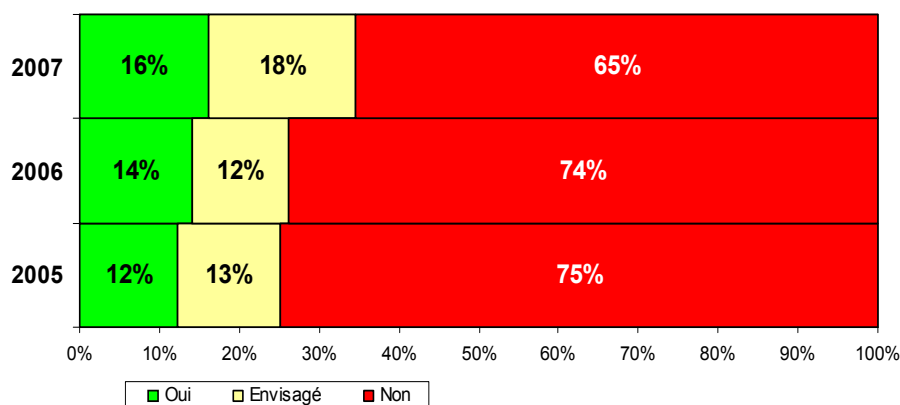
Les entreprises dont les départs sont particulièrement importants différencient davantage leurs politiques RH selon les tranches d'âge pour 29 % d'entre elles, contre 10% pour celles dont les départs sont dans la moyenne et 11% pour celles dont les départs sont peu ou pas importants.

Des initiatives pour prolonger l'activité des seniors en progression

La prolongation d'activité des seniors commence petit à petit à faire son chemin. Les réalisations ayant défini une politique dans ce sens étaient 12% en 2005 pour atteindre 16% en 2007, et les intentions sont passées de 13% en 2005 à 18% en 2007 soit, en cumul, des réalisations et des intentions 34% en 2007 contre 25% en 2005.

Ces initiatives vont de pair avec une plus grande ouverture sur les recrutements de plus de 50 ans.

Avez-vous défini une politique spécifique pour prolonger l'activité de certains seniors ?

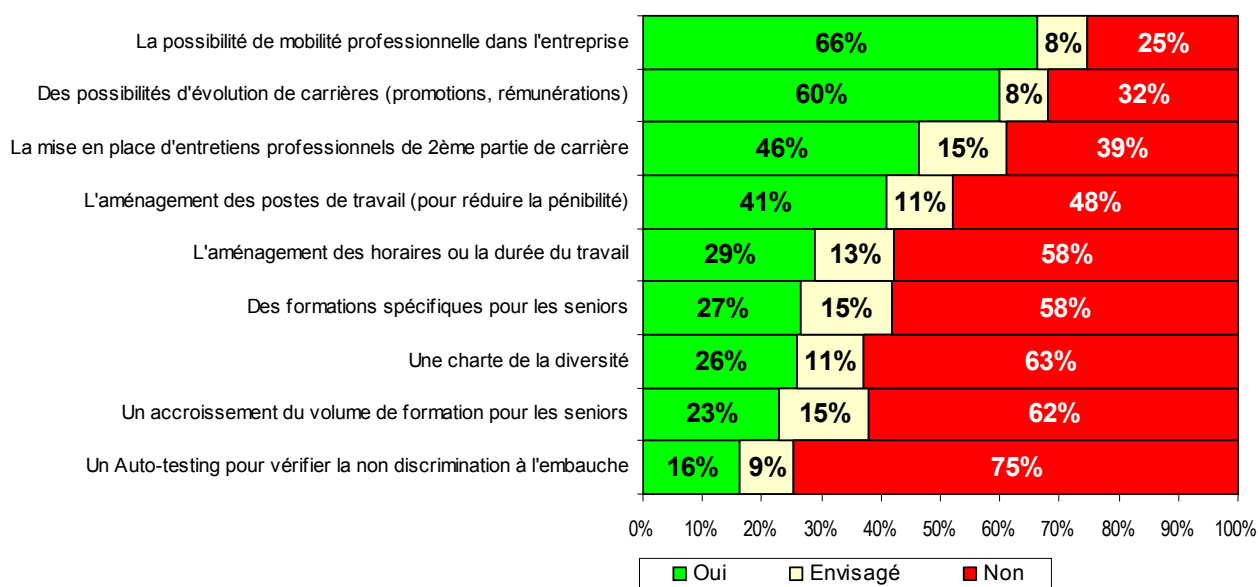


Peu de mesures spécifiques aux seniors mais des mesures générales de mobilité et d'évolution des carrières

Un nombre limité d'entreprises mettent en place des mesures très spécifiques pour les seniors (formations spécialisées 27%, accroissement des volumes de formations pour les seniors 23%, aménagement des horaires 29%).

En revanche la mobilité professionnelle et la mise en place de possibilités d'évolution des carrières (promotions, rémunérations) constituent des approches partagées par une majorité d'entreprise.

Avez-vous ou envisagez-vous de mettre en place les mesures suivantes ?



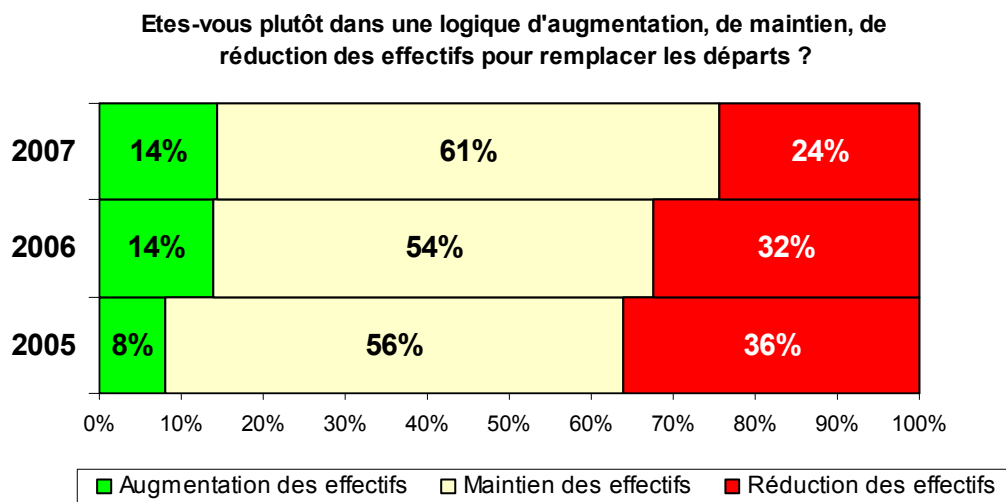
En effet la MOBILITE reste une priorité dans la gestion des seniors. Pour cela, il semble que les entreprises privilégient moins les déclarations d'intention (du type « charte de la diversité ») que les actions qui vont permettre de lutter concrètement contre les préjugés à l'égard des seniors et de leur conférer les compétences nécessaires pour évoluer vers les métiers de demain. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL semble être l'un des leviers privilégiés pour aller dans ce sens. Il est intéressant d'observer que plus de la moitié des entreprises ont mis en place (ou vont le faire) des entretiens professionnels de 2^{ème} partie de carrière.

4 - Le remplacement des départs

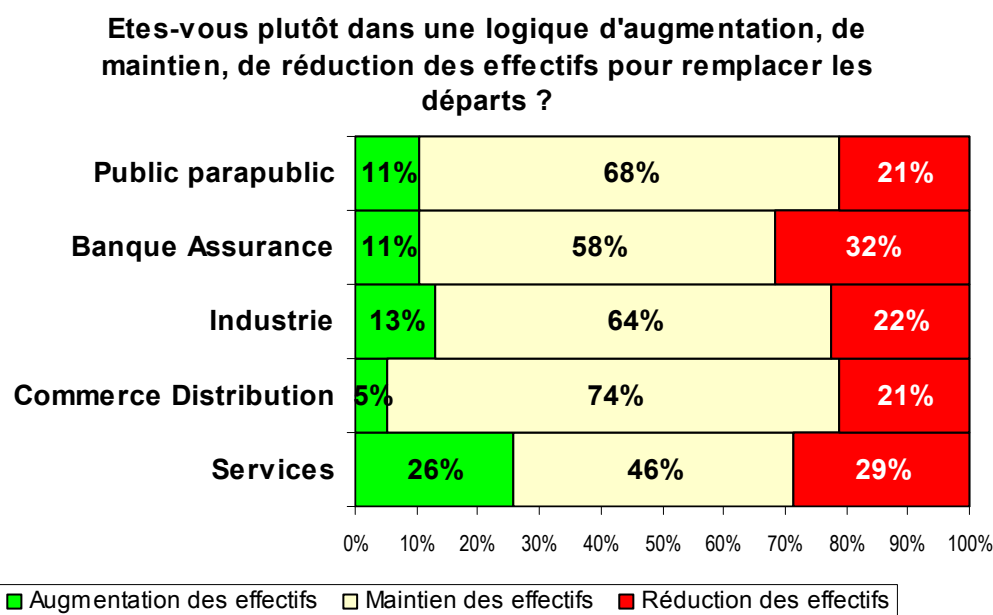
Toujours une logique majoritaire de maintien ou de réduction d'effectifs mais la situation s'améliore

Si la majorité des DRH (61 %) déclarent se situer dans un contexte de **maintien des effectifs**, pour les autres, nous en trouvons encore presque deux fois plus à se déclarer dans une logique de réduction d'effectifs (24%) plutôt que d'augmentation (14 %).

Mais la situation s'améliore notablement depuis 2 ans.

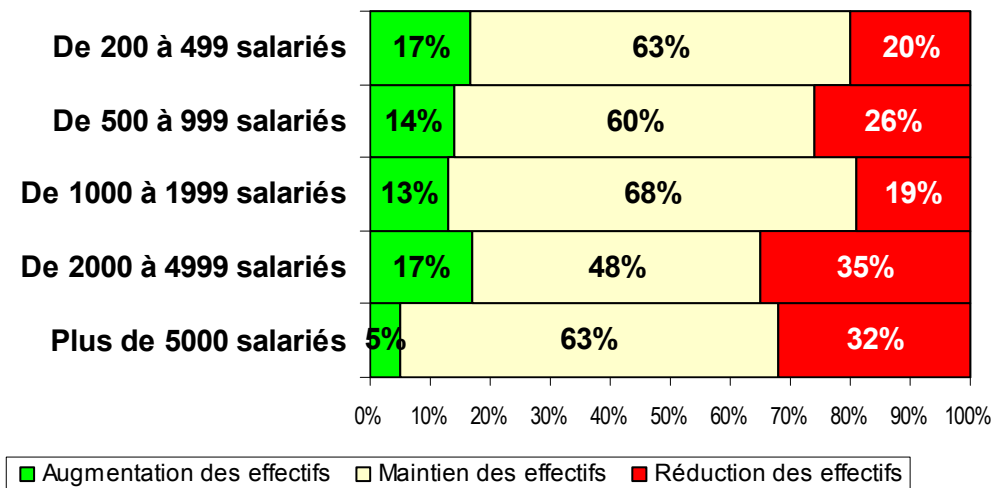


Le secteur de la Banque-Assurance est celui qui observe le plus fort % de réduction d'effectifs, les autres secteurs étant assez proches de la situation générale. Il faut cependant souligner la situation plus contrastée des autres services qui prévoient un % important à la fois d'augmentations et de départs.



La taille des entreprises apparaît comme facteur discriminant. En effet, ce sont les plus grandes (2000 salariés et plus) qui prévoient les plus forts taux de réduction avec, en particulier, peu d'entreprises de plus de 5000 salariés qui sont dans une logique d'augmentation (tout au moins pour ce qui concerne le territoire de la France).

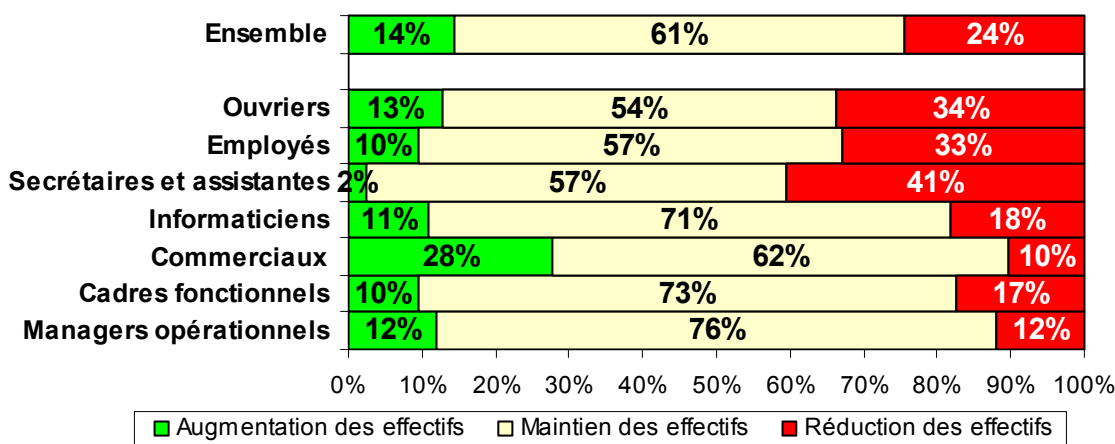
Etes-vous plutôt dans une logique d'augmentation, de maintien, de réduction des effectifs pour remplacer les départs ?



L'avenir des professions apparaît clairement sur le tableau suivant qui présente la situation pour les différentes catégories de salariés. Les entreprises prévoyant de réduire les effectifs de leurs ouvriers, de leurs employés (dont plus particulièrement les secrétaires et assistantes) représentent plus du tiers des entreprises du panel.

Ce sont les commerciaux qui constituent la catégorie la plus demandée avec 28 % des entreprises qui envisagent d'augmenter les effectifs.

Etes-vous plutôt dans une logique d'augmentation, de maintien, de réduction des effectifs pour remplacer les départs ?



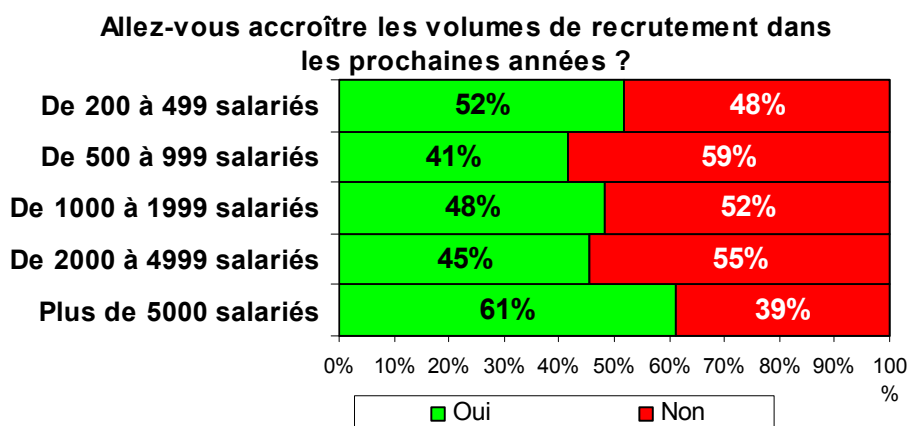
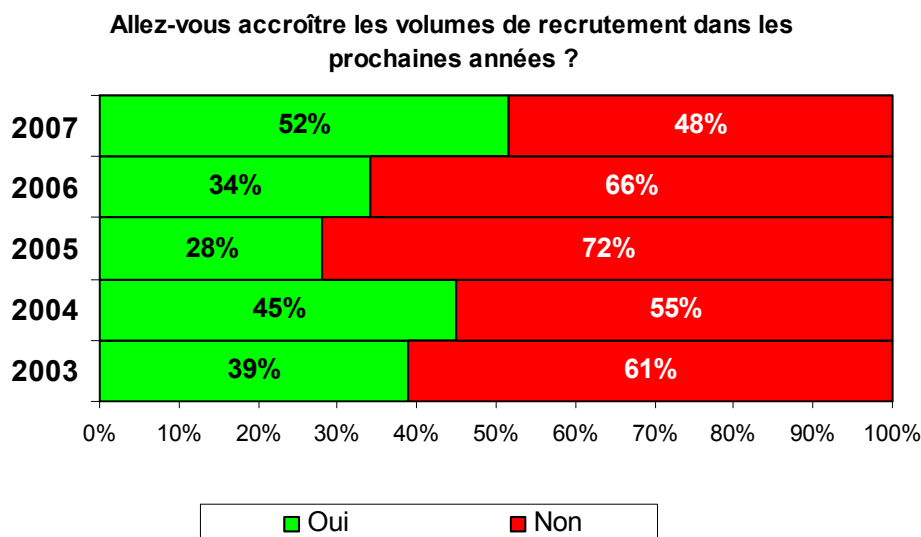
Nettement plus d'optimisme en 2007 : plus de la moitié des entreprises vont accroître leur volume de recrutements.

L'amélioration observée dans la politique de remplacement des départs se traduit dans l'augmentation significative des volumes de recrutement prévus pour la prochaine année.

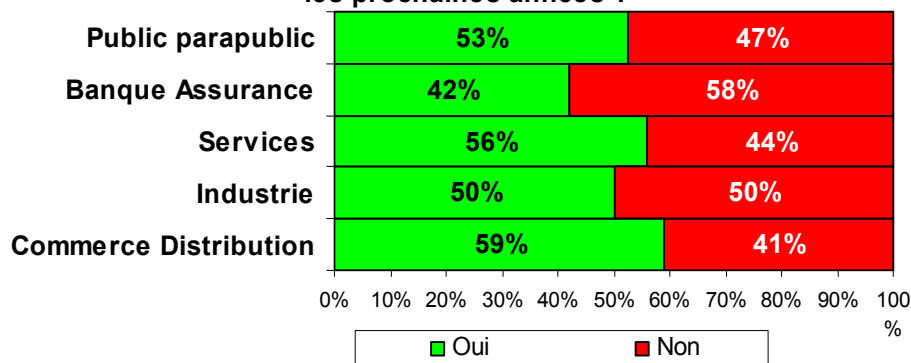
En 2 ans de mars 2005 à mars 2007, le nombre d'entreprises prévoyant d'accroître le volume de recrutement a doublé (passant de 28 % à 52 %).

La progression apparaît assez homogène en terme de taille des entreprises, avec cependant un % un peu plus élevé pour les plus de 5000 salariés. Il peut sembler un peu paradoxal de voir ces grandes entreprises déclarer à la fois qu'elles n'augmentent pas leurs effectifs et qu'elles embauchent. Cependant leurs flux de départs **sont importants** compte tenu de leur taille et elles devront embaucher des volumes importants pour remplacer les départs.

Nous observons également en 2007 un certain rééquilibrage dans les intentions d'embauche par rapport à 2006, où les grandes entreprises (de plus de 2000 salariés) étaient moins nombreuses à déclarer vouloir augmenter les volumes de recrutement (de 25 % en 2006 à 53 % en 2007).



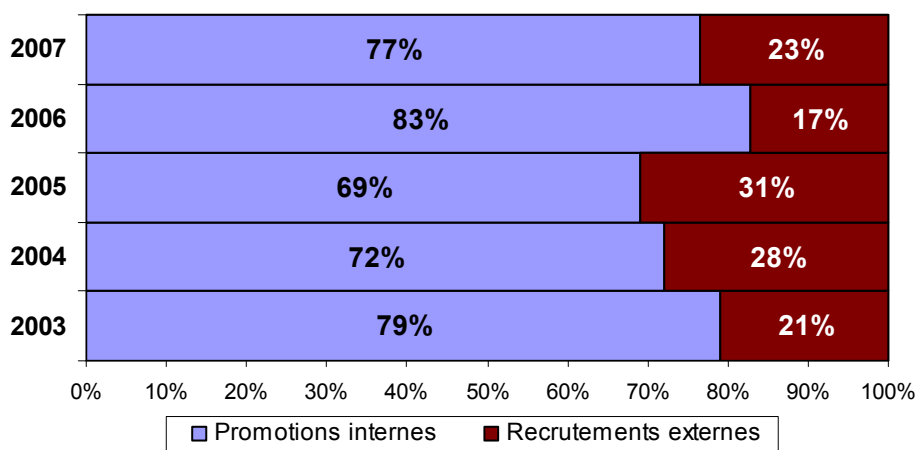
Allez-vous accroître les volumes de recrutement dans les prochaines années ?



Le choix confirmé de la promotion interne plutôt que du recrutement externe

Pour le remplacement des partants, les DRH sont 77 % à privilégier les promotions internes contre 23 % pour les recrutements externes. La préférence reste donc toujours la même mais il semble qu'elle se réduise un peu en 2007. Nous verrons plus loin l'importance donnée par la DRH à la mobilité interne qui constitue donc une nécessité pour appliquer cette politique.

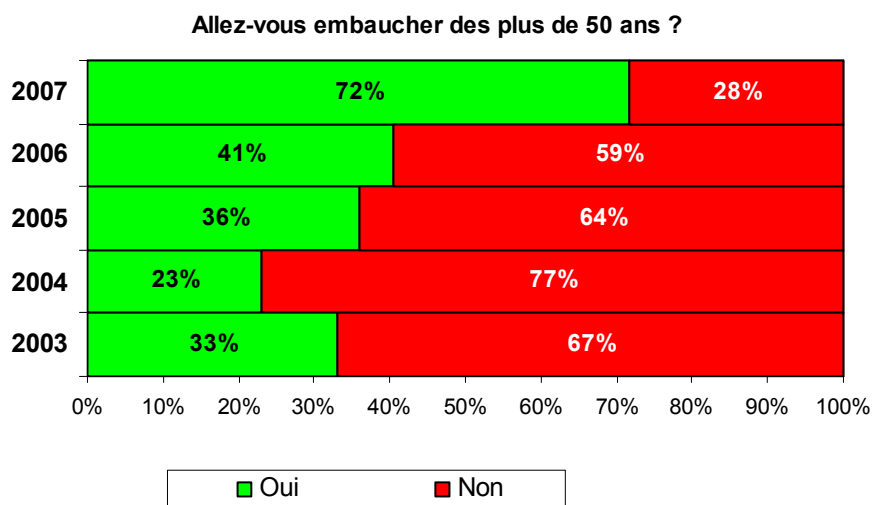
Pour le remplacement des partants, quelle solution allez-vous privilégier, entre plutôt des promotions internes ou des recrutements externes ?



Un changement net de politique vis-à-vis du recrutement des plus de 50 ans

Nous avons observé, au cours des deux dernières années, qu'un pourcentage significatif de DRH se déclaraient plus ouverts à l'embauche des plus de 50 ans. Cette intention se confirme très nettement en 2007. Il semble qu'il y ait réellement en 2007 une vraie prise de conscience des DRH sur la nécessité de ne plus laisser cette tranche d'âge en dehors du marché du travail.

Cette nouvelle ouverture à l'idée d'embaucher les plus de 50 ans est pratiquement générale sur tous les secteurs d'activité à l'exception de l'Industrie de Grande Consommation (48 % seulement) et la Banque Assurance (58 %). A l'inverse les services publics apparaissent les plus ouverts. Nous n'observons plus, sur ce plan, d'écart significatifs selon la taille des entreprises. Les grandes entreprises rejoignent ainsi les plus petites qui s'étaient alors montrées les plus ouvertes.



Si l'intention "déclarée" d'embaucher des plus de 50 ans s'est fortement améliorée, il est intéressant d'analyser l'image renvoyée par les seniors aujourd'hui.

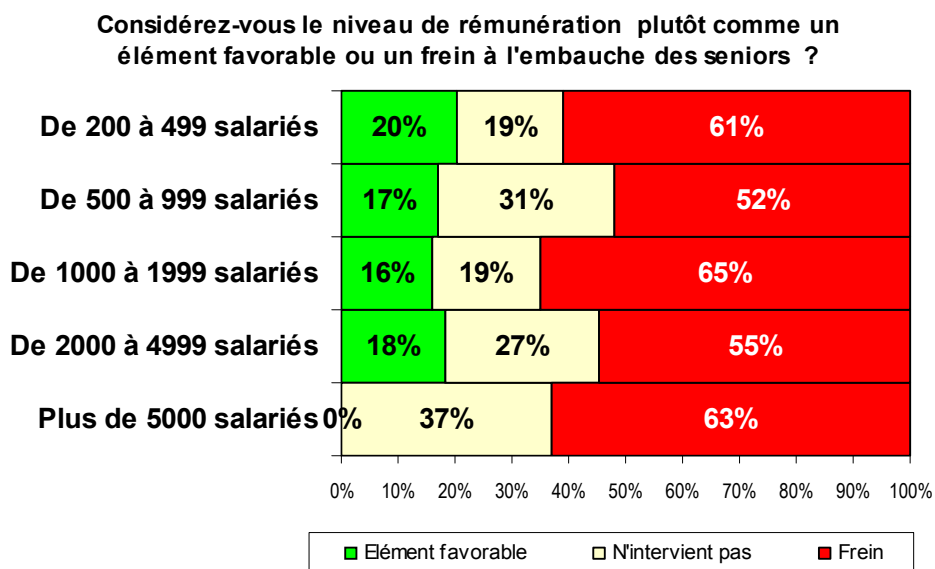
Comme le présente le tableau ci-dessous, les éléments les plus positifs (plébiscités à plus de 80 %) sont :

- la compétence,
- l'expérience acquise,
- la conscience professionnelle,
- la disponibilité.

Le seul frein majeur déclaré est le niveau de rémunération pour 59 % des DRH interrogés. Dans le rapport productivité / salaires on retrouve une balance positive d'opinion.

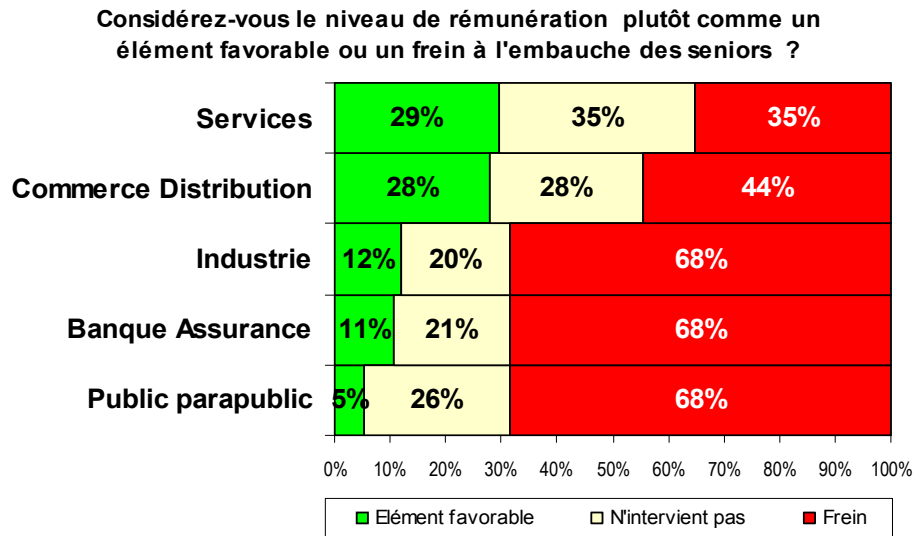
La capacité d'adaptation rencontre également plus d'opinions favorables que défavorables, de même que le niveau de productivité.

L'enjeu pour les seniors est d'optimiser le ratio productivité / salaires.



Cette perception du salaire trop élevé des seniors est généralisée, quelle que soit la taille de l'entreprise (les grandes comme les plus petites) et se retrouve aussi bien dans l'Industrie, la Banque Assurance ou le Public.

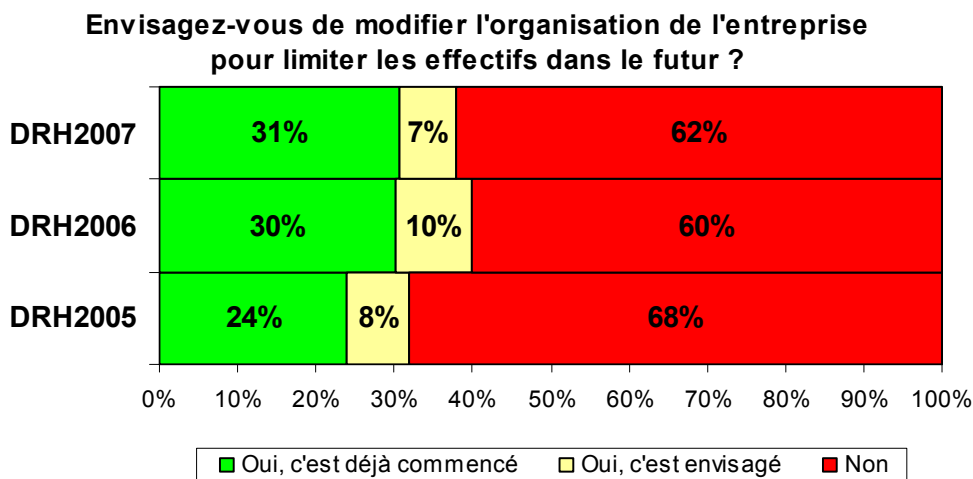
Seul le secteur des Services apparaît moins défavorable sur ce point, avec 35 % seulement des DRH du secteur le considérant comme un frein.



5 - L'organisation des départs et les plans de remplacements

Une remise en cause de l'organisation qui concerne plus d'un tiers des entreprises

Dans le cadre de ces départs, 31 % des entreprises ont modifié (et 7% envisagent de modifier) leur organisation pour limiter les effectifs dans le futur.



Les logiques de maintien ou de réduction des effectifs en privilégiant les promotions internes amènent ainsi 35 % des entreprises à reconsidérer leur organisation (quelle que soit leur taille). Cependant pour les entreprises ayant des volumes de départ particulièrement importants, ce taux monte à 51 %.

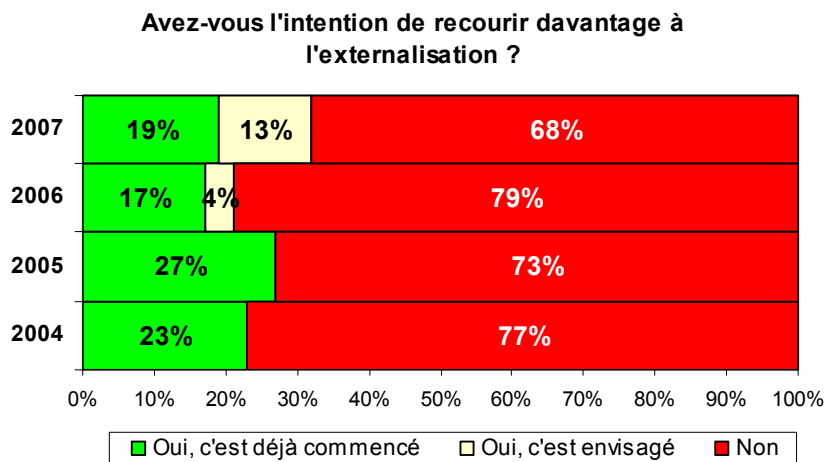
Inversement, peu d'entreprises dans les secteurs de l'Industrie ou de la Banque Assurance se positionnent dans cette approche de remise en cause des organisations.

Une fréquence d'externalisations qui reste limitée et plutôt en diminution

Le recours à l'externalisation de certaines activités est mentionné par 19 % des entreprises, mais un nombre significatif envisage de le faire dans le futur (13%). Au total nous enregistrons ainsi un "risque" d'externalisation nettement plus marqué.

Cette possibilité apparaît dans toutes les tailles d'entreprise (y compris les 200 à 500 salariés et naturellement pour celles qui prévoient les volumes de départs les plus importants (44 % d'entre elles).

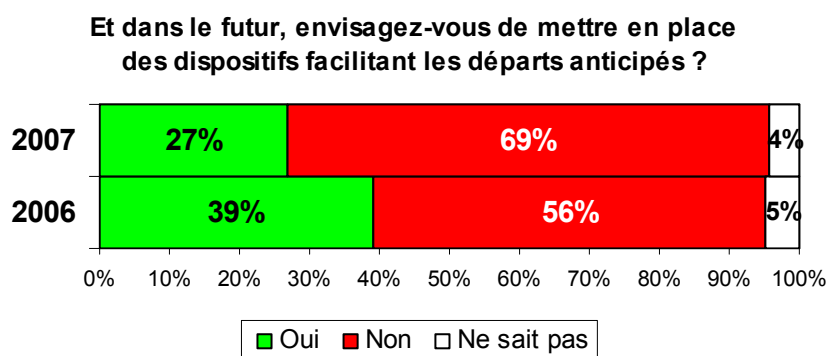
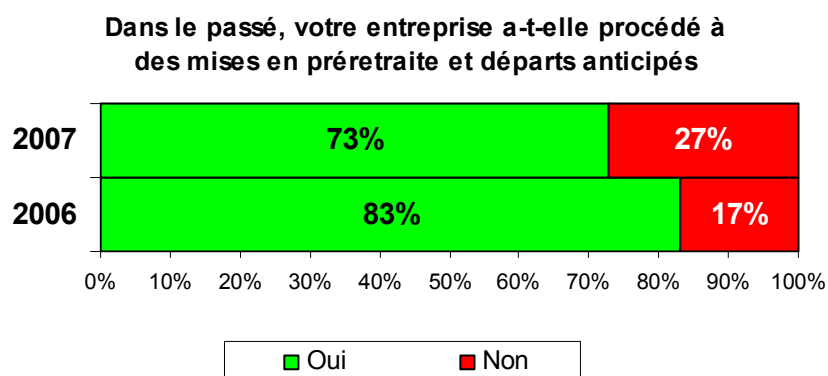
Les secteurs un peu plus concernés sont les industries de grande consommation et les services.



6 – Les départs anticipés

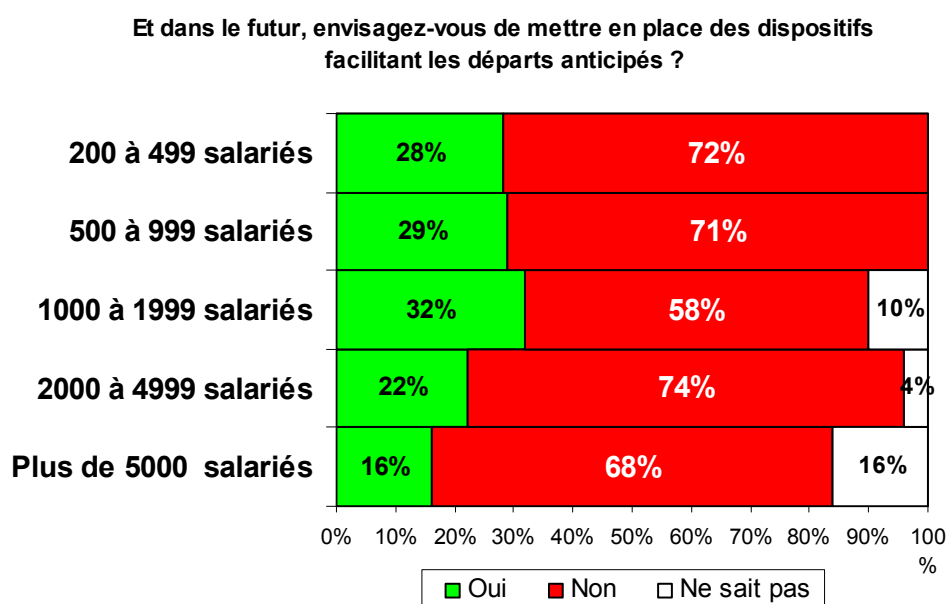
Un moindre recours envisagé pour des départs anticipés

Si les 3/4 des entreprises interrogées en 2007 ont déjà eu recours dans le passé aux départs anticipés, nous observons pour la 1^{ère} fois un très net revirement sur l'idée d'utiliser une fois encore ce procédé. En effet, ce taux passe de 39 % à 27 %, avec une diminution très nette de la part des grandes entreprises.

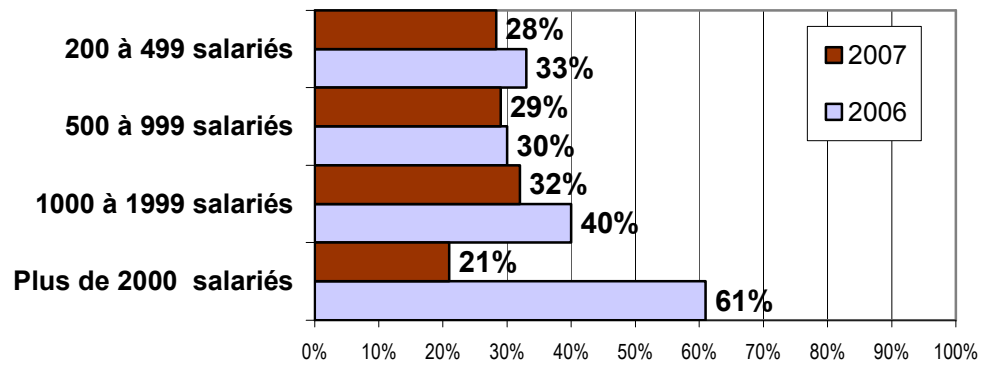


En effet, en 2006 les entreprises de plus de 2000 salariés étaient plus de la moitié à avoir toujours l'intention d'y recourir pour moins de 20 % en 2007.

Seul le secteur de l'industrie agro alimentaire y accorde encore une place relativement importante.



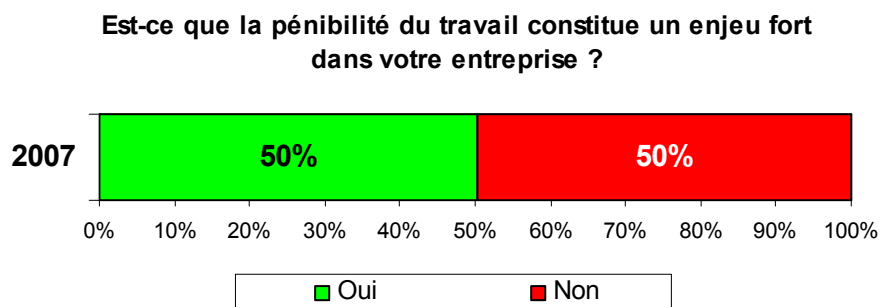
Et dans le futur, envisagez-vous de mettre en place des dispositifs facilitant les départs anticipés ?



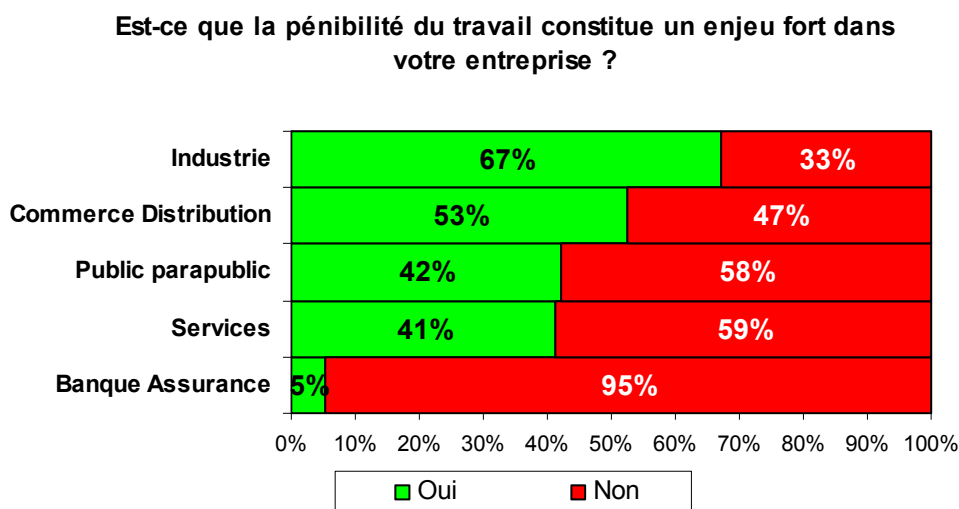
7 - La prise en compte de la pénibilité du travail

La pénibilité du travail : un enjeu fort pour la moitié des entreprises.

La moitié des DRH interrogés déclarent que la pénibilité du travail constitue un enjeu fort dans leur entreprise



Cet enjeu apparaît naturellement important dans l'industrie (65 %) et néanmoins significatif dans le commerce et le service (50 %). Seuls les secteurs Banque/Assurance et Services Informatiques ne semblent pas concernés.

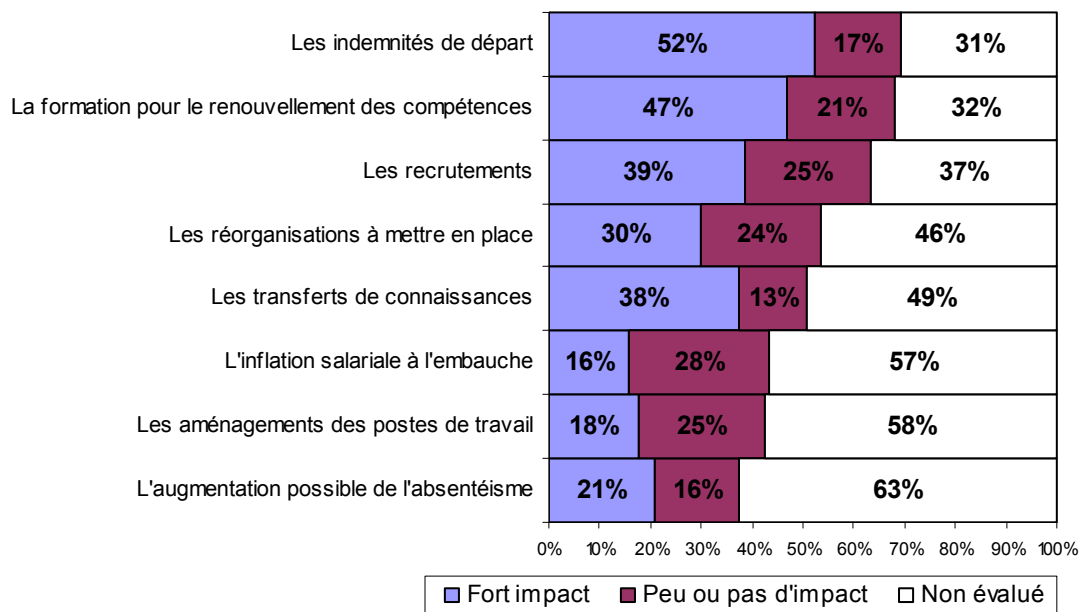


Cet enjeu est un peu plus marqué dans les petites entreprises et dans les très grandes (comme l'industrie automobile par exemple).

8 - L'impact financier et humain du choc démographique sur la fonction RH des entreprises

Un impact financier mesuré principalement sur certains postes.

Evaluation des impacts financiers et niveau



L'évaluation en termes de coûts pour l'entreprise est réalisée en priorité sur les quatre chapitres :

- Les indemnités de départ (52 % des entreprises estiment qu'elles auront un fort impact financier).
- Les coûts de formation pour le renouvellement des compétences qui auront un fort impact (pour 47% des entreprises).
- Les coûts de transferts de connaissance (pour 38 % des entreprises).
- Les coûts de recrutement (fort impact pour 39 % des entreprises).

Les chapitres de dépenses ayant le plus d'impact sont, en général, évalués par plus des 2/3 des entreprises, ce qui montre une bonne sensibilité des entreprises, à l'exception des coûts de transferts de connaissances jugés importants quand ils sont évalués (mais qui ne le sont que pour la moitié seulement des entreprises).

Les chantiers prioritaires qui vont mobiliser la DRH : mise en place de la GPEC, formation pour le renouvellement des compétences et recrutement

Les deux chantiers les plus prioritaires qui vont mobiliser les DRH concernent le domaine des compétences.

Pour plus de la moitié d'entre eux, la première priorité est de mettre en œuvre la GPEC et par voie de conséquence identifier les formations nécessaires pour le renouvellement des compétences.

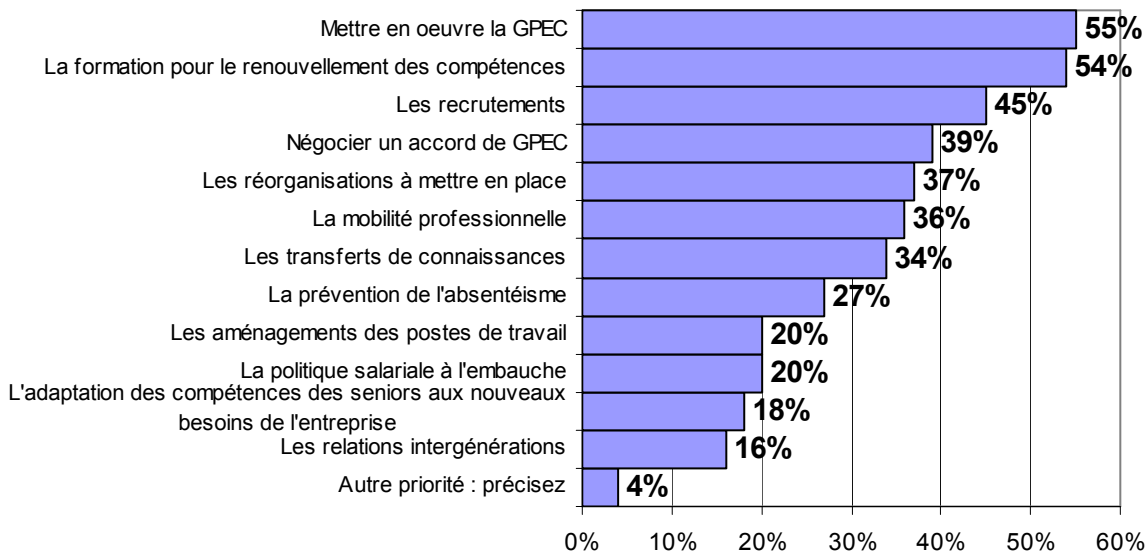
Cette mise en œuvre de la GPEC passe par la négociation d'un accord avec les IRP pour 39 %.

Les transferts de connaissance constituent pour un nombre important d'entreprises (34 %) l'autre filière du déploiement des compétences avec la formation.

A un niveau comparable nous retrouvons les deux leviers permettant de faire face à ce besoin d'adaptation :

- les réorganisations à mettre en place,
- la mobilité professionnelle.

Et en termes de chantiers à mettre en oeuvre quels sont parmi les postes évoqués, ceux qui vont mobiliser la DRH en priorité ?



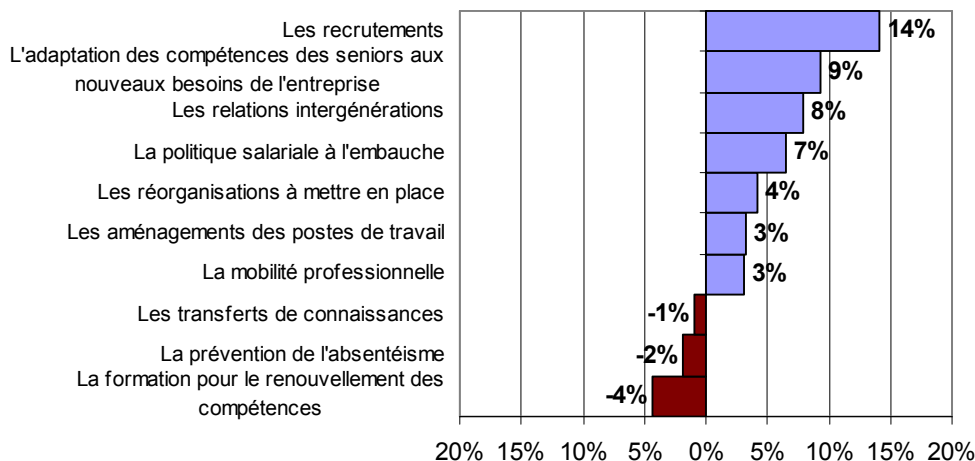
Le retour des recrutements

L'évolution observée dans les chantiers prioritaires à mettre en œuvre entre 2006 et 2007 font apparaître le besoin de recrutement de façon beaucoup plus marquée gagnant 14 points en passant de 31 % à 45 %.

Cette priorité accordée aux recrutements impacte également la politique salariale à l'embauche.

Face aux besoins des compétences, en particulier liées aux départs en retraite, l'adaptation des compétences des seniors aux nouveaux besoins des entreprises apparaît également plus marqué.

Ecarts 2007/2006

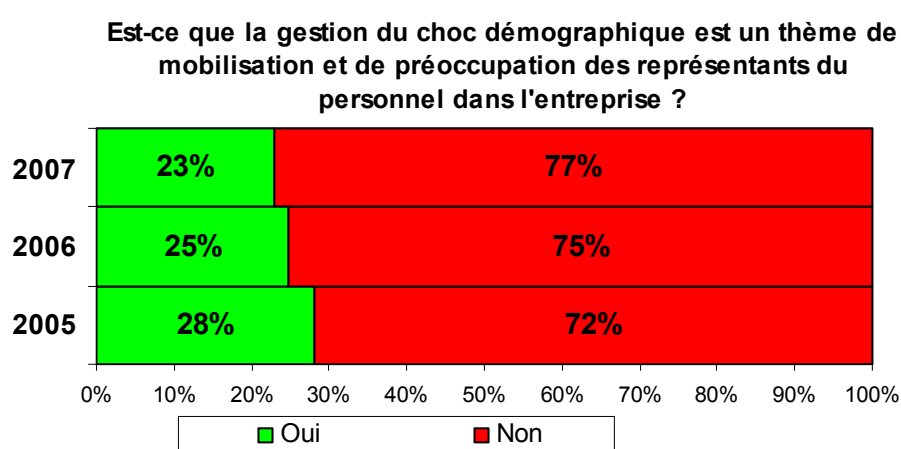


9 - Choc démographique et Relations Sociales dans l'entreprise

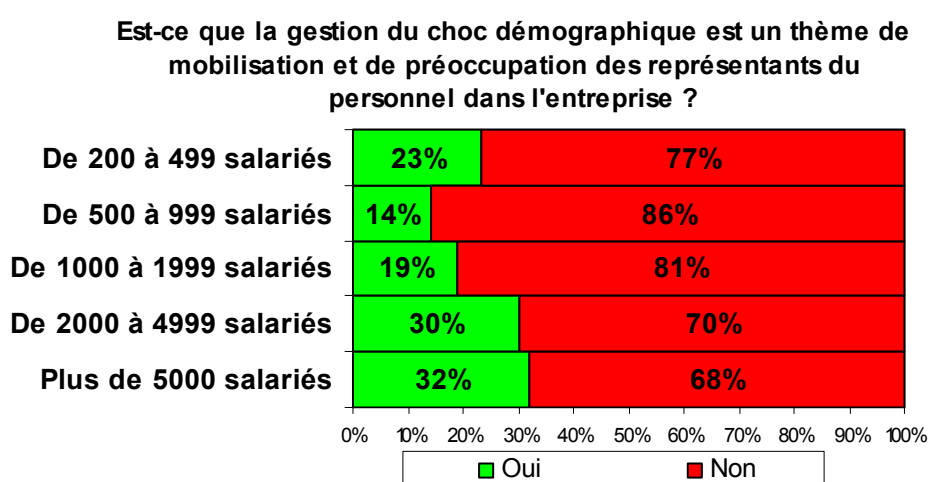
Le choc démographique : globalement un thème peu mobilisateur pour les IRP

Globalement la gestion du choc démographique ne semble pas être, du point de vue des DRH, un thème de mobilisation et de préoccupation des représentants du personnel dans leur entreprise pour 77 % d'entre eux).

Même dans les entreprises où ce phénomène apparaît comme particulièrement important, l'opinion des DRH n'apparaît pas très différente (32 % d'entre eux estimant que les représentants se mobilisent sur ce thème).



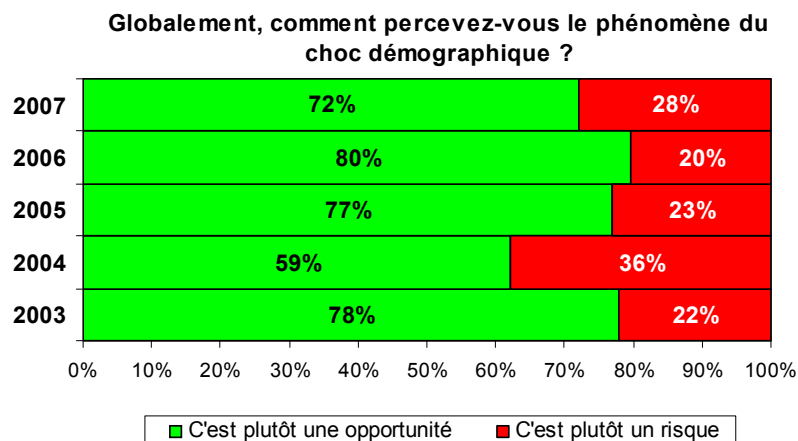
En fait cette mobilisation ne se rencontre de façon significative que pour les plus grandes entreprises (de plus de 2000 salariés)



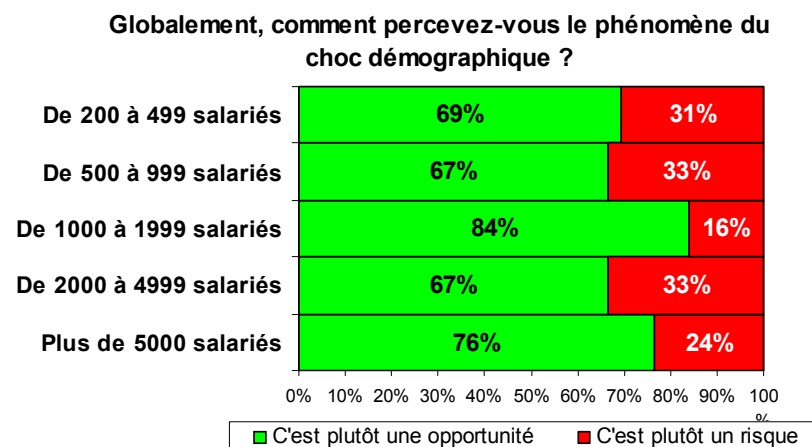
10 - Au global : risque ou opportunité ?

La vision des entreprises : un optimisme confirmé

Au global, les entreprises considèrent le phénomène du choc démographique plutôt comme une opportunité à une large majorité (pour 72 % d'entre elles), en réduisant les effectifs et en accroissant l'efficacité, en favorisant l'évolution des personnes), plutôt que comme un risque (de perte de savoir faire, de détérioration du climat social), confirmant une **vision globalement optimiste, même si elle apparaît un peu en retrait par rapport à l'an dernier.**



Cette vision apparaît tout à fait partagée quelle que soit la taille des entreprises.



C'est également le cas pour les différents secteurs d'activité, avec cependant une vision un peu moins optimiste pour les entreprises du secteur public (ou parapublic) qui seront certainement confrontées à plus de difficultés de recrutement face aux entreprises du secteur privé qui disposeront peut-être de plus de latitude pour s'adapter.

