

Le contexte général des enjeux démographiques

A compter de 2006, les départs en retraite vont s'effectuer à un rythme deux fois plus important qu'aujourd'hui avec plus de 700 000 personnes âgées de 60 ans, contre 475 000 en 2001.

Les générations du baby boom vont partir massivement en retraite. Départs qui ne seront pas compensés par les nouvelles entrées sur le marché du travail, entraînant à terme une diminution de la population active. **Ainsi, l'année 2010 verra pour la première fois dans notre histoire le nombre des personnes de plus de 60 ans dépasser celui des moins de 20 ans.**

La même évolution est constatée dans d'autres pays de l'Union Européenne tels que l'Italie, la Belgique, l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Ces tensions, déjà sensibles dans certains secteurs d'activité et territoires, prennent de plus en plus d'importance à l'approche de l'échéance de 2006. Aussi, au cours des sommets de Lisbonne (2000) et de Stockholm (2001), l'Union Européenne s'est fixée pour objectif un taux d'emploi moyen de 50% pour la tranche d'âge des 50-64 ans en 2010.

Quels sont les enjeux démographiques pour les entreprises ?

1. DES ENJEUX DIRECTS

- **Conserver les compétences dont elles vont avoir besoin** (par la fidélisation et la valorisation des salariés) **et en attirer de nouvelles** (par l'attractivité de l'emploi pour certaines branches et une meilleure insertion des jeunes),
- **Prévenir l'obsolescence des compétences des salariés en poste et maintenir le capital humain de l'entreprise** (par la formation, la mobilité interne, la validation des acquis de l'expérience, la promotion et une meilleure organisation du travail),
- **Favoriser le transfert des compétences entre salariés** (par l'identification des compétences clés et le développement du tutorat).

2. DES ENJEUX INDIRECTS

- **44,6% de l'effectif total des dirigeants sont âgés de plus de 50 ans.** Faute d'anticipation et de repreneurs, des entreprises, et les emplois qu'elles génèrent, pourraient disparaître.

Les PME ont-elles pris la mesure de ces enjeux ? Sont-elles toutes concernées ? Ont-elles déjà mis en place des mesures pour anticiper les conséquences ?

Cette enquête tente de répondre à ces questions.

Avant tout des difficultés de recrutement

L'évolution démographique modifie le comportement des entreprises en termes de gestion des ressources humaines. L'émergence de difficultés de recrutement sur des profils particuliers (44%) est une réelle inquiétude, principalement pour 75% des PME de la construction et pour 55% des entreprises franciliennes (contre 42% en région).

A cette problématique s'ajoute la nécessité d'aménager les conditions de travail. Cet aspect constitue une préoccupation pour 24% des PME interrogées. Parmi ces entreprises, les plus grandes PME sont particulièrement sensibles à cet impératif (44%).

Face à l'augmentation des départs en retraite, seuls 11% des PME se sentent

concernés. Là encore, ce sont les plus grands établissements qui manifestent le plus d'inquiétude (25% d'entre eux) et qui doivent dès maintenant prendre leurs dispositions pour gérer ces flux prévisionnels de départs.

A noter que pour 24% des petites et moyennes entreprises, les problèmes liés au vieillissement de la population active ne sont pas une préoccupation majeure.

Des difficultés de recrutement sur des profils particuliers	44%
Des difficultés en termes d'organisation (gestion du temps de travail, ergonomie, etc.)	24%
Tensions entre les générations, notamment par rapport à la relation au travail	16%
Augmentation du nombre de salariés partant à la retraite	11%
Départ du dirigeant	8%
Autres	2%
Ne se sentent pas concernées	24%
Ne se prononcent pas	2%

Base : ensemble des 501 PME interrogées

Préoccupations des PME face au vieillissement des salariés

27 % des PME devront gérer des départs en retraite

Bien que peu préoccupées par les départs en retraite, 27% des PME vont tout de même être confrontés à ce problème dans les années à venir. Parmi ces entreprises, celles de plus de 50 salariés seront les plus affectées (taux compris entre 65 et 72%).

Employés et dirigeants : les deux catégories les plus sensibles.

Selon l'Insee, les seniors occupent souvent des emplois qualifiés, voire très qualifiés (20,4%) ; l'accès à ces postes se faisant en partie par des promotions en cours de carrière et avec des fins d'activité professionnelle plus tardives.

Notre enquête confirme ce point pour les PME : les prochains départs en

retraite concerneront les employés (39%), les dirigeants (37%) et les ouvriers qualifiés (33%).

Cependant pour ces trois catégories, les départs en retraite seront échelonnés de manière différente dans le temps. **La situation la plus critique est observée pour les dirigeants, dont 59% des départs devraient s'effectuer avant 2006.**

Employés	39%
Dirigeants	37%
Ouvriers qualifiés	33%
Ingénieurs et Cadres	21%
Techniciens et Agents de Maîtrise	18%
Ouvriers Non Qualifiés	7%

Base : 254 personnes ayant déclaré avoir identifié les salariés concernés par des départs en retraite. Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

Catégories socio-professionnelles (CSP) concernées par les départs

Principales difficultés : le renouvellement des compétences et le remplacement du dirigeant

La difficulté du remplacement de salariés est au cœur des préoccupations de 63% des PME, leur dirigeant s'inquiétant pour la reprise de l'entreprise.

Remplacer les personnes qui vont partir	63%
Anticiper et organiser le transfert des compétences	32%
Réorganiser le travail	25%
Autres	13%
Ne se prononcent pas	1%

Base : 204 personnes ayant déclaré avoir identifié les CSP hors dirigeant concernées par les départs en retraite. Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Principaux problèmes identifiés face aux départs en retraite

Une solution : la formation professionnelle

Face aux difficultés identifiées, les PME recourent que 22% n'ont pas encore envisagé de solution à ces problèmes.

ci s'appuient en priorité sur la formation professionnelle (33%) ou la promotion de salariés (27%). Là encore, les plus grandes PME, qui ont déjà amorcé une réflexion sur la gestion des âges, font davantage appel à ces outils. Les recrutements externes (32%) ne sont toutefois pas exclus. Ils seraient même favorisés par les PME de 20 à 49 salariés (50%). A noter

Formation d'autres salariés en vue de compenser le(s) départ(s) en retraite	33%
Recours à des recrutements externes	32%
Promotion d'un ou de plusieurs salariés en interne	27%
Modification de l'organisation du travail (partage de poste, aménagement selon l'âge, etc.)	18%
Mise en place de tutorats et de transferts des compétences	9%
Autres	2%
Aucune solution identifiée	22%

Base : 254 personnes ayant déclaré avoir identifié les catégories concernées par les départs en retraite. Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Les solutions envisagées pour faire face aux départs en retraite

Concernées ou non par les départs en retraite, les PME font la même analyse

Pour 73% des PME non concernées par les départs en retraite, l'analyse reste la même : ce sont les catégories des ouvriers qualifiés (37%) et des employés (22%) qui poseraient le plus de problèmes. Le remplacement de ces salariés (63%), l'anticipation et l'organisation du transfert de compétences (45%) poseraient de réelles difficultés.

Les actions envisagées pour y remédier seraient principalement tournées vers la formation professionnelle des salariés en place (44%), le recours à des recrutements externes (29%) et enfin, la mise en place de tutorats ou de transferts de compétences (25%), dont 36% dans le commerce). Pour 61% de ces PME, le recrutement est une réelle difficulté. Parmi les raisons avancées sont principale-

ment citées la pénurie de main-d'œuvre (33%), surtout dans le secteur de la construction (72%), et l'absence d'offre de formation initiale (28%).

Par ailleurs, mais dans une moindre mesure, l'identification des besoins en compétences (14%) et la gestion du turn-over (10%), constituent des obstacles à la gestion des ressources humaines, particulièrement pour les TPE. En revanche, pour 35% des PME, la gestion des ressources humaines ne pose pas de problème particulier, notamment pour celles exerçant dans les secteurs du commerce et des services

Des problèmes de recrutement en raison de la pénurie de main-d'œuvre	33%
Des problèmes de recrutement en raison de l'absence d'une offre de formation initiale	28%
Des problèmes pour identifier les besoins en compétences	14%
Des problèmes de turn-over	10%
Autres	5%
Aucun	35%

Base : 229 personnes ayant déclaré ne pas être confrontées à des départs en retraite dans les années qui viennent. Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Les problèmes identifiés dans la gestion des ressources humaines

Des salariés plutôt jeunes dans les PME, surtout dans les TPE

Dans 52% des entreprises interrogées, la tranche des 30 à 45 ans est la plus représentée, particulièrement dans l'industrie (60%) et dans les entreprises de plus de 50 salariés (autour de 70%).

35% des PME déclarent même une forte proportion de salariés de moins de 30 ans. Parmi ces entreprises, ce sont les très petites entreprises (TPE, entreprises de 1 à 9 salariés) qui affichent l'effectif le plus jeune.

Cette première photographie indique que dans les PME la part des salariés proches de la retraite est relativement faible.

Une étude récente de l'Insee¹ confirme que les salariés de 55 à 59 ans représentent 5 à 6% des effectifs dans les PME mais souligne que «*la population salariée quinquagénaire est surreprésentée dans la plupart des secteurs industriels, ainsi que dans certains secteurs, comme la finance, les activités immobilières, ou la santé-éducation*».

D'un âge moyen : forte proportion de salariés entre 30 et 45 ans	52%
Jeune : forte proportion de salariés de moins de 30 ans	35%
Situé aux deux extrêmes : proportion élevée de salariés de moins de 30 ans et de plus de 45 ans	5%
Plus âgé : forte proportion de salariés de plus de 45 ans	5%
Autres	3%

Base : ensemble des 501 PME interrogées

Composition de la pyramide des âges des PME

¹ Economie et statistiques n° 368, Insee, avril 2004

La formation professionnelle : l'outil privilégié des ressources humaines

Face à ces constats, la formation professionnelle est la principale solution retenue pour 50% des PME, et plus particulièrement pour les entreprises du commerce (72%).

Les solutions externes, comme l'intérim (31%) ou la sous-traitance (22%), sont également pertinentes. A noter que l'alternance est

retenue par 16% de ces PME, et plus particulièrement par celles du commerce.

Un recours accru à la formation professionnelle continue	50%
Un recours à l'intérim	31%
Un recours à la sous-traitance	22%
Un recours à la Validation des Acquis de l'Expérience	19%
Un recours à l'alternance	16%
Un recours à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	15%
Autres	4%

Base : 171 personnes ayant déclaré avoir des problèmes de ressources humaines autres que les départs en retraite.

Les solutions les plus pertinentes aux difficultés de gestion des RH

Un positionnement nouveau au regard des pratiques de recrutement

62% des PME, tous secteurs d'activité confondus, seraient tout à fait favorables au recrutement de salariés de plus de 50 ans.

L'implication des seniors passe par l'accompagnement des jeunes

Pour mieux prendre en compte le vieillissement de leurs salariés, une forte majorité de PME (54%) opterait pour l'intégration des seniors dans une démarche d'accompagnement de jeunes et de tutorat. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de la construction

et dans les entreprises de plus de 200 salariés. L'aménagement du temps de travail serait également une orientation envisagée par 33% d'entre elles.

A noter que 23% des PME seraient favorables à la formation professionnelle pour adapter les compétences des seniors.

Développer l'accompagnement des jeunes, le tutorat	54%
Aménager le temps de travail	33%
Développer des formations spécifiques	23%
Prendre en compte les aspirations des salariés autour des conditions de vie au travail	19%
Proposer une deuxième vie professionnelle	15%
Ne se prononcent pas	6%

Base : ensemble des 501 PME interrogées. Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Les orientations à développer pour une meilleure prise en compte du vieillissement des salariés

Conclusions

Avec une population active plutôt jeune, les PME sont peu confrontées à des départs massifs en retraite de leurs salariés ; néanmoins, 27% d'entre elles devront y faire face dans les années à venir.

Ces départs visent avant tout les employés (39%) et les ouvriers qualifiés (33%). Les PME mettent en avant les difficultés pour remplacer ces deux premières catégories, ainsi que pour anticiper et organiser le transfert des compétences. Parmi les solutions évoquées figurent la formation professionnelle et la promotion de salariés en interne (60%), et dans une moindre mesure le recours à des recrutements externes (32%).

Deux enseignements importants de cette enquête :
• 37% des PME confrontées aux départs en retraite devront gérer celui de leur dirigeant. Un problème majeur va se poser à très brève échéance pour cette population en termes de reprise d'entreprises, puisque 59% de ces départs devraient s'effectuer avant 2006.
• 62% des dirigeants ou DRH interrogés seraient favorables à l'embauche de salariés de plus de 50 ans, en réponse à la pénurie de main-d'œuvre annoncée. Dans le même temps, les PME se disent prêtes à développer l'implication de leurs salariés seniors dans les actions de tutorat et d'accompagnement des jeunes (54%).

Cette étude a été réalisée à la demande de la Commission Nationale de Formation, avec la collaboration d'IFOP.

Coordination technique et suivi de l'étude :

Comité de Pilotage National du DATASCOPE-AGEFOS PME, Stéphane PHAN, Nathalie DELORME et le service Ingénierie et politiques de formation

Conception maquette et fabrication : Maquetting

Méthodologie

Ce sondage AGEFOS PME, réalisé avec la participation de l'IFOP, a permis de recueillir l'opinion de **501 dirigeants ou de directeurs des ressources humaines de PME**, sur l'intégration du vieillissement de la population active dans leur politique d'emploi et de formation professionnelle.

Le recueil de l'information a été effectué par téléphone sur le lieu de travail des personnes interrogées, entre le 2 et le 7 juin 2004 par l'IFOP.

L'échantillon sélectionné concerne des PME (entreprises à effectif compris entre 1 et 499 salariés), réparties sur l'ensemble de la France et dans les secteurs marchands, tels que définis par l'Insee (industrie, construction, commerce, services).

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (taille et secteur d'activité) après stratification par région. Certaines catégories ont été surreprésentées afin de créer des bases statistiques suffisantes. Elles ont ensuite été ramenées à leur poids réel par des redressements, pour obtenir un échantillon représentatif des PME à l'échelon national.

Les résultats ont ainsi été traités selon 3 variables :

- La taille de l'entreprise, en nombre de salariés : 1 à 9 / 10 à 19 / 20 à 49 / 50 à 199 / 200 à 499 salariés
- Le secteur d'activité : industrie, construction, commerce et services
- Le secteur géographique : Ile-de-France et Provence.



SIÈGE NATIONAL - 69, BOULEVARD MALESHERBES - 75008 PARIS

TÉL. : 01 44 90 46 46 - FAX : 01 44 90 46 47

www.agefos-pme.com

n°siret : 301 761 987 00082

FONDS D'ASSURANCE FORMATION DES SALARIÉS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES



Résultats d'un sondage d'opinion réalisé auprès de 500 dirigeants ou responsables des ressources humaines

PME et enjeux démographiques

Quels impacts ?

Quels comportements ?

- 37% des PME confrontées aux départs en retraite devront gérer celui de leur dirigeant.
- 62% des PME seraient favorables à l'embauche de salariés de plus de 50 ans.

