

Livre blanc de l'Institut Adecco - Janvier 2008

Faire face au défi  
démographique de l'Europe:  
Analyse des aptitudes  
démographiques 2007

## Table des matières

- 2. Résumé
- 4. Le changement démographique en faits et chiffres
- 5. Aptitudes démographiques: enquête 2007
  - Méthodologie
- 8. L'Index d'aptitude démographique 2007 (IAD)
  - Résultats généraux
  - Comparaisons par pays
  - Détails des résultats dans les cinq champs d'action démographiques
    - 1. Gestion de la carrière
    - 2. Apprentissage tout au long de la vie
    - 3. Gestion du savoir
    - 4. Gestion de la santé
    - 5. Diversité des âges
- 22. Conclusion
- 23. Annexes statistiques

### A propos de l'Institut Adecco

L'Institut Adecco, fondé en 2006, a pour objectif de faciliter les débats relatifs au vaste domaine de l'emploi et à la manière dont le travail influence notre société, les parties prenantes étant les autorités et instituts universitaires d'une part et les employeurs, syndicats et employés d'autre part.

Par ses recherches primaires et secondaires, comme ses documents de réflexion, conférences et manifestations, l'Institut fournit une perspective empirique et axée sur l'avenir concernant les approches novatrices visant à aider les organisations et les régions à améliorer l'emploi ainsi que la productivité et la satisfaction des employés au travail.

L'envergure mondiale d'Adecco enrichit les perspectives de l'Institut. Avec plus de 6600 bureaux répartis dans plus de 70 pays et territoires, gérant une main-d'œuvre correspondant à plus de quatre millions de personnes chaque année, les employés d'Adecco sont confrontés chaque jour à des réalités économiques et démographiques qui constituent un défi et encouragent les objectifs commerciaux de leurs clients.

L'Institut Adecco est représenté par un comité de conseillers, et il est sis et géré à Londres, Royaume-Uni. L'Institut bénéficie du soutien et de toutes les ressources du groupe Adecco.

## Résumé

L'Institut Adecco présente aujourd'hui l'enquête 2007 sur les aptitudes démographiques. Il s'agit de la seconde analyse sur l'évolution démographique en Europe et de son impact sur les entreprises dans les économies européennes.

Tout comme la première étude effectuée en 2006, celle de 2007 se base sur un échantillon d'au moins 500 entretiens par pays et 2506 interviews au total, menés avec des entreprises de tailles différentes dans les cinq économies principales d'Europe (Allemagne, France, Royaume-Uni, Italie, Espagne). Il s'agit de la plus vaste enquête démographique d'Europe en milieu d'affaires.

L'étude comprend une analyse quantitative mesurant le niveau de préparation des entreprises européennes face au vieillissement croissant de leur personnel; cette analyse quantitative est résumée dans l'Index d'aptitude démographique (IAD).

Pour calculer l'IAD, les résultats obtenus par les entreprises sont cartographiés sur un index de 100 à 400 points, servant de base pour déterminer les indices par pays et la moyenne européenne. En 2007, les entreprises européennes ont totalisé une moyenne de 182 points. Dans l'ensemble, le score total des cinq pays est resté à peu près identique (IAD 2006: 183); pourtant, des changements considérables ont été relevés dans certains pays et au niveau des mesures mises en place dans les entreprises: notamment, l'analyse de la structure d'âge de la main d'œuvre a été améliorée, les entreprises sont plus disposées à employer des travailleurs plus âgés et les petites et moyennes entreprises déploient davantage d'efforts pour aborder les problèmes démographiques.

En même temps, les résultats de 2007 témoignent de l'existence de nombreuses opportunités latentes. Les entreprises considèrent aujourd'hui le changement démographique comme l'un des défis majeurs de notre époque – au même titre que la mondialisation et le progrès technologique; cependant, deux tiers d'entre elles ont totalisé 200 points ou un chiffre inférieur – par conséquent, elles peuvent encore largement améliorer leur niveau de préparation face au changement démographique.

Le problème du vieillissement de la population est indéniable. Dans moins d'une décennie, les personnes de plus de 40 ans formeront pour la première fois la majorité démographique en Europe - en Allemagne et en Italie, 60 pour cent des habitants auront plus de 40 ans. Dans l'Union européenne, la population entre 15 et 64 ans, jugée en âge d'exercer une activité professionnelle, diminuera d'un cinquième d'ici 2050, tandis que le nombre de personnes de plus de 65 ans doublera pour atteindre environ 30 pour cent de la population totale.

Ce changement démographique constitue un défi considérable pour tous les pays européens. Le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre a un impact majeur sur notre vie, notre travail, les systèmes de retraite, de santé et d'éducation – ainsi que sur le monde des affaires. Certes, les entreprises s'adaptant au vieillissement de leur personnel amélioreront leur productivité, leur compétitivité et leur capacité d'innovation; mais, nombreuses sont celles qui devront aborder ce problème rien que pour pouvoir assurer leur survie dans les décennies à venir.

Aujourd'hui, la pénurie croissante de spécialistes – surtout dans les métiers techniques – se fait déjà ressentir. 35 pour cent des entreprises interrogées au nom de l'Institut Adecco se plaignent d'un manque de savoir technique et d'employés suffisamment qualifiés. La pénurie de qualifications informatiques pose des difficultés considérables à 30 pour cent des grandes entreprises. La situation est semblable dans le secteur des services et du commerce. 14 pour cent des entreprises souffrent d'un manque de compétences en langues étrangères parmi leurs employés.

Jusqu'à présent, se préparer au changement démographique ne faisait pas partie des tâches traditionnelles d'une entreprise; mais, le degré de responsabilité des employeurs face à ce changement imminent ainsi que l'ampleur de leur marge de manœuvre sont sans précédents et bien plus importants que dans le cadre de la mondialisation et du progrès technologique.

Au moyen de l'étude IAD, l'Institut Adecco encourage les entreprises européennes à améliorer leurs aptitudes démographiques et les aide à mieux comprendre leur impact croissant sur la réussite de leurs affaires.

## Le changement démographique en faits et chiffres

Dans moins de dix ans, la population de plus de 40 ans formera pour la première fois la majorité démographique dans toute l'Europe. Le nombre total de personnes entre 50 et 65 ans dans les cinq principales économies de l'U.E., représentant deux tiers du PIB régional, augmentera de 16 pour cent; celui des personnes entre 20 et 40 ans diminuera de presque 10 pour cent.<sup>1</sup>

Selon la base de données internationales du Bureau de recensement des États-Unis<sup>2</sup>, d'ici 2025, plus d'une personne sur cinq en Allemagne, au Royaume-Uni, en France et en Espagne aura 65 ans ou plus. Vu d'une autre perspective, en 2025, 22 pour cent seulement des populations allemande et espagnole auront 24 ans ou moins. En Italie, 20 pour cent seulement de la population aura 24 ans ou moins. La France et le Royaume-Uni semblent occuper des places plus enviables avec, à l'horizon 2025, respectivement 26 et 29 pour cent de personnes âgées de 24 ans ou moins.

Faisons une comparaison pour bien faire ressortir le contraste: selon les pronostics, les habitants de l'Inde âgés de 24 ans ou moins formeront 42 pour cent de la population totale jusqu'en 2025; au Maroc, ce chiffre atteindra 40 pour cent. Les pays plus développés seront confrontés à une pénurie de talents qui ne pourra probablement pas être compensée par l'immigration. Cette tendance démographique placera un poids énorme sur les épaules d'un segment de la population en recul, à moins de réengager la main-d'œuvre vieillissante.

Les entreprises européennes peuvent se préparer à la course inévitable aux talents en faisant en sorte que leurs employés actuels demeurent disposés à conserver leur emploi – mais, pour la plupart des employeurs, ceci implique des changements. Des études menées aux États-Unis et en Europe ont montré que les travailleurs plus âgés ont une plus forte éthique du travail, qu'ils sont plus fiables et plus disposés à travailler à des horaires variables. Par ailleurs, ils semblent avoir, plus que leurs jeunes collègues, une attitude positive envers leur travail et leurs employeurs<sup>3</sup>.

En même temps, la participation au marché du travail a tendance à fléchir à mesure que les gens vieillissent – de manière assez impressionnante dans certains cas<sup>4</sup>. En France, 60 pour cent seulement des hommes entre 50 et 64 ans exercent une activité professionnelle; en Allemagne, ils ne sont que 66 pour cent. Dans les pays de l'OCDE, seuls 68 pour cent des hommes âgés de 50 à 64 ans sont actifs sur le marché du travail.

<sup>1</sup> Organisation Internationale du Travail (OIT), base de données Labostat, octobre 2006

<sup>2</sup> <http://www.census.gov/ipc/www/idb/tables.html>

<sup>3</sup> Center on Aging and Work, Boston College. Issue Briefs 1 and 2. *Older workers: what keeps them working? Ainsi que Businesses: how are they preparing for the aging workforce?* Juillet 2005. Voir également Marius Leibold et Sven Voelpel, *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley (2006, à paraître prochainement), pages 95-96

<sup>4</sup> OCDE, Vieillesse et politiques de l'emploi, projet 23 février 2006; données relevées dans les divers rapports par pays

## Aptitudes démographiques: enquête 2007

### Méthodologie:

L'enquête sur les aptitudes démographiques se base sur les réponses données au cours des entretiens menés avec des entreprises de tailles différentes dans les cinq principales économies européennes, à savoir l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne.

L'étude comprend une analyse quantitative mesurant le niveau de préparation des entreprises européennes face au vieillissement croissant de leur personnel; cette analyse quantitative est résumée dans l'Index d'aptitude démographique (IAD).

Pour mesurer l'IAD, les résultats obtenus par les entreprises interrogées sont cartographiés sur un index de 100 à 400 points, servant de base pour calculer les indices par pays et la moyenne européenne. En 2007, les entreprises européennes ont totalisé une moyenne de 182 points.

L'Index d'aptitude démographique mesure cinq facteurs caractérisant la capacité d'une entreprise à gérer une main-d'œuvre vieillissante:

- La gestion de la carrière
- L'apprentissage tout au long de la vie
- La gestion du savoir
- La gestion de la santé
- La gestion de la diversité

Une **gestion de carrière** améliorée prend en compte les besoins à la fois des employeurs et des employés tout au long de leur cycle de vie. Lorsqu'un employeur est disposé à tenir compte de l'ensemble des besoins de ses employés (par exemple, avoir des enfants, s'occuper de parents âgés, changements de trajectoire professionnelle), ces derniers font preuve de beaucoup plus de loyauté vis-à-vis de l'entreprise qu'avec les mesures traditionnelles comme les augmentations de salaire.

Tout en gérant activement leurs propres besoins en management au moyen d'outils comme la planification professionnelle de la carrière ou les plans de succession réalistes, les employeurs disposés à répondre aux besoins individuels de leur personnel bénéficieront d'une main-d'œuvre engagée et fortement dévouée à l'entreprise. En revanche, les employés ayant l'impression que leur employeur ne saisit pas ou néglige leurs besoins, voire qu'il n'y attache aucune importance, chercheront des opportunités ailleurs - en emportant leur expertise.

Le monde du travail d'aujourd'hui est caractérisé par le perpétuel changement des processus de travail, du contexte concurrentiel, des goûts et exigences des consommateurs et de notre mode de travail. A la fois les employeurs et les employés doivent s'investir dans **l'apprentissage tout au long de la vie**, afin de garder une longueur d'avance par rapport aux exigences du monde professionnel – ou, dans certains cas, simplement pour y faire face. L'apprentissage tout au long de la vie présuppose que nous apprenions tous les jours – que ce soit par des méthodes informelles pour actualiser les connaissances des employés, ou par un apprentissage structuré. Si l'apprentissage est ciblé et rendu obligatoire, les employés pourront régulièrement mettre leurs compétences à jour et les employeurs bénéficieront d'une main-d'œuvre active et homogène.

En règle générale, **la gestion du savoir** est la gestion proactive des acquis que les employés ont dans leur esprit – qu'il s'agisse des contacts de vente, des processus opérationnels ou même de la question de savoir à qui s'adresser pour résoudre certains problèmes. La planification de la continuité des opérations est mise en avant depuis peu, ce qui souligne combien il est important de documenter tous les liens critiques dans les processus clés, c'est-à-dire les listes de systèmes, de vendeurs, de contacts clés etc. La gestion du savoir est un outil critique pour les entreprises; celles-ci doivent avoir conscience du rôle que jouent les divers employés dans la réussite de la société – ainsi que des risques auxquels elles sont exposées en cas de départ d'employés clés.

**La gestion de la santé** est une dimension de l'index IAD étroitement liée à la prise en compte des besoins des travailleurs au fur et à mesure qu'ils vieillissent – avec l'avantage qu'un programme de gestion de la santé bien établi encourage les travailleurs plus jeunes à conserver un mode de vie sain. La gestion de la santé implique une sensibilité face aux besoins ergonomiques et physiques des employés (de simples changements comme l'écriture en grands caractères au même titre que les thèmes plus complexes autour de la mobilité); en outre, les entreprises doivent s'investir davantage dans la santé du personnel en encourageant les consultations médicales et les contrôles de santé réguliers.

**La gestion de la diversité** évalue le personnel en fonction de ses performances – indépendamment de l'âge ou du rang. Gérer la diversité signifie faire en sorte que les employés, tous âges confondus, travaillent en commun sur des projets auxquels chacun peut contribuer activement – améliorant ainsi l'estime de soi et le climat d'estime mutuelle.

## Dimensions principales de l'index d'aptitude démographique (IAD, DFX=Demographic Fitness Index)

Blocs des 5 secteurs DFX (liste non exhaustive)

---

<b>Gestion de la carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modèles de travail souples et axés sur le cycle de vie, p. ex. adaptés à la vie de famille, à temps partiel, départ progressif</li><li>• Structure d'âge et de retraite équilibrée (retenir les employés/éviter un exode en masse)</li><li>• Carrière bien structurée et plan de succession lié aux besoins de l'entreprise</li><li>• Chances de carrière alternatives, p.ex. déplacement horizontal (croissance professionnelle)</li></ul>
<b>Apprentissage tout au long de la vie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incitations améliorant la participation efficace aux activités d'apprentissage à tout âge</li><li>• Mise à jour du savoir des employés plus âgés (vs perte du savoir-faire)</li><li>• Apprentissage axé sur le cycle lié à l'âge, aux performances et possibilités d'apprentissage</li><li>• Apprentissage individualisé formel et informel pour accroître les aptitudes professionnelles sociales, personnelles</li></ul>
<b>Gestion du savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outils et processus de rétention des connaissances avec support informatique efficace</li><li>• Stratégies de mise à jour des connaissances, plate-formes d'échange des connaissances</li><li>• Gestion active des diplômés assurant un accès au savoir d'expert après la retraite</li><li>• Culture de la créativité, de l'inspiration et de l'innovation ("organisation d'apprentissage")</li></ul>
<b>Gestion de la santé</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conception des postes de travail et ergonomie en fonction de l'âge</li><li>• Équilibre travail-vie et programme de réduction du stress/des contraintes au travail pour tous</li><li>• Vaste gamme de soins, contrôles et consultations - y c. prévention / long terme</li><li>• Meilleure conscience des employés concernant le maintien de leur santé</li></ul>
<b>Gestion de la diversité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure coopération entre les générations et échange des connaissances</li><li>• Emploi pour tous les groupes d'âge en fonction de leurs capacités individuelles</li><li>• Culture valorisant l'expérience au travail</li><li>• Efforts visant à accroître la satisfaction au travail, la loyauté, les performances, et ce même à mesure que l'âge moyen du personnel augmente</li></ul>

---

Nous évaluons les performances de chaque entreprise selon les cinq critères en nous basant sur l'entretien mené. Le score maximum est de 400 points sur l'index quand toutes les mesures à travers les cinq champs d'action sont intégralement mises en place et acceptées par le personnel. Un minimum de 100 points est attribué à toutes les entreprises. En utilisant leurs scores individuels, nous calculons les indices pour chaque pays et déterminons une moyenne de l'U.E. La répétition périodique de l'étude IAD nous permettra de dessiner un tableau dynamique de l'évolution du niveau de préparation de l'Europe face au vieillissement.

Notre étude 2007 est basée sur des entretiens menés avec 2.506 entreprises des cinq économies européennes principales (au moins 500 entreprises chacune). Pour environ la moitié, il s'agit de grandes entreprises générant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'Euros par an, le reste étant des entreprises de taille moyenne avec un chiffre d'affaires annuel de 10 à 50 millions. L'industrie, les services et le commerce comptent chacun pour un tiers environ de toutes les entreprises analysées. Nous estimons que notre échantillon est représentatif d'environ 148.000 entreprises dans les cinq pays étudiés. Les personnes que nous avons interrogées étaient les responsables des ressources humaines des entreprises respectives.

TNS Infratest a mené les entretiens en octobre et novembre 2007 à l'aide d'entretiens par téléphone assistés par ordinateur (CATI). TNS a évalué la structure fondamentale des cinq économies. Pour ce faire, des analyses comparatives ont été faites entre les moyennes et grandes entreprises d'une part et entre l'industrie, le commerce et le secteur des services d'autre part, l'objectif étant de créer une structure européenne globale. Tous les échantillons ont été pondérés sur la base de cette structure européenne représentative afin de finaliser l'ensemble des analyses et de calculer l'IAD. La pondération des données assure que certaines spécificités de structures nationales n'affectent pas les résultats globaux du pays concerné par rapport aux autres pays européens.

## Aptitudes démographiques: enquête 2007

### L'Index d'aptitude démographique (IAD)

#### Résultats généraux:

En moyenne, les entreprises européennes ont totalisé 182 points à l'index (contre 183 l'année précédente). Comme l'année dernière, plus de deux tiers d'entre elles ont obtenu moins de 200 points. Compte tenu d'un score maximum de 400 points, tous les secteurs recèlent de considérables possibilités d'optimisation. Malgré la similitude des résultats dans l'ensemble, les entreprises de taille moyenne ont présenté une amélioration significative:

- Les entreprises de taille moyenne ont commencé à combler l'écart avec les grandes entreprises – elles ont pu améliorer leurs aptitudes démographiques de deux points en moyenne pour atteindre un total de 180, tandis que les grandes entreprises ont perdu un peu de terrain pour totaliser 191 points à l'index.

Certes, les entreprises de taille moyenne ne sont pas aussi professionnelles que les grandes dans leur approche des cinq champs d'action clés de l'IAD; néanmoins, un nombre croissant d'entre elles a compris qu'à moyen et long terme, elles ne pourront concurrencer les grandes entreprises comme employeurs attractifs pour les talents à grand potentiel que si elles réussissent à être aussi intéressantes qu'elles.

Dans l'ensemble, les résultats de la deuxième étude sur les aptitudes démographiques dévoilent des tendances importantes indiquant que les entreprises commencent à se préparer au changement démographique.

La prise de conscience a eu lieu: la plupart des entreprises dans les cinq économies européennes principales (les "Big 5" de l'U.E) a identifié le changement démographique comme l'un des défis majeurs de notre époque – au même titre que la mondialisation et le progrès technologique.

54 pour cent des grandes entreprises ont classé le changement démographique parmi leurs trois préoccupations majeures.

### Les défis majeurs pour les entreprises européennes en matière de commerce

#### Pourcentage d'entreprises

Les deux principaux sur une échelle de 1 à 6  
(1 = très grand défi, 6 = pas de défi du tout)

	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Mondialisation	56	56	55
Changement démographique	47	45	54
Progrès technologique	53	51	58
Changements des conditions générales (politiques/ sociales)	39	38	41

Au plan national, 70 pour cent des personnes interrogées en Allemagne ont identifié le changement démographique comme l'un de leurs défis majeurs (reflétant la prise de conscience de plus en plus forte dans ce pays par rapport au défi à relever). En revanche, 32 pour cent seulement des entreprises britanniques ont considéré l'évolution démographique comme un problème majeur. Par ailleurs, les firmes allemandes sont plus disposées à aborder le changement démographique: en 2006, 17 pour cent des entreprises n'avaient pas dépassé le score minimum de 100 points à l'index; en 2007, ce chiffre est tombé à 12 pour cent.

### Les défis majeurs pour les entreprises européennes en matière de commerce classés par pays

#### Pourcentage d'entreprises

Les deux principaux sur une échelle de 1 à 6  
(1 = très grand défi, 6 = pas de défi du tout)

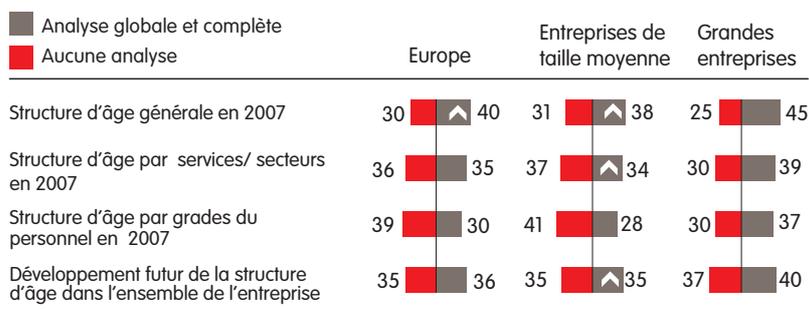
	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
Mondialisation	77	41	62	49	51
Changement démographique	70	32	48	43	43
Progrès technologique	65	34	57	50	60
Changements des conditions générales (politiques/sociales)	44	30	44	31	45

Les entreprises ont commencé à „faire leurs devoirs” – du moins en analysant la structure d'âge de leur personnel de manière plus détaillée.

En effet, en 2007, davantage d'entreprises ont signalé avoir fait des progrès en analysant la structure d'âge de leur organisation. 40 pour cent de toutes les entreprises européennes, contre un tiers l'année précédente, ont fait une analyse complète de la structure d'âge dans leurs organisations. De manière générale, les grandes entreprises font mieux dans ce domaine que les petites; pourtant, ce sont les entreprises de taille moyenne qui ont fait les progrès les plus significatifs en l'espace d'un an. Nous attribuons cela à la prise de conscience croissante que si elles veulent attirer les grands talents, leur image d'employeur doit être aussi attractive que celles des grandes entreprises.

### Les entreprises européennes ont fait des progrès dans l'analyse des structures d'âge

Taux en %

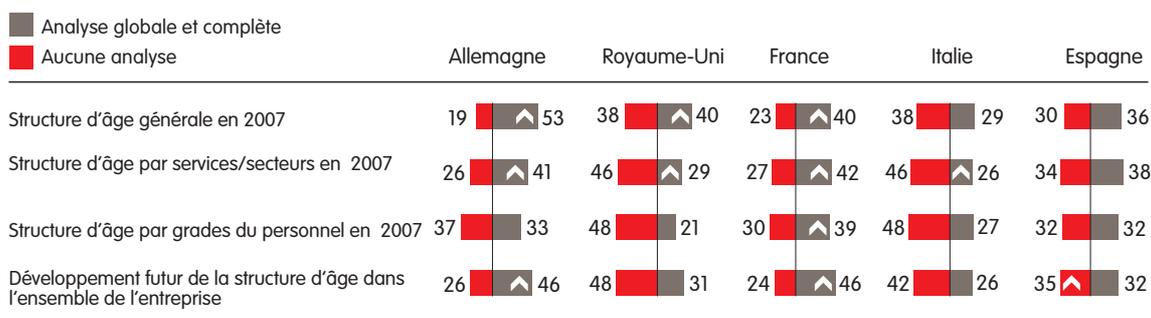


Question: Dans quelle mesure avez-vous réalisé une analyse statistique de la structure d'âge dans votre entreprise dans les secteurs suivants ?

En Allemagne, au Royaume-Uni et en France, de plus en plus d'entreprises analysent les structures d'âge de leur personnel, posant ainsi les jalons pour une meilleure aptitude démographique. Cependant, seul en France et au Royaume-Uni, ce plus d'information s'est traduit par une mesure requise de toute urgence, à savoir planifier les besoins en personnel à plus long terme.

### La majorité des pays ont amélioré leur analyse des structures d'âge

Taux en %



Question: Dans quelle mesure avez-vous réalisé une analyse statistique de la structure d'âge dans votre entreprise dans les secteurs suivants ci-dessus?

Malheureusement, la plupart des entreprises européennes recrutent leur personnel à court terme. L'étude a révélé qu'aucune entreprise ne planifie ses besoins en personnel plus de 18 mois à l'avance.

### Les entreprises européennes planifient leurs besoins en personnel à court terme

	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
<b>Moyenne en nombre d'années</b>			
Ensemble du personnel employé par l'entreprise	1,1	1,1	1,3
Experts et cadres supérieurs	1,3	1,3	1,5
Personnel commercial	1,1	1,0	1,1
Personnel industriel	1,0	1,0	1,0

Question: Combien de temps à l'avance planifiez-vous normalement vos besoins en personnel?

En Allemagne et en France, les horizons de planification se situent au-dessus de la moyenne. L'Allemagne a signalé que le recrutement du personnel commercial était planifié un peu moins longtemps à l'avance que l'an dernier; en général, les entreprises espagnoles ont des horizons de planification plus courts que l'année dernière pour recruter l'ensemble de leur personnel.

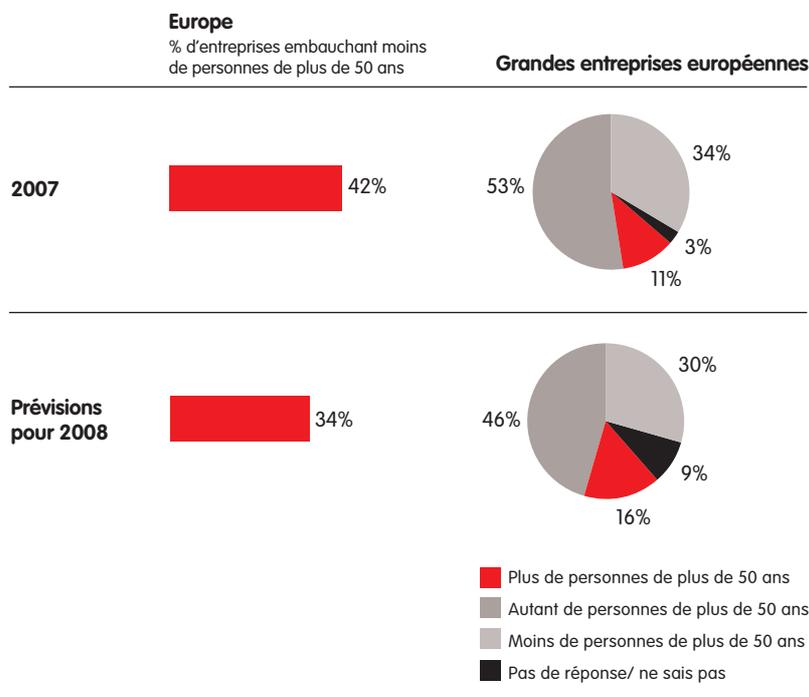
### Horizons de planification du personnel par pays

	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
<b>Moyenne en nombre d'années</b>					
Ensemble du personnel employé par l'entreprise	1,3	1,3	1,4	0,8	0,9
Experts et cadres supérieurs	1,8	1,2	1,5	1,0	1,1
Personnel commercial	1,0	1,2	1,2	0,9	0,9
Personnel industriel	0,9	1,2	1,1	0,9	0,8

Question: Combien de temps à l'avance planifiez-vous normalement vos besoins en personnel?

Un des résultats les plus encourageants de l'étude 2007 de l'aptitude démographique est le suivant: de plus en plus de grandes entreprises européennes sont disposées à embaucher des personnes plus âgées. En 2008, 16 pour cent veulent embaucher davantage de travailleurs plus âgés qu'en 2007 (contre 11 pour cent l'année précédente). En même temps, le nombre d'entreprises ayant l'intention d'employer moins de personnes de plus de 50 ans est en recul, passant de 42 à 34 pour cent. 46 pour cent des grandes entreprises signalent qu'elles projettent d'employer autant de travailleurs dans la cinquantaine que l'année précédente.

## Davantage d'entreprises européennes sont disposées à embaucher des employés plus âgés



Question: 1: En pensant à l'année dernière, avez-vous embauché plus, moins ou autant de personnes de plus de 50 ans qu'auparavant? 2: A votre avis, quel sera le développement de ces critères dans votre entreprise l'année prochaine?

Dans l'ensemble, les entreprises européennes soulignent de plus en plus l'importance de l'éducation. 69 pour cent de toutes les entreprises interrogées considèrent une meilleure éducation scolaire comme l'un des moyens les plus efficaces de combattre la pénurie croissante d'experts qualifiés. 59 pour cent des entreprises interrogées étaient d'avis que les écarts de compétences pourraient être réduits en facilitant la transition entre l'école et la vie professionnelle. 57 pour cent pensent que la pénurie de compétences pourrait être endiguée en multipliant les possibilités de faire des stages avant de quitter l'école. Plus de 50 pour cent affirment que la mise en place de 'managers de la transition' pour aider les étudiants à gérer la transition serait d'un grand secours. Plus d'un tiers des entreprises interrogées misent sur le soutien des agences privées pour l'emploi et le recrutement pour combler les lacunes de compétences.

## Les entreprises européennes considèrent l'amélioration de l'éducation comme le meilleur moyen pour combattre la pénurie de compétences

Taux en%	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Améliorer l'éducation scolaire	69	70	66
Faciliter la transition de l'école dans la vie active	59	57	64
Davantage de stages en entreprises pour les étudiants avant de quitter l'école	57	56	58
Mettre en place des experts de la transition dans les écoles pour aider les étudiants à gérer la transition dans la vie active	52	52	53
Former plus de femmes dans des métiers techniques	53	51	60
Augmenter le nombre d'étudiants dans les universités	35	35	38
Améliorer le développement des ressources humaines dans l'entreprise	58	57	59
Employer la main-d'œuvre plus âgée pendant plus longtemps	44	43	51
Immigration d'une main-d'œuvre qualifiée	38	37	41
Services d'agences pour l'emploi privées	37	38	35

Question: A votre avis, parmi les mesures/stratégies suivantes, quelles sont celles qui combattent le mieux la pénurie croissante de spécialistes qualifiés?

## L'Index d'aptitude démographique

### Comparaisons par pays:

En comparant les résultats des divers pays, on constate que l'Allemagne et le Royaume-Uni (186 points à l'index chacun) sont classés devant l'Italie, l'Espagne et la France (182/180/174 points).

Par rapport à l'année précédente, les entreprises allemandes (de 181 à 186 points) et françaises (de 172 à 174 points) ont nettement relevé leur niveau. Par contre, les entreprises en Espagne (de 185 à 180 points) se voient confrontées à une baisse de leur aptitude démographique, tout comme les firmes britanniques (de 189 à 186) et italiennes (de 186 à 182).

### L'Index d'aptitude démographique (IAD): illustre l'état des aptitudes en Europe

Indicateur	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Score moyen 2007	186	186	174	182	180
Score moyen 2006	181	189	172	186	185
Tendance	+5	-3	+2	-4	-5

## L'Index d'aptitude démographique (IAD): répartition des scores

Points sur une échelle de 100 à 400	% d'entreprises				
	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
<b>Moyenne</b>	<b>186 points</b>	<b>186 points</b>	<b>174 points</b>	<b>182 points</b>	<b>180 points</b>
100 points	12	8	9	12	13
101 - 150 points	28	27	23	34	33
151 - 200 points	27	33	41	19	18
201 - 250 points	10	18	18	12	12
251 - 300 points	12	11	7	13	20
301 - 350 points	9	2	1	8	1
351 - 399 points	1	1	1	2	3
400 points	1	0	0	0	0

De toute évidence, c'est en Allemagne que le débat public a fait le plus d'effet – notamment, en raison du redressement économique accompagné par une pénurie de travailleurs qualifiés. Cependant, aucune des cinq économies majeures de l'U.E. n'a obtenu un score satisfaisant à l'Index d'aptitude démographique. Certes, des efforts ont été faits dans l'analyse de la structure d'âge ainsi que dans la gestion de la santé et de la diversité des âges; mais, comme ils ne compensent pas suffisamment les déficits dans d'autres domaines, ils ne parviennent pas à améliorer le score général d'aptitude démographique.

Pourtant, cela n'a rien de surprenant: l'objectif de l'étude IAD de l'Institut Adecco est de sensibiliser les entreprises au problème de l'évolution démographique. De toute évidence, cette prise de conscience a lieu actuellement. Nous observons déjà de premiers résultats – par exemple, l'ouverture croissante vis-à-vis des employés plus âgés ou les efforts pour améliorer l'éducation et la qualification des travailleurs actuels.

Les entreprises doivent faire mieux dans chaque dimension de l'IAD pour être adéquatement préparées à une main-d'œuvre vieillissante et pouvoir bien l'intégrer; sinon, elles risquent de mettre en péril leur compétitivité, leur productivité et leur capacité à innover.

## L'Index d'aptitude démographique

### Détails des résultats des aptitudes démographiques dans les cinq champs d'action:

Dans chacune des cinq dimensions de l'aptitude démographique, à savoir l'apprentissage tout au long de la vie, la gestion du savoir, de la carrière, de la santé et de la diversité des âges, nous avons constaté les développements suivants:

#### 1. Gestion de la carrière

Parmi les neuf principaux outils de **gestion de carrière** cités dans notre étude, les entreprises européennes en offrent en moyenne quatre. Par rapport à d'autres pays européens, l'Allemagne a obtenu le plus mauvais résultat concernant les outils de gestion de carrière (mais s'est améliorée en matière de programmes de carrière individuels).

### Gestion de carrière

9 principaux outils de gestion

Nombre d'outils proposés en moyenne:	Allemagne 2.9 (sur 9) ▲	Royaume-Uni 4.4 (sur 9) ▼	France 3.6 (sur 9)	Italie 5.1 (sur 9)	Espagne 4.5 (sur 9) ▼
<b>Taux en %</b>					
Plans de conciliation travail –vie privée	28	48	55	69	25
Changement de profession /de carrière	▲ 36	54	45	76	53
Création de nouveaux postes	46	69	59	44	51
Programmes pour grands talents	18	▼ 24	18	▲ 48	38
Programmes de mentoring	25	55	35	▲ 36	48
Programmes de coaching	43	69	30	45	58
Consultation carrière interne	36	48	46	63	69
Consultation carrière externe	10	14	17	68	▼ 64
Programmes de carrière individuels	▲ 45	▼ 55	45	60	43

Question: Parmi ces outils, quels sont ceux qui sont actuellement utilisés dans votre entreprise? Quel pourcentage de vos employés a recours aux outils de gestion de carrière individuelle que vous proposez

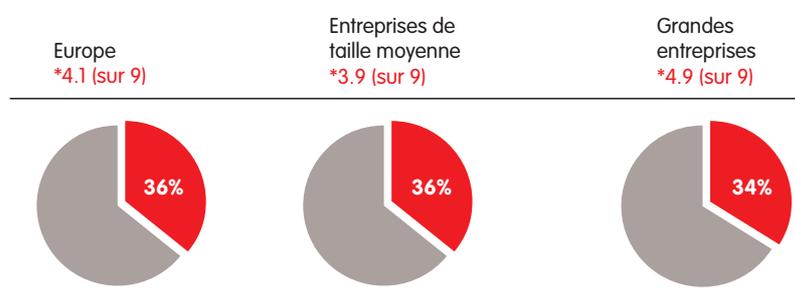
Peu d'employés en Allemagne se servent des outils de gestion de carrière (24%), alors qu'en Italie, 54 % y ont recours. Les taux d'acceptation relativement faibles laissent supposer que les employés ne réalisent pas la valeur de la gestion de carrière ou bien que, selon eux, leurs employeurs n'y attachent pas d'importance.

### Gestion de carrière

Un employé sur trois a recours aux outils de gestion de carrière proposés.

Degré d'utilisation des outils proposés

\* Nombre d'outils proposés en moyenne:



Question: Quel pourcentage du personnel a recours aux outils de gestion de carrière individuelle que vous proposez?

## 2. Apprentissage tout au long de la vie

Plus d'un tiers des entreprises européennes indiquent avoir lancé l'an dernier de nouvelles initiatives **d'apprentissage tout au long de la vie**. Dans l'ensemble, la formation axée sur le poste de travail et la formation interne en dehors du lieu de travail restent les outils les plus populaires. Cependant, ces mesures se concentrent surtout sur le maintien de qualifications (professionnelles) déjà acquises. Les outils pour développer les compétences sociales sont les moins fréquents, en particulier dans les grandes entreprises.

Plus de la moitié de tous les employés se sert des programmes qui leur sont proposés, mais le personnel des grandes entreprises a fait usage de ces outils dans une moindre mesure; ceci pose la question de savoir si (1) les outils se sont révélés utiles et pertinents pour les employés, (2) si les employés ont pu y consacrer suffisamment de temps, ou (3) si l'employeur a apprécié les résultats.

### Apprentissage tout au long de la vie

8 principaux outils d'apprentissage

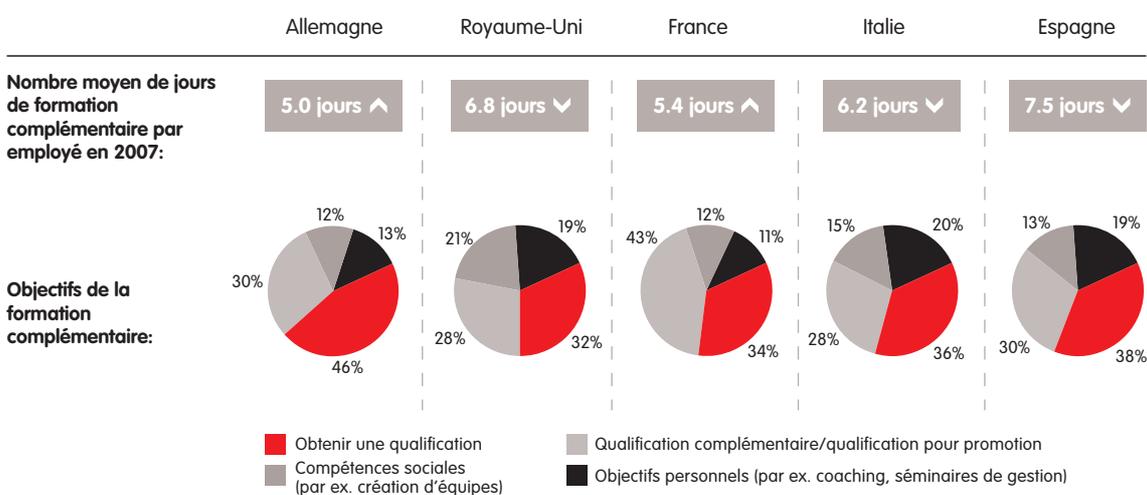
	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
Nombre d'outils proposés en moyenne:	5.5 (sur 8)	5.8 (sur 8)	4.5 (sur 8)	4.5 (sur 8)	5.4 (sur 8)
<b>Taux en %</b>					
Analyses des besoins individuels en formation/réunions régulières	69	77	64	88	68
Initiatives de formation pour le poste de travail	89	96	83	76	90
Initiatives de formation interne, hors lieu de travail	77	79	41	66	70
Formation complémentaire par prestataires externes	81	79	77	66	73
Encouragement via suivi / conseils individuels	57	78	35	39	71
Plans de transfert d'aptitudes techniques	67	82	56	51	53
Plans de transfert d'aptitudes méthodologiques	50	46	46	37	59
Plans de transfert d'aptitudes sociales	49	37	34	28	56

Question: Lesquels de ces outils utilisez-vous actuellement dans votre entreprise ? Quel pourcentage du personnel utilise les outils de développement RH que vous proposez ?

Dans la moyenne européenne, le nombre de journées consacrées à la formation de chaque employé par an est passé de 6,5 à 6,2. Les entreprises allemandes offrent actuellement en moyenne 5 jours au lieu de 4,5, mais elles restent toujours à la traîne derrière les autres pays analysés. A la fois l'Italie et l'Espagne ont réduit leur nombre moyen de journées de formation; l'Espagne est passée du chiffre généreux de 8,7 jours en 2006 à 7,5 en 2007.

### Plans de formation complémentaire sponsorisés par les entreprises européennes

Nombre de jours de formation par année et pourcentage des types de formation



Question: Concernant les opportunités de formation complémentaire dans votre entreprise, combien de jours ont été consacrés à la formation complémentaire par employé en 2007? S'agissant des objectifs de vos plans de formation complémentaire, quel pourcentage est applicable à chacun des 4 objectifs ci-dessus?

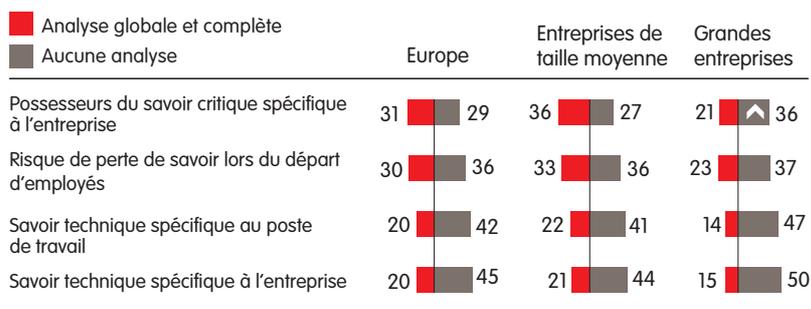
### 3. Gestion du savoir

Dans le domaine de la **gestion du savoir**, les grandes entreprises ont enregistré les progrès les plus importants au cours de l'année passée dans la mesure où 36 pour cent d'entre elles savent maintenant identifier les dépositaires du savoir critique pour l'entreprise. Presque la moitié des firmes indiquent avoir une compréhension profonde du savoir technique spécifique à l'entreprise et aux postes de travail; mais, peu d'entre elles ont pleinement évalué le risque de perte de savoir lors du départ d'employés clés.

#### Gestion du savoir

Davantage de grandes entreprises savent identifier les connaissances critiques spécifiques à l'entreprise

##### Taux d'entreprises en %



Question: A propos de savoir, dans quelle mesure avez-vous réalisé une analyse des connaissances critiques spécifiques à votre entreprise?

#### 4. Gestion de la santé

La **gestion de la santé** reste un secteur qui a besoin d'être amélioré. Les grandes entreprises semblent enfin comprendre qu'en dehors des mesures obligatoires (comme les contrôles médicaux), il est également nécessaire de promouvoir la santé, par exemple par une restauration saine.

76 pour cent des entreprises européennes offrent des contrôles médicaux au travail, mais moins de 10 pour cent proposent des conseils diététiques ou des programmes de relaxation. Les options de gestion de la santé à long terme comme les équipements de sport, la réduction des contraintes dorsales et une restauration saine restent une exception dans la mesure où moins d'un quart de toutes les entreprises les proposent. Pendant longtemps, la gestion de la santé a été considérée comme une affaire strictement personnelle; pourtant, les entreprises tournées vers l'avenir se pencheront sur la question afin de s'assurer une main-d'œuvre active et en bonne santé.

### Gestion de la santé

9 outils principaux de promotion de la santé

	Allemagne 3.4 (sur 9)	Royaume-Uni 2.9 (sur 9)	France 3.4 (sur 9)	Italie 3.5 (sur 9)	Espagne 3.7 (sur 9)
<b>% d'entreprises proposant</b>					
Équipements sportifs de l'entreprise	21	18	19	17	18
Réduction de la contrainte dorsale	17	24	9	6	10
Programmes de relaxation	8	6	2	4	5
Restauration saine	34	32	21 ▲	17	23
Conseils diététiques	10	9	10	6	13
Contrôle médical au travail	81	63	77 ▼	89	71 ▲
Contrôle médical avant l'embauche	59 ▲	50	80 ▼	87	84
Contrôles de santé réguliers	64	45	87 ▼	75 ▼	87
Conseils de santé/ consultations médicales	40	39	36	53	60

Question: Parmi ces outils, quels sont ceux qui sont mis en œuvre dans votre entreprise ? Quel pourcentage de votre personnel a recours aux options de gestion de la santé que vous proposez ?

## 5. Diversité des âges

Au niveau formel, presque toutes les entreprises traitent leurs employés de manière égale indépendamment de l'âge; mais aucun pays n'offre de programmes durables convaincants destinés à promouvoir la **diversité des âges**, malgré de remarquables avancées en Espagne concernant les nominations indépendantes de l'âge et les groupes de travail hétérogènes en termes d'âge. Les entreprises allemandes ont mis en place davantage de groupes de travail hétérogènes en termes d'âge et l'Italie plus de tables rondes juniors/ seniors.

Comme l'an passé, nous constatons dans tous les pays une forte conformité aux dispositions officielles visant à assurer des chances égales pour tous les âges, ainsi que des offres d'emploi et des salaires indépendants de l'âge. L'Allemagne et le Royaume-Uni occupent les premières places en répondant entre 78 et 93 pour cent aux exigences dans ces trois secteurs clés. Moins d'un tiers des répondants de l'étude ont recours aux séminaires de formation d'équipes, aux programmes de mentoring, aux tables rondes juniors / seniors ou aux ateliers de perception de la diversité destinés aux cadres.

### Gestion de la diversité des âges

11 outils principaux de la gestion de la diversité des âges

Nombre d'outils proposés en moyenne:	Allemagne 5.3 (sur 11)	Royaume-Uni 5.6 (sur 11) ▼	France 4.7 (sur 11)	Italie 4.4 (sur 11)	Espagne 5.2 (sur 11)
<b>% d'entreprises proposant</b>					
Offres d'emploi sans précision d'âge	84	78	79	▲ 43	63
Nominations indépendantes de l'âge	84	▼ 78	79	61	▲ 63
Chances égales pour tous les âges	86	93	84	80	88
Système de salaire au mérite	▼ 70	51	44	▼ 59	▼ 62
Tables rondes juniors / seniors	26	18	12	▲ 35	46
Groupes de travail d'âge hétérogène	▲ 49	35	66	51	64
Groupes de travail d'âge homogène	23	26	30	28	36
Séminaires favorisant la formation d'équipes	25 ▼	48	14	22 ▼	29
Plate-formes d'échange pour employés	42	▼ 41	29	27	16
Programmes de mentoring	26	62	31	20	46
Ateliers de sensibilisation au sujet de la diversité des âges pour cadres	17	32	2	16	9

Question: Lesquels parmi ces outils de gestion de la diversité sont actuellement mis en œuvre dans votre entreprise

## Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de la seconde étude de l'aptitude démographique menée par l'Institut Adecco indiquent que le changement démographique doit être accompagné par un remaniement substantiel de la culture d'entreprise européenne. Les cinq champs d'action clés de l'Index d'aptitude démographique constituent un point de départ adéquat pour les entreprises disposées à apporter des changements avant que ces derniers ne deviennent impératifs.

C'est le moment de s'engager sur cette voie. L'Index d'aptitude démographique sert de critère d'efficacité. Il permet aux entreprises d'améliorer leurs capacités à innover et à être compétitives dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus difficile en se focalisant sur leur propre arme secrète – à savoir une main-d'œuvre expérimentée, concentrée et dévouée.

En dernier lieu, la « course aux talents », si souvent mentionnée, n'est pas une compétition entre les états et gouvernements, mais entre les entreprises et *au sein de celles-ci*.

## Annexes statistiques:

### Gestion du savoir

12 principaux outils de gestion du savoir

Nombre d'outils proposés en moyenne:	Allemagne 5.5 (sur 12)	Royaume-Uni 6.1 (sur 12)	France 4.6 (sur 12)	Italie 5.3 (sur 12)	Espagne 6.0 (sur 12) ▼
<b>% d'entreprises proposant</b>					
Systèmes intégrés de gestion	44	81	32 ▲	52	77
Systèmes de gestion des relations clients	40	53	34 ▲	43	62
Discussions internes en ligne	52	27	30	32	23 ▼
Répertoire propriétaires de savoir (« pages jaunes »)	21	32	37	24	35
Formation d'équipes d'âge mixte	43	32	43	41	39 ▼
Dossiers standardisés du savoir critique spécifique à l'entreprise	64	56	41	68	45 ▼
Formation complémentaire ciblée pour actualiser les connaissances	62	43	53 ▼	53 ▼	76
Recours aux consultants externes	▲ 64	▼ 56	▼ 54	▼ 70	68
Coopération avec d'autres entreprises	57	▲ 72	43	58	61
Coopération avec les universités et autres institutions	42	76	40	47	67
Création de propres groupes de réflexion	25	▲ 54	32	15	16
Contact avec des groupes de réflexion extérieurs	23	23	14 ▼	28 ▲	28

Question: Lesquels parmi ces outils sont actuellement mis en œuvre dans votre entreprise ? Quel pourcentage de votre personnel utilise les outils de gestion de savoir que vous offrez ?

### Rapport entre les qualifications requises et les nominations réelles

Les entreprises ne parviennent pas à pourvoir les postes en fonction de toutes les qualifications requises

Taux en %

■ Poste pourvu selon tous les besoins

■ Poste pourvu sans répondre à tous les besoins

	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Qualification requise	19 81	19 81	19 81
Nombre/quantité requis	17 ▲ 83	19 81	12 ▲ 88
Date requise	20 81	19 81	19 81
Site/endroit requis	13 87	9 ▲ 91	14 86

Question: Quel est le pourcentage des postes pourvus en 2007 ayant pleinement satisfait aux exigences requises ?

## Rapport entre les qualifications requises et les nominations réelles

Les entreprises en Italie et en Espagne affichent l'écart le plus important entre les qualifications requises et les nominations réelles, tandis que celles du Royaume-Uni répondent le mieux à ce défi.

### Taux en %

■ Poste pourvu selon **tous** les besoins

■ Poste pourvu **sans répondre à tous les besoins**

	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
Qualification requise	14  86	15  85	22  78	25  75	21  79
Nombre/quantité requis	16  84	9  91	14  86	25  75	23  77
Date requise	23  77	12  88	17  83	27  73	18  82
Site/endroit requis	12  86	10  90	12  88	24  76	9  91

Question: Quel est le pourcentage des postes pourvus en 2007 ayant pleinement satisfait aux exigences requises?

## Pénurie de compétences: les secteurs les plus touchés

La plupart des entreprises en Europe sont confrontées à une pénurie de qualifications techniques; les grandes entreprises doivent également faire face à un manque de compétences informatiques.

% d'entreprises	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Compétences informatiques	19	16	30
Connaissances en affaires / commerciales	18	15	26
Qualifications techniques	35	35	38
Compétences en langues	14	13	15
Autres connaissances spécifiques à la fonction professionnelle	23	23	22
Autres domaines	6	6	6

Question: Dans quels domaines les qualifications des candidats étaient-elles insuffisantes pour pourvoir un poste selon les exigences requises?

## Pénurie de compétences: les secteurs les plus touchés par pays

% d'entreprises	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie
Compétences informatiques	17	11	27	22
Connaissances en affaires / commerciales	17	11	23	21
Qualifications techniques	34	35	36	37
Compétences en langues	14	12	18	11
Autres connaissances spécifiques à la fonction professionnelle	24	14	25	28
Autres domaines	5	3	3	16

Question: Dans quels domaines les qualifications des candidats étaient-elles insuffisantes pour pourvoir un poste selon les exigences requises?

## Stratégies visant à combattre les pénuries de compétences

L'amélioration de l'éducation scolaire et une meilleure mise en valeur des ressources humaines dans les entreprises sont considérées comme les moyens les plus efficaces pour combattre les pénuries de compétences.

% d'entreprises	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Améliorer l'éducation scolaire	69	70	66
Faciliter la transition de l'école dans la vie active	59	57	64
Davantage de stages en entreprises pour les étudiants avant de quitter l'école	57	56	58
Mettre en place des experts de la transition dans les écoles pour aider les étudiants à gérer la transition dans la vie active	52	52	53
Former plus de femmes dans des métiers techniques	53	51	60
Augmenter le nombre d'étudiants dans les universités	35	35	38
Améliorer le développement des ressources humaines dans l'entreprise	58	57	59
Employer la main-d'œuvre plus âgée pendant plus longtemps	44	43	51
Immigration d'une main-d'œuvre qualifiée	38	37	41
Services d'agences pour l'emploi privées	37	38	35

Question: A votre avis, parmi les mesures/stratégies suivantes, quelles sont celles qui combattent le mieux la pénurie croissante de spécialistes qualifiés?

## Stratégies visant à combattre les pénuries de compétences classées par pays

% d'entreprises	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie
Améliorer l'éducation scolaire	75	62	65	75
Faciliter la transition de l'école dans la vie active	66	53	55	61
Davantage de stages en entreprises pour les étudiants avant de quitter l'école	61	55	50	60
Mettre en place des experts de la transition dans les écoles pour aider les étudiants à gérer la transition dans la vie active	74	36	50	50
Former plus de femmes dans des métiers techniques	56	43	53	60
Augmenter le nombre d'étudiants dans les universités	33	31	45	32
Améliorer le développement des ressources humaines dans l'entreprise	62	53	45	71
Employer la main-d'œuvre plus âgée pendant plus longtemps	56	49	44	29
Immigration d'une main-d'œuvre qualifiée	30	41	43	39
Services d'agences privées pour l'emploi	43	26	32	48

Question: A votre avis, parmi les mesures/stratégies suivantes, quelles sont celles qui combattent le mieux la pénurie croissante de spécialistes qualifiés?