

Faire face au défi
démographique de
l'Europe :
Analyse des aptitudes
démographiques 2006

Table des matières

2	Résumé
5	Introduction
6	Pourquoi analyser les aptitudes démographiques des entreprises ?
10	L'index d'aptitude démographique IAD (DFX) 2006 (demographic fitness index DFX): - méthodologie - résultats
22	Conclusions et recommandations
24	Annexes statistiques et remarques méthodologiques

A propos de l'Institut Adecco

L'Institut Adecco 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 intéressés 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 travail, conférences et manifestations, l'Institut fournit une perspective axée sur l'avenir et empirique 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 6 600 bureaux répartis dans plus de 70 pays et territoires, gérant la 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 inhérents aux affaires de leurs clients.

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

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises européennes doivent gérer tellement de défis à court terme et de tendances à long terme qu'il leur est difficile de savoir lesquels aborder en priorité, encore moins de le faire de la meilleure manière possible. Certaines parmi ces lames de fond seront si puissantes que de nombreuses entreprises seront contraintes d'y faire face si elles veulent simplement survivre au cours des prochaines décennies.

Les changements démographiques à long terme représentent l'une de ces forces. A travers toute l'Union européenne (U.E.), le vieillissement de la population sera spectaculaire et redéfinira fondamentalement notre continent, nos sociétés, nos vies, nos comportements, notre travail, notre santé et nos systèmes d'éducation, sans oublier nos perspectives et ce, d'une manière dont nous ne commençons qu'à prendre conscience.

Les personnes plus âgées représentent déjà le seul segment de population en croissance en Europe. Au cours des dix prochaines années, les personnes de plus de 40 ans formeront, pour la première fois, la majorité de la population dans les cinq plus grandes économies européennes (en Allemagne et en Italie, leur pourcentage dépassera 60%). Le nombre de personnes entre 50 et 65 ans augmentera considérablement, tandis que la tranche d'âge entre 20 et 40 ans sera fortement réduite¹. Les changements seront encore plus impressionnants à long terme. Jusqu'en 2050, la population de l'U.E. en âge d'exercer une activité professionnelle baissera d'un cinquième comparé à aujourd'hui et, selon Eurostat, le pourcentage des personnes de plus de 65 ans au sein de l'Europe des 25 doublera pour atteindre 30%². Cela ne signifie pas que l'évolution démographique n'a que des effets négatifs ou qu'elle aura un impact identique sur tous les secteurs de l'économie mais qu'elle impliquera des transformations, de nouvelles règles et de nouveaux défis.

L'Institut Adecco a créé un « index d'aptitude démographique » IAD (DFX demographic fitness index) permettant de mesurer la capacité des entreprises à gérer le problème d'une main-d'œuvre européenne qui commence à vieillir. L'IAD 2006 est basé sur une enquête réalisée auprès de 2500 entreprises de tailles différentes et de divers secteurs d'activité dans les cinq économies principales d'Europe. Les résultats obtenus par les entreprises sont cartographiés sur un index de 100 à 400 points. Nous calculons également les indices par pays sur la base des résultats individuels des entreprises. De manière générale, les entreprises européennes ont obtenu en moyenne 183 points à l'index, deux tiers d'entre elles ayant obtenu 200 points ou moins, ce qui indique combien il leur reste de chemin à parcourir afin de consolider leur disposition au changement.

¹ Organisation Internationale du Travail (OIT), base de données Labostat, octobre 2006.

² Communiqué de presse Eurostat, 29 septembre 2006. L'Italie et l'Allemagne connaîtront les taux les plus élevés.

Notre enquête a révélé que les entreprises de l'U.E. commencent à reconnaître l'évolution démographique comme l'un des plus grands défis après la mondialisation, mais la plupart d'entre elles n'ont pas encore tout à fait analysé la structure d'âge de leur personnel et considèrent encore la planification de leur personnel comme un phénomène à court terme. En moyenne, les entreprises planifient leurs besoins en personnel à peine un an à l'avance. De manière plus décisive encore, les entreprises devront à l'avenir attirer, former et conserver davantage d'employés plus âgés, mais elles n'y sont pas bien préparées dans les cinq domaines clés qui sont l'apprentissage tout au long de la vie, la gestion de la carrière, de la santé, du savoir et de la diversité des âges.

- Les entreprises offrent un éventail insuffisant d'outils de gestion des carrières, et peu d'employés recourent à ceux existants, notamment les employés de plus de 45 ans.
- Il est temps d'améliorer la gestion de la santé en Europe. Rares sont les entreprises à dépasser les programmes de base obligatoires (p. ex. contrôles médicaux) pour offrir des instruments favorables à la santé à long terme, comme la réduction du stress, le mode de vie et les conseils diététiques.
- Alors qu'une grande majorité des entreprises respecte les exigences légales sur la diversité des âges et traite à égalité tous les groupes d'âge, la plupart d'entre elles déploie peu d'efforts pour promouvoir une dynamique d'estime mutuelle, de conseils et de transfert de qualifications.
- Alors que les entreprises disposent souvent d'outils de gestion des connaissances et qu'elles sont conscientes de l'expertise technique nécessaire au poste de travail, il est surprenant de constater combien d'entre elles ignorent qui sont leurs experts, c'est-à-dire qui est un expert dans quel secteur.
- Les entreprises offrent une formation continue et environ la moitié des employés en font usage, bien qu'il s'agisse en général plutôt de cours standards relatifs aux postes de travail centrés sur les qualifications plutôt que de programmes individuels ou d'acquisition des facteurs doux.

Notre livre blanc fait un certain nombre de recommandations pratiques pour les entreprises européennes qui souhaitent aborder le problème du vieillissement de la main-d'œuvre. Les aptitudes démographiques ne constituent pas une science sophistiquée. Tous les outils et mesures concernant les cinq secteurs sont situés dans un rayon accessible à la plupart des entreprises - indépendamment de leur taille, secteur d'activité ou centre d'intérêt - dans la mesure où elles désirent les adopter, accordent la priorité à certains domaines de manière disciplinée et sont à même

Demographic Fitness Survey 2006

d'avancer à petits pas néanmoins décisifs, afin d'assurer le progrès.

L'étude souligne que l'aptitude démographique ne vise pas des idées relatives au "bien-être" mais se base plutôt sur des faits purement économiques. Le rendement des mesures prises peut s'avérer substantiel. De meilleurs scores IAD (DFX) peuvent encore ajouter 20% à la compétitivité, l'innovation et la productivité ; par conséquent, la prise en compte de ces problèmes peut se traduire directement par un succès réel dans les affaires.

L'Institut publiera son index IAD (DFX) périodiquement, offrant ainsi aux entreprises et aux décideurs un outil de mesure du progrès européen concernant les aptitudes démographiques.

Introduction

Alors que les décideurs européens, les chefs de sociétés, les universitaires et la presse contribuent déjà notablement à accroître notre conscience vis-à-vis de l'évolution démographique, ici comme dans tous les pays industrialisés, il est curieux de constater la rareté des écrits concernant le niveau de préparation de nos entreprises face au vieillissement de leur personnel et aux actions ciblées qu'elles pourraient entreprendre. Conscient de cette lacune, l'Institut Adecco a financé, en septembre 2006, une étude sur les "aptitudes démographiques" menée auprès de 2 500 entreprises de toutes tailles et secteurs dans les cinq principales économies européennes³. L'aptitude démographique est le degré auquel les entreprises comprennent et sont en mesure de résoudre les changements démographiques sans précédents touchant leur propre personnel.

L'index d'aptitude démographique élaboré par l'Institut Adecco, IAD (DFX), permettra d'illustrer les aptitudes des entreprises dans cinq secteurs clés (apprentissage tout au long de la vie, gestion de la santé, de la carrière, du savoir et de la diversité des âges) et offrira à toutes les parties impliquées une introspection pratique. Notre IAD 2006 montre que les entreprises européennes disposent en effet d'un potentiel prodigieux leur permettant d'améliorer leurs aptitudes démographiques et de se donner ainsi à elles-mêmes de meilleures chances de prospérer ou, tout simplement, de survivre au cours des prochaines années.

³ Etude mandatée par l'Institut Adecco et menée par *TNS Infratest* en septembre / octobre 2006.

Pourquoi analyser les aptitudes démographiques des entreprises?

Les entreprises du monde entier réalisent, que de multiples tendances commerciales et sociales - souvent interdépendantes - vont influencer de manière significative leurs bénéfices à l'avenir. Ces tendances sont notamment les suivantes : évolution rapide des goûts des consommateurs, croissance frénétique des marchés émergents, plus grande accessibilité aux informations et aux connaissances, mondialisation sans pitié des marchés du travail et des talents, changements dynamiques des structures industrielles et de l'organisation des entreprises, interactivité encore plus marquée au sein des affaires et de la société par les innovations technologiques, techniques de gestion plus scientifiques et réserves décroissantes des ressources naturelles, renforcées par des régulations plus strictes, par exemple sur les problèmes environnementaux⁴.

Bien que chacune de ces tendances revête une importance par elle-même, le vieillissement de la population constitue potentiellement le plus grand des défis. Il n'est comparable qu'aux changements climatiques et au niveau d'éducation désastreux des jeunes européens. L'influent rapport Kok⁵ tire une sonnette d'alarme, à savoir que l'Europe est en train de subir des modifications extrêmes concernant le volume et la pyramide des âges de sa population. Au cours des 50 prochaines années, chaque pays sera confronté non seulement à une augmentation phénoménale du nombre de ses retraités mais aussi à une chute vertigineuse du taux de jeunes actifs arrivant sur le marché de l'emploi.

Au cours de la prochaine décennie, les personnes de plus de 40 ans formeront pour la première fois la majorité de la population dans toute l'Europe. Le chiffre total des personnes entre 50 et 65 ans dans les cinq économies européennes principales, représentant deux tiers du PNB régional, augmentera de 16% et le nombre des personnes entre 20 et 40 ans diminuera de presque 10%⁶. D'ici 2050, la population des travailleurs de l'U.E. (15 à 64 ans) sera réduite d'un cinquième comparé à aujourd'hui, et, selon les derniers chiffres d'Eurostat, le nombre d'habitants de plus de 65 ans dans l'Europe des 25 aura doublé pour atteindre 30% au total⁷. En outre, alors que cette tendance affecte tous les pays sans exception, l'Italie et l'Allemagne font partie des sociétés connaissant le vieillissement le plus rapide au monde. En 2050, la population active d'Italie sera réduite de moitié. En Allemagne également,

⁴ "Going from global trends to corporate strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2006 numéro 3, p. 20. Plus de 40% des entreprises pensent que chacune de ces tendances globales aura un impact "très important" ou "important" sur leur rentabilité au cours des cinq prochaines années. Environ un quart des personnes interrogées pensent également qu'un plus fort impact social sur les affaires et la croissance continue du secteur public aura une influence significative sur leur rentabilité au fil du temps.

⁵ Wim Kok, Report of the High Level Group, *Facing the Challenge: the Lisbon strategy for growth and employment*, novembre 2004. Ce rapport souligne les obstacles à l'atteinte d'objectifs ambitieux à une échéance de dix ans fixés pour l'Europe par l'agenda 2000 de Lisbonne, et suggère des moyens concrets visant à accélérer les progrès.

⁶ OIT, *op.cit.*

⁷ Eurostat, *op.cit.*

« l'implosion démographique sera ahurissante ». Le nombre d'Allemands actifs sera réduit de plus de 30% par rapport à aujourd'hui, même en supposant un taux relativement élevé d'immigrés à venir. Le nombre de jeunes actifs Allemands est déjà en chute libre (il y a environ un quart de jeunes gens de 20 à 30 ans de moins actuellement qu'au moment où ce taux était à son apogée, au milieu des années 80⁸). En Italie, chaque tranche d'âge de la naissance à 44 ans sera concernée - dans les dix prochaines années - par la diminution de la population, avec une réduction d'un quart des personnes entre 30 et 39 ans. L'Espagne sera confrontée à une diminution tout aussi impressionnante dans certaines catégories d'âge plus jeunes : le nombre d'espagnols entre 20 et 35 ans sera réduit de moitié au cours de la prochaine décennie⁹.

Il est peut-être trop tard pour interrompre, encore plus pour renverser cette évolution démographique sismique par une politique nationale et européenne favorisant l'immigration, le taux de natalité et la productivité ; cependant, nous pouvons prendre des mesures et envisager des stratégies efficaces afin de contrer l'évolution.

Premièrement, l'Europe rapidement vieillissante devra absolument tirer tout le profit possible de son capital humain. La diminution du segment d'âge jeune équivaldra à moins de diplômés, d'apprentis et de demandeurs d'emploi arrivant sur le marché, un effet aggravé par la baisse progressive des travailleurs plus âgés soit en raison d'une politique publique à priori bien intentionnée, soit par des préjugés perniciose sur le marché de l'emploi. Moins de 60% des personnes du groupe d'âge de 54 à 60 ans dans les pays de l'OCDE sont professionnellement actives par rapport à 76% de celles âgées de 24 à 49 ans¹⁰. Ces deux facteurs réduisent de manière significative le taux de capital humain disponible en Europe.

Deuxièmement, quelle que soit l'origine de la réduction du nombre d'actifs, le vieillissement de la population implique que les travailleurs plus âgés représenteront une énorme source d'aptitudes dans un environnement où le "talent" est une source sans cesse croissante d'avantages sur les concurrents et où tous les pays européens seront confrontés à une grave pénurie de talents. Ce phénomène se produira même si des immigrants qualifiés arrivent de l'extérieur de l'Europe et malgré la convergence de travailleurs compétents et expérimentés vers certaines villes et régions, comme par exemple le mouvement massif des Polonais, Tchèques et autres nouveaux citoyens de l'U.E. vers le Royaume Uni et l'Irlande depuis 2005, et le flux continu vers l'Europe de migrants légaux et clandestins originaires de régions émergentes. *The Economist* a eu recours à toute une étude en octobre 2006 pour

⁸ Center for Strategic and International Studies (CSIS), *Germany and the Challenge of Global Aging*, février 2003. Une partie des efforts de recherches significatifs sur le vieillissement global dans les pays émergents et en développement.

⁹ OIT, *op.cit.*

¹⁰ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Vivre et travailler plus longtemps*, mars 2006, résumé.

souligner que « le talent est devenu la marchandise la plus recherchée à l'échelle mondiale ». Il a été constaté que la grande majorité des managers RH internationaux pense que leur première priorité est d'ores et déjà d'attirer et de conserver les talents¹¹. En engageant et en conservant les travailleurs plus âgés, les entreprises contribuent à réduire leur pénurie future de talents et à relever les défis en matière de recrutement.

Troisièmement, à un niveau plus pratique, les employeurs devront non seulement attirer vers des postes des travailleurs actifs âgés expérimentés, mais aussi investir pour recycler ou mieux exploiter le potentiel de tous les travailleurs vieillissants. Un taux plus élevé d'actifs plus âgés impliquera des investissements supplémentaires en ce qui concerne l'environnement physique du travail, ainsi que le choix d'options en matière d'apprentissage tout au long de la vie et de gestion de la santé, des carrières et des horaires de travail ; de même, des investissements dans la conception de l'organisation, tout comme des dépenses en personnel plus élevées (le salaire et les coûts du bénéfice tendant à augmenter plus vite avec l'âge que la productivité)¹², et ce même en parvenant à conserver les actifs désireux de prendre des risques sur le plan professionnel au sein d'une économie mondiale. Ce faisant, les entreprises peuvent alors retenir davantage de savoir-faire et d'expérience souvent perdus par des départs à la retraite anticipés, mieux comprendre et communiquer avec leurs clients également vieillissants des marchés principaux et encourager les échanges de conseils et d'enseignement entre les générations.

¹¹ The Economist. *The battle for brainpower. A survey of talent*. 7 octobre 2006. L'étude identifie d'autres preuves pour une pénurie croissante de talents. Les emplois « exigeants en matière de talent » aux Etats-Unis se multiplient trois fois plus vite que l'emploi en général et représentent 70% des postes créés au cours de la dernière décennie. Actuellement, ils constituent 40% du marché de l'emploi des Etats-Unis. En même temps, les 500 sociétés américaines les plus importantes vont perdre la moitié de leurs cadres supérieurs au cours des cinq prochaines années. De ce fait, il n'est pas surprenant que trouver et conserver les talents – ainsi qu'investir dans la formation- sont devenus des facteurs de grande importance pour beaucoup plus d'entreprises que par le passé.

¹² OCDE, *op.cit.*

Des études menées aux USA et en Europe ont montré que les travailleurs plus âgés sont souvent plus fiables, qu'ils ont une éthique professionnelle plus marquée et qu'ils sont plus susceptibles de travailler à des horaires variables. Par ailleurs, il semble que les travailleurs plus âgés auraient, plus que leurs jeunes collègues, une attitude positive envers leur travail et leurs employeurs¹³.

Quatrièmement, en sus du vieillissement des actifs, d'autres modifications majeures se font jour sur le marché de l'emploi. A l'avenir, plus de femmes seront professionnellement actives, le pourcentage de celles occupant une fonction de cadre, de cadre associé et de manager va augmenter, le taux d'emploi dans le secteur des services va croître et, au sein d'un environnement de travail en perpétuelle évolution, la tendance à rechercher un équilibre entre sécurité et flexibilité de l'emploi ("flexicurity") va gagner en importance¹⁴. Les caractéristiques standards de l'emploi telles que l'emploi longue durée, la sécurité de l'emploi et la mobilité de la carrière au sein d'une entreprise se sont toutes infléchies lors de la dernière décennie. L'évolution démographique peut aggraver les inquiétudes de nombreuses personnes et organisations. Mais, comme le souligne le rapport Kok, une authentique souplesse du travail ne signifie pas "engager et congédier", mais bien plutôt assurer la souplesse, l'adaptation et la possibilité d'emploi. Chacun aura besoin d'acquérir et de développer de nouvelles aptitudes et l'apprentissage tout au long de la vie deviendra une nécessité pour les entreprises qui souhaitent conserver une base de talents suffisamment souple¹⁵.

Tandis que les entreprises prennent de plus en plus conscience des changements démographiques dans leur clientèle, et donc de la demande croissante de "produits associés à la retraite" en tout genre (financiers, médicaux, ménagers, associés au mode de vie et à l'apprentissage), rares sont celles qui ont dédié suffisamment d'attention aux changements imminents et potentiellement dramatiques en liaison avec l'âge de leur personnel¹⁶.

¹³ Center on Aging and Work, Boston College. Issue Briefs 1 et 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.

¹⁴ The Work Foundation, *An Agenda for Work*, avril 2005. La Work Foundation est un "think tank" renommé à but non lucratif sur les problèmes liés à l'emploi en Europe et au Royaume Uni en particulier, présidé par le célèbre commentateur politique et ex-journaliste Will Hutton.

¹⁵ Wim Kok, Report of the High Level Group, *op. cit.*

¹⁶ Ce problème ne touche pas que l'Europe. Le nouveau *Center on Aging and Work*, basé au Boston College aux Etats-Unis souligne le fait que 60% des CEO américains ne tiennent pas compte du vieillissement des travailleurs dans leur planification stratégique, 80% des entreprises des USA n'ont pas encore élaboré d'options d'emploi pour les travailleurs plus âgés, et seulement 8% des entreprises ont une politique formelle pour une retraite planifiée. Données fournies par le site web du centre : http://agingandwork.bc.edu/template_research_center

Les chefs d'entreprises sont toujours concentrés sur les problèmes techniques et financiers alors que la "valeur de l'action" concerne avant tout les variations du prix de l'action et les mesures de gestion de l'entreprise (et commence seulement à inclure le talent comme un facteur majeur de la production). Cette zone d'ombre concernant la démographie des travailleurs posera toujours plus de problèmes au fil du temps. Toutefois, selon l'Institut Adecco, moyennant une perception précoce et ciblée des problèmes, les entreprises dans l'U.E. peuvent se préparer au changement et conserver, voire même augmenter leur capacité à être compétitives, à innover et à produire.

Etude 2006 IAD (DFX)

Sans bases solides, une hypothèse audacieuse est gratuite et dépourvue de valeur. D'où l'importance de l'étude IAD (DFX) qui fournit pour la première fois des preuves absolues de l'état actuel des affaires dans les entreprises européennes. Ce tableau clair nous permet de quantifier la manière dont les entreprises de l'U.E. doivent progresser pour se préparer correctement au vieillissement de la population active et pour élaborer des scénarios concernant les besoins futurs des entreprises et des régions.

Méthode

Nous mesurons les aptitudes démographiques relatives à cinq critères de gestion optimale du personnel vieillissant. Ces valeurs ont été développées par Adecco Human Capital Solutions avec la Jacobs University de Brème¹⁷:

- **Gestion de la carrière.** Plus la moyenne d'âge des actifs augmente, plus les préférences professionnelles de ceux-ci peuvent changer, sur le plan aussi bien physique qu'intellectuel. Les entreprises doivent garder ce fait à l'esprit dans leur planification à long terme des ressources humaines, en tâchant de briser les barrières faisant obstacle au développement professionnel (p. ex. en faisant preuve de plus d'ouverture envers les changements de carrière horizontaux) et en conservant les capacités et la motivation des actifs plus âgés.

¹⁷ Voir également Marius Leibold et Sven Voelpel, *op.cit.*, qui élaborent un « cadre-5V » pour les champs d'action organisationnels visant à augmenter la productivité et les capacités innovantes du personnel vieillissant

- **Gestion du savoir.** A mesure que le personnel plus âgé quitte son travail, les entreprises perdent leur savoir-faire vital, leurs relations avec leurs clients et leurs réseaux internes, autant de facteurs pouvant affecter leur capacité à produire, à innover et à être compétitives. Les entreprises peuvent renouveler et conserver ces éléments critiques "intangibles" par une approche systématique de la gestion des connaissances et par une meilleure appréciation culturelle du savoir-faire et de l'expérience des personnes.
- **Apprentissage tout au long de la vie.** Plus le personnel vieillit, plus une entreprise peut souffrir de la perte de son savoir-faire. Garder les employés productifs à long terme exige des programmes d'apprentissage destinés aux employés plus âgés, qui soient mieux adaptés et plus attrayants qu'un perfectionnement traditionnel. Les entreprises doivent également encourager les employés plus jeunes à être plus ouverts face à l'apprentissage tout au long de la vie pour qu'ils se développent de manière continue et comprennent la nécessité d'étendre leur savoir-faire.
- **Gestion de la santé.** Les entreprises souffrent souvent des coûts consécutifs à l'absentéisme, à une mauvaise productivité et à une baisse de motivation. Ces facteurs peuvent être amoindris grâce à une meilleure analyse du taux de stress des individus, de leur santé émotionnelle et physique, et en mettant en place des équipements ergonomiques, des contrôles de santé réguliers et un mode de vie plus sain. Même si, jusqu'ici, la santé n'a pas préoccupé les chefs d'entreprises en Europe, les problèmes de santé croissent rapidement et les entreprises les mieux équipées bénéficieront d'un avantage de concurrence en liaison avec l'évolution démographique¹⁸.
- **Gestion de la diversité.** Les entreprises peuvent contribuer à conserver leur capacité à rester compétitives, à innover et à produire, non seulement en appliquant correctement les dispositions légales sur la diversité, mais aussi via des interactions plus efficaces entre employés jeunes et âgés sur le lieu de travail, p. ex. par des conseils et des équipes de travail d'âges mixtes.

¹⁸Thème abordé par une contribution de Pascale Levet, directrice du Lab'Ho, Lyon. Il s'agit d'un think tank renommé sur l'emploi et les thèmes sociaux, financé par Adecco France.

Demographic Fitness Survey 2006

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

Blocs des 5 secteurs DFX (liste non exhaustive)

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

Cette étude évalue chaque performance de l'entreprise selon cinq critères basés sur l'entretien mené. Le score maximum est de 400 points sur l'index dans les cas d'exécution/d'acceptation complète de toutes les mesures dans les cinq domaines d'activités. Un minimum de 100 points est attribué à toutes les entreprises. En utilisant des scores individuels pour chaque entreprise, nous sommes en mesure de calculer les index pour chaque pays et de déterminer une moyenne pour l'U.E. La répétition périodique de cette étude IAD nous permettra en outre de dessiner un tableau dynamique de la préparation de l'Europe face au vieillissement.

Notre étude 2006 est basée sur des entretiens menés avec 2 504 entreprises des cinq économies européennes principales (au moins 500 entreprises chacune). Pour moitié, il s'agit de grandes entreprises générant un CA de plus de 50 millions par an, le reste étant des entreprises de taille moyenne générant un CA de 10 à 50 millions. L'industrie, les services et le commerce comptent chacun pour un tiers environ de toutes les entreprises analysées, bien que la répartition précise entre les types d'activités varie en fonction du pays.

A notre avis, nos échantillons étudiés sont suffisamment grands pour fournir des résultats significatifs aux niveaux européens et nationaux. Même s'il n'est pas possible d'obtenir des données exactes, nous estimons que notre échantillon est représentatif d'environ 148 000 entreprises dans les cinq pays étudiés. Par exemple, nous savons qu'au Royaume-Uni, 33 000 moyennes et grandes entreprises génèrent plus de la moitié de l'emploi britannique global et environ deux tiers de la rotation totale annuelle du personnel des entreprises¹⁹. Nous avons calculé, que

¹⁹ Communiqué de presse du département du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni (DTI), 31 août 2006: *Small and medium-sized enterprise statistics 2005*, site web du DTI. Nous pouvons effectuer des calculs approximatifs sur l'univers des entreprises, du personnel et des ventes représentés par notre échantillon de 500 entreprises britanniques, en nous basant sur les données fournies par le DTI et certaines hypothèses. <http://www.sbs.gov.uk>

Demographic Fitness Survey 2006

les 500 moyennes et grandes entreprises de notre échantillon représentent 2% de toutes les entreprises du Royaume Uni de taille similaire, qu'elles emploient 200 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaires annuel d'environ 40 milliards d'Euros.

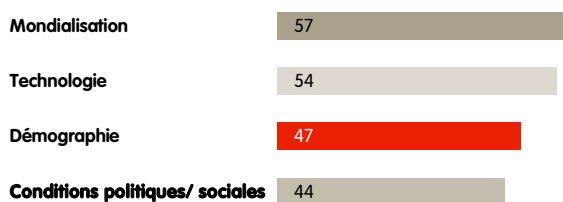
Résultats de l'étude

Cette première étude relative aux aptitudes démographiques des entreprises européennes a fourni quelques résultats surprenants, et renforcera le rôle que pourra jouer l'IAD (DFI) en tant qu'indicateur précoce axé sur l'action et en tant qu'indice de mesure destiné aux CEO européens, décideurs et faiseurs d'opinion dans la presse, le monde universitaire et d'autres milieux.

Environ la moitié des entreprises européennes considère que l'évolution démographique constitue l'un des défis majeurs auxquels la société sera confrontée à l'avenir et qu'il s'agit là certainement plus d'un problème en soi que d'un simple changement de contexte politique ou social. Nous n'avons pas trouvé de différence importante de perception des grands défis futurs entre les entreprises de grande et de moyenne taille. A un niveau national, les entreprises allemandes jugent la démographie comme le second problème important après la mondialisation, alors que celles du Royaume Uni ont une attitude plutôt détendue sur ce thème.

LES DEFIS MAJEURS EN AFFAIRES DES ENTREPRISES EUROPEENNES

Pourcentage d'entreprises*



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

Malgré une plus grande prise de conscience relative à l'évolution démographique, les entreprises ne disposent toujours pas de bases objectives concernant la structure d'âge actuelle de leurs employés, encore moins de la perception profonde de son évolution future. Un tiers seulement des entreprises pense avoir "totalement analysé" la structure d'âge de ses employés bien qu'environ 40% déclarent l'avoir fait à l'échelle des services et des niveaux du personnel. De manière typique, les grandes entreprises font mieux dans ce domaine que les petites, comme on peut s'y attendre étant donné leurs avantages relatifs aux ressources. Par ailleurs, un tiers des entreprises avoue n'avoir procédé à aucune analyse (tableau 1 de l'annexe). Les entreprises du Royaume-Uni

Demographic Fitness Survey 2006

ont été les plus diligentes dans ce contexte (environ la moitié connaît le changement actuel de sa structure d'âge) et les entreprises espagnoles les moins appliquées (à peine un cinquième).

De plus, la plupart des entreprises planifient leurs besoins en personnel peu de temps à l'avance avec un horizon de planification moyen d'à peine un an. Celui des entreprises allemandes et françaises est légèrement plus long avec respectivement 1,3 et 1,2 ans. En termes relatifs, les périodes de planification les plus longues sont celles pour les besoins en personnel professionnel (mais toujours moins de 18 mois) et les plus courtes sont celles pour les besoins en travailleurs industriels (seulement onze mois). Cette approche à court terme est compréhensible vu le rythme de vie du monde moderne des affaires, cependant, elle est alarmante au regard des changements démographiques que l'Europe doit affronter.

Les entreprises européennes planifient leurs besoins en personnel à court terme

Moyenne exprimée en nombre d'années

	Europe	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
L'ensemble du personnel employé	1.1	1.1	1.2
Professionnels et personnel de direction	1.4	1.4	1.5
Personnel commercial	1.1	1.1	1.1
Personnel industriel	0.9	0.9	1.0

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

(1) Scores IAD totaux

Les entreprises européennes totalisent une moyenne de 183 points seulement, et deux tiers des entreprises ont obtenu un score de 200 points ou moins. Ceci confirme les craintes relatives à la perception et la préparation des entreprises dans l'U.E. face à l'évolution démographique dont les conséquences seront extrêmes au cours des prochaines années.

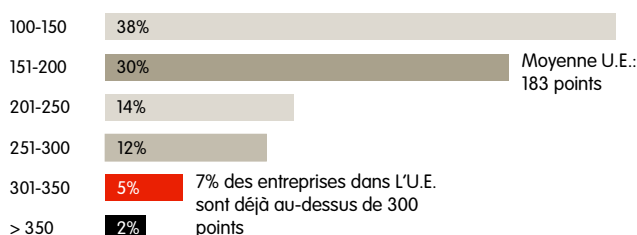
Les résultats obtenus au plan national ou en termes de taille de l'entreprise n'apportent guère de consolation. Toutes les moyennes nationales sont relativement basses, de 189 pour le Royaume-Uni à 172 pour la France, avec l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne dans les 180 (tableau 2 de l'annexe). Sur une échelle de 100 à 400 points, le fossé IAD (DFI) anglo-français se réduit à une variation de 5% seulement et il se trouve donc à peine au-dessus du taux d'erreurs statistiques caractéristique de toutes les grandes études. Le Royaume-Uni n'a donc guère de raison de pavoiser, malgré sa position en tête de liste. La taille de l'entreprise est également mesurable, mais ne constitue pas un facteur déterminant de la

Demographic Fitness Survey 2006

perception démographique : les scores moyens pour les grandes et moyennes entreprises en Europe sont de 195 points versus 178.

L'IAD (DFX) européen moyen est de 183 points sur 400, et environ 70% des entreprises sont en-dessous de 200, indiquant un intense potentiel U.E. à optimiser

Pourcentage d'entreprises



Points de l'index sur une échelle de 100 à 400

Au niveau individuel des entreprises, seules cinq entreprises sur 2 504 ont obtenu un score potentiel maximum de 400 points à l'index. Trente entreprises ont atteint entre 351 et 399 points. En considérant cette gamme comme une vraie "excellence" en termes d'aptitudes démographiques, moins de 1,5% de toutes les entreprises européennes peuvent actuellement se réjouir de leurs propres performances.

Bonne nouvelle : 7% des entreprises se trouvent au-dessus du niveau de 300 points. Ainsi, environ 200 entreprises de l'Union européenne sont bien placées sur l'index IAD (DFI) et ces entreprises sont présentes dans tous les pays d'Europe analysés. De plus, en appliquant le même pourcentage à l'univers entier des entreprises représentées par nos échantillons, au moins 10000 firmes européennes seraient bien ou même très bien positionnées aujourd'hui.

D'autres preuves soulignent le fait que quelques entreprises européennes sont bien préparées. Par exemple, chez Netto, une grande chaîne de supermarchés performante au Danemark, la moitié du personnel a plus de 50 ans. La Halifax Bank of Scotland (HBOS), une institution financière majeure au Royaume-Uni, a embauché de nombreuses personnes de plus de 50 ans, certaines d'entre elles atteignant même l'âge de 70 ans, afin d'améliorer le service client et notamment celui à l'adresse des clients plus âgés. BMW a construit à Leipzig un site de production ultramoderne qui emploie des travailleurs de plus de 45 ans et dont la conception en termes d'ergonomie répond aux besoins de ces derniers.

De plus, le réseau européen pour la promotion de la santé au travail (ENWHP European Network for Workplace Health Promotion) offre des études de cas d'employeurs de 20 nations européennes

20, et, parmi les lauréats du prix 2006 de l'American Association of Retired People (AARP) décerné aux "10 meilleurs employeurs de travailleurs de plus de 50 ans" figurent deux entreprises européennes : Volkswagen Amérique et Hoffman-La Roche. En outre, parmi les autres employeurs concernés par ce prix, six sont des organisations de soins de santé locales, l'une une université (MIT) et une autre est une société de services financiers de taille moyenne²¹. Ainsi, dans l'ensemble, et alors que la situation actuelle est problématique, nous identifions un énorme potentiel des entreprises de l'U.E. à améliorer leur aptitude démographique.

(2) Impact sur les capacités des entreprises de l'U.E. à innover, à être compétitives et à produire.

L'aptitude démographique n'est pas, comme certains pourraient le croire, une simple marotte à la mode dans le monde du management s'appuyant sur de vagues idées de "bien-être" ; il s'agit là de réalités purement économiques. Des scores IAD (DFI) plus élevés peuvent ajouter environ 20% en moyenne à la capacité d'une entreprise à être compétitive, à innover et à produire, en d'autres termes, d'authentiques progrès en matière d'aptitudes démographiques seraient susceptibles d'entraîner de réels succès pour l'entreprise.

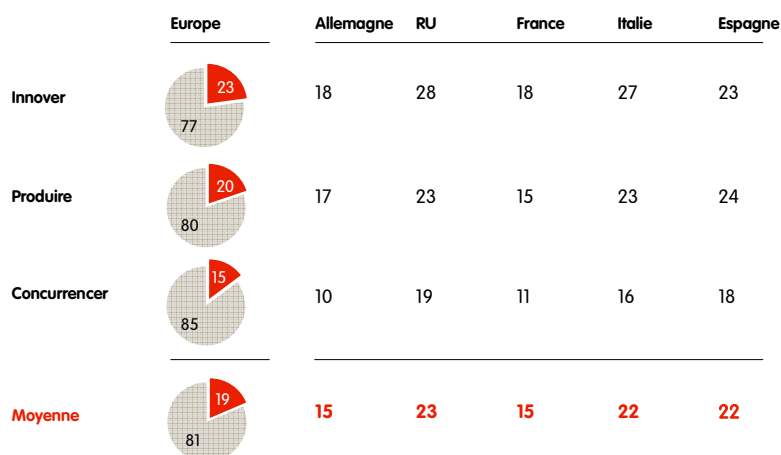
²⁰ Réseau européen de la promotion de la santé dans l'entreprise (ENWHPI), *Healthy Work in an Aging Europe*, octobre 2005. Ce rapport cite notamment des entreprises françaises telles que Leroy-Somer (page 129) et les Laboratoires Boisson (p. 127), ainsi que Volvo Cars en Belgique (p. 56) et la Royal Bank of Scotland (page 326). La RBS, l'une des institutions financières les plus grandes d'Europe, a adopté un "instrumentaire pour l'âge", un outil diagnostique visant à définir les problèmes au travail liés à l'âge, et l'a utilisé afin de mener un audit global sur l'âge visant à estimer sa position sur le marché, souligner les bonnes pratiques et cerner les secteurs à améliorer. Elle pratique également une stratégie "santé et bien-être" visant à s'assurer que les avantages et services en termes de santé reflètent les besoins du personnel vieillissant.

²¹ *AARP Magazine*, novembre-décembre 2006, p. 84-85. Il s'agit du magazine le plus diffusé dans le monde, ce qui est en soi une conséquence du vieillissement de la population. L'AARP évalue les performances des employeurs dans un certain nombre de pratiques de l'emploi favorables aux travailleurs plus âgés. Ce sont les suivantes : recrutement favorable aux travailleurs plus âgés; formation et développement favorisant les aptitudes, pro-activité visant à encourager les travailleurs à suivre ces formations et à suggérer de nouveaux types de programmes; emplois alternatifs comme horaires souples, télétravail et retraite planifiée, en sus de plans de santé et de retraite.

Demographic Fitness Survey 2006

Impact potentiel des secteurs IAD (DFX) sur l'innovation, la compétitivité, la productivité

% d'impact sur les capacités des entreprises à :



Notre analyse indique que, ceteris paribus, l'application cohérente et adéquate de tous les outils d'aptitudes sur les cinq critères choisis peut améliorer de manière significative la capacité des entreprises à :

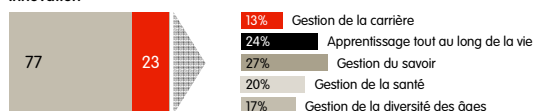
- Innover – jusqu'à 23% en moyenne, et jusqu'à 28% au RU
- Produire – jusqu'à 20% dans l'U.E. et 23-24% en Espagne, Italie et au RU
- Etre compétitives – jusqu'à 15% en Europe, et 18-19% au RU et en Espagne

Nous avons constaté par exemple que, pour une meilleure innovation, la gestion du savoir est le facteur d'influence potentiel le plus important. Plus une entreprise y est forte et plus ses employés partagent cette conviction, mieux elle peut innover. Le facteur d'amélioration essentiel, aussi bien pour la productivité que pour la capacité à être compétitive, est l'excellence dans la gestion des carrières. Ceci peut représenter jusqu'à la moitié des gains potentiels. Une meilleure attention dédiée à l'apprentissage tout au long de la vie pourrait aussi avoir un impact majeur sur la productivité des entreprises européennes, comptant en moyenne pour environ un tiers de l'amélioration potentielle. Ces conclusions se vérifient au niveau national malgré des variations d'importance relative (l'impact est le plus distinct en Allemagne et en Espagne ; il est plus nuancé dans les trois autres pays).

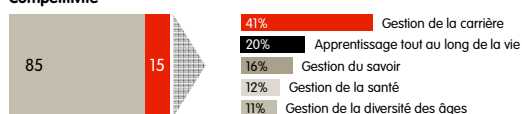
Facteurs favorisant l'amélioration de la capacité à innover, à être compétitif et à produire

Influence de chacun des 5 secteurs sur la capacité des entreprises à innover, être compétitives et à produire, en %

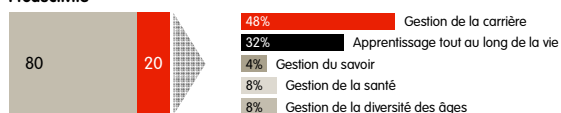
Innovation



Compétitivité



Productivité



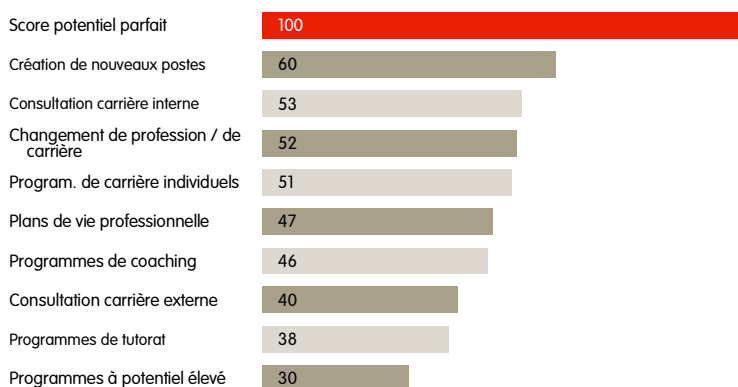
Procédons à la contre-épreuve: admettons qu'aujourd'hui une entreprise se soit bien positionnée dans les 5 secteurs d'activités, peut-on alors vraiment imaginer que ses capacités en matière de productivité, d'innovation et de concurrence pourraient fléchir à l'avenir ?

(3) Résultats spécifiques pour les cinq critères d'aptitudes démographiques

Parmi les neuf principaux **outils de gestion de carrière** cités dans notre étude, les entreprises européennes en offrent en moyenne quatre. En outre, les entreprises sont bien plus susceptibles d'offrir à leur personnel un accès aux conseils de base de carrière sur le plan interne et aux postes nouvellement créés, qu'à des outils plus onéreux en terme d'argent et de temps, comme p. ex. une consultation externe sur la carrière, des conseils ou des programmes à "potentiel élevé". Lorsqu'il existe des outils de gestion de carrière, ce sont les jeunes actifs d'Europe qui y recourent le plus, un phénomène qui correspond aux recherches menées par l'OCDE. Dans notre étude, ce taux est de 60/40 en faveur des personnes de moins de 45 ans (nous ignorons quelle proportion des actifs de plus de 45 ans a recours à ces outils). Les entreprises allemandes et françaises tendent à offrir un éventail d'outils plus étroit que celles au RU, en Italie et en Espagne, ce qui reflète probablement l'ouverture d'esprit relative de ces pays vis-à-vis des changements de carrière du personnel (tableau 3 de l'annexe). Dans l'ensemble, les grandes entreprises font significativement mieux que les entreprises de taille moyenne quant à la gestion des carrières.

Outils de gestion de carrière offerts par les entreprises européennes à leur personnel

% d'entreprises offrant des outils de carrière individuels



Nous avons observé qu'un **apprentissage tout au long de la vie** est l'un des facteurs les mieux mis en œuvre dans tous les pays, les entreprises offrant de manière générale les mêmes éléments dans toute l'Europe (tableau 4 de l'annexe). L'apprentissage pour le poste de travail représente l'outil le plus populaire, partout sauf en Allemagne (où il est numéro deux). Plus des trois quarts des entreprises de l'U.E. offrent aussi à leurs employés des formations de perfectionnement organisées par des prestataires externes, une évaluation de l'apprentissage des individus ainsi que des discussions régulières à ce sujet. Notre analyse IAD (DFI) montre que plus de 70% de l'apprentissage se concentre partout sur les "qualifications" sauf en Grande-Bretagne où les entreprises préfèrent une approche équilibrée qui aborde aussi les aspects sociaux comme la formation d'équipes ainsi que le développement personnel (p. ex. séminaires de gestion, tableau 5 de l'annexe).

Dans l'ensemble, l'Allemagne et le Royaume-Uni se trouvent au-dessus de la moyenne en ce qui concerne les outils à disposition pour un apprentissage tout au long de la vie, et ces deux pays sont remarquables pour leur disposition à enseigner des aptitudes techniques et à recourir à un personnel hors de l'entreprise pour offrir des formations internes. Le recours des travailleurs aux outils d'apprentissage est optimal au Royaume Uni et en Italie (tous deux avec une moyenne d'environ 60%) mais inférieur de moitié en Allemagne, en France et en Espagne. Là encore, les jeunes actifs sont plus susceptibles de recourir aux outils d'apprentissage tout au long de la vie et les grandes entreprises font mieux que les plus petites à ce sujet²².

²² Les données Eurostat montrent une augmentation considérable de « l'apprentissage tout au long de la vie » dans toute l'Europe au cours de la dernière décennie. Le pourcentage des travailleurs entre 25 et 64 ans qui ont suivi des cours de formation ou de perfectionnement au cours des 4 semaines précédant l'enquête sert de base de calcul. Dans l'Europe des 15, ce chiffre a doublé, passant de moins de 6% en 1996 à 12% à l'heure actuelle. Les performances varient fortement d'un pays à l'autre au sein des cinq économies principales : Royaume-Uni (29%), Espagne (12%), Allemagne et France (~8%), Italie (6%).

Demographic Fitness Survey 2006

Les entreprises de l'U.E. offrent, en moyenne, 6,5 journées de formation par employé chaque année. Les entreprises allemandes dédient le moins de temps (4,5 jours), parce qu'elles considèrent la formation plutôt comme un "coût" que comme un "investissement", et parce que les congés sont relativement plus longs. Les entreprises françaises se trouvent aussi à l'extrémité inférieure de l'échelle (5,1 jours), alors que le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne sont au-dessus de la moyenne, l'Espagne étant relativement la plus généreuse (8,7 jours). Les données issues d'une étude réalisée par la BASF, le géant allemand de la chimie, coïncident avec ce résultat. Le nombre moyen de journées de formation par employé est le plus bas chez BASF Allemagne (3,7 jours), battue seulement par ses divisions des USA, et plus élevé dans le reste de l'Europe.²³

En moyenne, les entreprises européennes n'utilisent même pas la moitié de la douzaine d'outils **de gestion du savoir** à leur disposition (tableau 6 de l'annexe). Dans ce secteur, les similitudes sont les plus apparentes dans toute l'Europe (la plupart des entreprises appliquant un nombre de mesures similaire). Ce domaine présente également le meilleur équilibre entre les divers groupes d'âges en matière d'acceptation des mesures proposées. Ce chiffre est globalement de 50/50 dans tous les pays sauf en Espagne. Lorsqu'il s'agit de conserver, de renouveler et d'utiliser leurs connaissances, les entreprises de l'U.E. sont relativement désireuses d'engager des consultants externes et de financer une formation complémentaire afin d'aider leurs employés à renouveler leur savoir.

Alors qu'environ la moitié des entreprises pensent avoir une excellente compréhension des connaissances spécifiques relatives aux postes de travail et à leurs connaissances techniques spécifiques à l'entreprise, peu d'entre elles ont vraiment évalué le risque de perte de connaissances lors du départ de leurs employés et elles ignorent qui possède les informations critiques pour l'entreprise. Peu d'entreprises s'inquiètent de publier des listes internes des possesseurs de savoir (ou "pages jaunes" des experts), ou de former des forums de discussions internes. Ainsi, en d'autres termes, peu d'entreprises européennes savent qui sont leurs vrais experts. Ce résultat correspond aux recherches effectuées par McKinsey & Company²⁴. Dans l'ensemble, alors que les taux spécifiques ne varient que sur une modeste gamme, nos conclusions concernant la gestion des connaissances se vérifient pour tous les pays, et sont valables aussi bien pour les grandes entreprises que pour celles de taille moyenne.

²³ BASF, rapport faits et chiffres, mai 2006.

²⁴ The McKinsey Quarterly 2003, Number 4, *Do you know who your experts are?* Michael Idinopulos et Lee Kempler. Michael et Lee s'occupent des connaissances chez McKinsey.

Analyse de la structure et des niveaux de connaissance

	Analyse globale et complète											
	Aucune analyse du tout											
2005	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne						
% d'entreprises:												
Savoir technique spécifique à l'entreprise	47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11
Savoir technique spécifique au poste de travail	45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12
Risque de perte des connaissances au départ d'un employé	32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25
Propriétaires du savoir critique pour l'entreprise	30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21

Question : "Dans quelle mesure avez-vous effectué une analyse statistique des postes critiques pour les affaires dans votre entreprise ?"

Peu d'entreprises offrent des **outils favorisant la santé** allant au-delà des bases obligatoires comme des consultations médicales, des contrôles de santé au travail et des examens médicaux avant l'embauche. Les entreprises ne parviennent pas à offrir à leur personnel des options de santé à long terme comme un accès aux sports, une réduction des contraintes dorsales et une restauration saine, sans parler des conseils diététiques et des programmes de relaxation. Cette distinction est la plus marquée en France, en Italie et en Espagne où 84% à 95% des entreprises offrent les conditions de base - et une vaste majorité du personnel y a recours, ce qui reflète probablement la législation²⁵ - cependant, les options de santé pour la prévention à long terme sont pratiquement inexistantes. Les entreprises d'Allemagne et du Royaume-Uni tendent à offrir une sélection plus équilibrée d'options de gestion de santé, mais ne sont pas aussi performants quant à l'accès régulier de leur personnel aux contrôles de base (tableau 7 de l'annexe). Le secteur de la santé est le seul des cinq critères évalués où nous constatons un plus grand recours aux options par les travailleurs plus âgés que par les plus jeunes dans chaque pays d'Europe.

La gestion de la **diversité des âges** est similaire aux soins de santé en ce sens que les outils clés visant à assurer la diversité des âges sont fixés par la loi dans la majorité des pays, et les entreprises la respectent en général. Nous constatons ainsi 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 82 et 96% aux exigences dans ces secteurs clés. Environ deux tiers des entreprises européennes ont également un système salarial basé sur le mérite.

²⁵ ENWHP, *op cit.* Ce rapport de 350 pages offre une vue d'ensemble des législations nationales ainsi que des meilleures pratiques nationales et sectorielles dans 20 pays en termes de gestion de la santé pour les travailleurs plus âgés (comme la formation continue, p. ex. formation professionnelle pour travailleurs plus âgés, échange de connaissances entre les générations, gestion de la diversité des âges, etc.).

Mais seul un tiers ou moins des entreprises de l'U.E. offre des outils à long terme offrant un impact potentiellement élevé comme des séminaires de formation d'équipes, des programmes de conseils, des tables rondes juniors / seniors ou du moins (une entreprise sur six) des ateliers de perception de la diversité destinés aux cadres (tableau 8 de l'annexe).

Conclusions et recommandations

Ce premier IAD (DFI) fournit des résultats utiles (et rares) sur le plan qualitatif et quantitatif dans les vraies aptitudes des entreprises européennes à s'adapter à une population rapidement vieillissante. Avec une moyenne de 183 points seulement sur une échelle de 100 à 400, et deux tiers des entreprises obtenant un score au-dessous de 200, toutes les parties impliquées devraient se sentir concernées par la situation actuelle. La première étape visant à résoudre ce problème consiste avant tout à réaliser qu'il est nécessaire d'agir, et nous pensons que l'IAD (DFI) peut contribuer à modifier les perceptions. Notre étude périodique se basera sur ce fait, créant au fil du temps un tableau dynamique du progrès de l'Europe ou au contraire de son déficit, et permettra de reconnaître les secteurs dans lesquels les entreprises de l'U.E. devraient en priorité investir leur énergie et leurs efforts.

De plus, les aptitudes démographiques ne sont pas une science sophistiquée. Toutes les mesures et outils des cinq critères analysés sont amplement décrits dans la littérature économique, et leur clarté permet aux entreprises de les comprendre et de les communiquer aux employés, d'organiser des mesures régulières internes ou de recourir à des prestataires qualifiés, d'investir sans grand risque financier même pour les petites entreprises, et de devenir plus efficaces en promouvant un changement de culture de l'entreprise positif et porteur d'avenir. La partie problématique n'est ni le concept ni la mise en œuvre, mais elle exige plutôt du courage ainsi qu'un leadership très fort de la part des CEO, afin d'aborder le vieillissement des employés avant que ce problème ne les rattrape.

Les effets pourraient être considérables. Des scores IAD (DFI) élevés pourraient entraîner des bénéfices de l'ordre des dizaines dans la capacité des entreprises à être compétitives, à innover et à produire, autant d'éléments où elles devront s'améliorer à l'avenir. La tendance législative visant des réglementations plus strictes (p. ex. sur la concurrence et l'environnement, la discrimination des âges, la santé et la sécurité au travail, etc.), la lutte internationale pour la recherche des talents, les changements technologiques rapides, le facteur Chine/Inde et la mondialisation dans son sens le plus large accroissent l'importance, pour les entreprises, d'améliorer leur score IAD (DFI). Comme le dit l'ENWHP en guise d'avertissement dans son rapport sur le travail respectueux de la santé dans une Europe vieillissante, "tous ceux qui pensent qu'investir dans ce domaine est un gâchis de ressources se méprennent sur les réalités industrielles."

La bonne nouvelle est que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, leur secteur ou leur spécificité, peuvent améliorer leurs aptitudes démographiques par un mélange adéquat de mesures correctement mises en œuvre. Nous connaissons déjà de nombreux exemples de bonnes pratiques de l'étude IAD (DFI), tout comme d'autres études. Certains observateurs voient aussi des preuves concrètes confirmant que la prise de conscience des effets imminents de l'évolution démographique sur le marché de l'emploi s'améliore dans toute l'Europe, même dans les pays qui sont devenus des économies de marché récemment seulement. Nous pensons donc qu'il existe un potentiel énorme permettant d'optimiser les aptitudes démographiques dans tous les pays.

Du point de vue de l'Institut Adecco, les rapports qui fournissent des listes exhaustives (et arides) de recommandations ne seront guère utiles aux praticiens. Nous encourageons les entreprises à investir en priorité dans quelques domaines identifiés comme faibles, à prendre des mesures simples, et à faire de petits pas afin d'assurer des progrès réguliers et réels dans les priorités choisies. Faites un diagnostic, choisissez les trois à cinq mesures et instruments les plus évidents avec le meilleur gain potentiel et élaborer un plan d'action avec un calendrier et des responsabilités clairs. Une fois les objectifs atteints, sélectionnez les secteurs suivants les plus urgents. Les étapes pratiques seront récompensées.

Dans l'Europe entière, le vieillissement de la population représente un problème réel. Même si son impact ne sera pas identique dans tous les secteurs économiques et même si, pour certaines entreprises, le problème de la structure d'âge semble toujours lointain, les entreprises devront inévitablement accepter et évaluer le potentiel des talents et la contribution réelle de leurs travailleurs plus âgés. Ne pas faire usage de ces aptitudes et de ce savoir se révélera de plus en plus être un gâchis de ressources injustifié pour l'entreprise. Ainsi, le vieillissement de la population représente à la fois un défi et une opportunité. L'avenir lointain de l'économie européenne appartiendra aux entreprises qui percevront le premier et saisiront la seconde.

Annexe statistique et remarques méthodologiques

Tableau 1 : Analyse de la structure d'âge du personnel dans les entreprises

Taux en %

	Pas d'analyse du tout		Analyse globale et complète											
2005			Moyenne	Allemagne		RU		France		Italie		Espagne		
Structure d'âge globale	35	31	31	38	46	28	39	28	35	25	22	37		
Structure d'âge par service/dépt.	41	26	36	31	51	20	50	24	38	17	28	38		
Structure d'âge par fonction	41	28	40	28	55	22	39	27	41	25	28	39		
Aspect futur de la structure d'âge globale	34	28	28	35	54	23	37	29	37	19	26	36		

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

Tableau 2 – État de l'aptitude démographique en Europe

Scores des index IAD (DFX)

Données en %	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Ø (=index)	183	181	189	172	186	185
100 points	12	17	9	11	10	12
101-150 points	26	26	22	21	31	29
151-200 points	30	23	37	49	24	19
201-250 points	14	14	16	15	13	11
251-300 points	12	10	12	4	9	27
301-350 points	5	7	3	1	13	2
351-399 points	1	3	1	0	1	1
400 points	0	1	0	0	0	0
% d'entreprises > 300	7	11	4	1	14	3
% d'entreprises < 200	68	66	68	81	65	60
Score maximum obtenu	400	400	390	334	363	385

Demographic Fitness Survey 2006

Tableau 3: Gestion de la carrière

9 outils de gestion de carrière majeurs

	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Nombre moyen d'outils offerts par les entreprises	4.2	2.7	4.9	3.7	5.0	4.8
% d'entreprises offrant:						
Création de nouveaux postes	60	48	75	65	53	58
Consultation carrière interne	53	30	59	39	63	73
Changement de profession / carrière	52	27	58	47	73	53
Programmes de carrière individuels	51	38	67	39	64	49
Plans de vie professionnelle	47	33	46	51	75	29
Programmes de coaching	46	47	63	24	39	55
Consultation carrière externe	40	12	23	20	67	76
Programmes de tutorat	38	19	57	42	27	47
Programmes à potentiel élevé	30	19	36	25	39	32

Questions : "Lesquels parmi ces outils appliquez-vous actuellement dans votre entreprise ? Quel pourcentage de votre personnel utilise les divers outils que vous offrez ?

Quelle est leur répartition par groupe d'âge ?"

Tableau 4: Apprentissage tout au long de la vie

8 outils d'apprentissage majeurs

	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Nombre moyen d'outils offerts par les entreprises	5.3	5.5	6.2	4.8	4.4	5.6
% d'entreprises offrant:						
Formations pour le poste de travail	87	81	92	88	77	95
Formation complém. par prestataires externes	78	85	89	82	67	66
Analyse des besoins en formation individuelle / réunions régulières	77	68	87	74	74	84
Schémas de transfert d'aptitudes techniques	70	81	86	58	52	73
Initiatives de form. interne, hors lieu de travail	67	78	85	44	69	61
Encouragement via suivi / conseils individuels	54	48	83	40	32	65
Schémas de transfert d'aptit. méthodologiques	49	51	55	43	36	59
Schémas de transfert d'aptitudes sociales	45	55	46	41	30	55

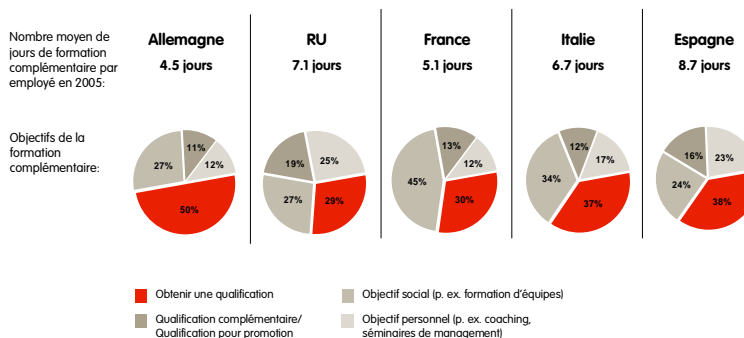
Question : "Lesquels de ces outils utilisez-vous actuellement dans votre entreprise ? Quel pourcentage du personnel utilise les outils de développement RH que vous offrez ?

Quelle est leur répartition par groupe d'âge ?"

Demographic Fitness Survey 2006

Tableau 5: Schémas de formation complémentaire sponsorisés par les entreprises européennes

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



Question: A propos des opportunités de formation complémentaire dans votre entreprise, combien de jours ont été utilisés pour la formation complémentaire par employé en 2005? S'agissant des objectifs de vos schémas de formation complémentaire, quel pourcentage est applicable à chacun des 4 objectifs suivants?

Tableau 6: Gestion du savoir

12 outils GS principaux

	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Nombre moyen d'outils offerts par les entreprises	5.6	5.4	6.3	4.8	5.2	6.5
% d'entreprises offrant :						
Recours aux consultants externes	72	62	67	72	84	77
Formation complém. pour actualiser les connaissances	68	71	52	67	64	85
Dossiers standardisés des conn. spécif. à l'entrepr.	58	58	65	50	62	57
Coopération avec d'autres entreprises	56	62	60	43	50	64
Coopération avec les universités et autres institutions	56	46	81	36	46	70
Systèmes de gestion des informations	52	50	79	17	44	71
Systèmes de GRC	46	40	61	16	42	71
Equipes formées de personnel de tout âge	44	43	34	52	41	49
Discussions internes en ligne	31	43	33	21	27	33
Répertoire propriétaires de savoir ("pages jaunes")	28	24	27	29	29	30
Création de propres groupes de réflexion	27	22	39	40	14	18
Contact avec des groupes de réflexion extérieurs	23	18	30	25	16	25

Question : "Lesquels parmi ces outils GS sont utilisés actuellement par votre entreprise ? Quel % de votre personnel utilise les outils GS que vous offrez ? Quelle est leur répartition par groupe d'âge ?"

Demographic Fitness Survey 2006

Tableau 7: Gestion de la santé

9 outils majeurs de promotion de la santé

	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Nombre moyen d'outils offerts par les entreprises	3.5	3.3	3.2	3.4	3.7	3.8
% d'entreprises offrant :						
Contrôles de santé réguliers	75	60	40	93	85	95
Contrôle médical au travail	74	82	54	86	87	60
Contrôle médical avant l'embauche	71	46	54	87	86	84
Conseils médicaux / consultations médicales	51	40	45	40	62	68
Restauration saine	23	36	34	13	16	18
Réduction des contraintes dorsales	16	24	33	3	3	17
Équipement sportif interne	16	23	21	7	12	16
Conseils diététiques	9	11	11	8	7	10
Programmes de relaxation	5	9	8	2	1	7

Question : "Lesquels parmi ces outils sont utilisés actuellement par votre entreprise ? Quel % de votre personnel utilise les outils que vous offrez ?
Quelle est leur répartition par groupe d'âge ?"

Tableau 8: Diversité des âges

11 outils principaux de diversité

	Moyenne	Allemagne	RU	France	Italie	Espagne
Nombre moyen d'outils offerts par les entreprises	5.1	5.2	6.1	4.9	4.3	5.2
% d'entreprises offrant :						
Chances égales pour tous les âges	84	82	96	89	71	84
Offres d'emploi sans précision d'âge	75	86	87	72	n.a.	54
Nominations indépendantes de l'âge	72	83	87	73	62	53
Système de salaire au mérite	63	78	56	45	69	68
Groupes de travail tous âges	52	36	33	66	58	67
Séminaires sur la formation d'équipes	34	35	55	19	32	31
Plate-forme d'échange pour employés	34	49	51	21	25	25
Programmes de tutorat	34	18	57	37	18	40
Groupes de travail âge homogène	31	23	26	35	31	41
Tables rondes juniors / seniors	27	19	21	21	25	50
Ateliers de perception de la diversité pour cadres	16	9	39	6	15	9

Question : "Lesquels parmi ces outils de gestion de la diversité sont actuellement utilisés dans votre entreprise ?"

Remarques méthodologiques

TNS Infratest a mené une étude auprès de 2504 entreprises à l'aide d'entretiens par téléphone assistés par ordinateur (CATI). 500 entreprises dans chacun des cinq marchés économiques européens les plus grands (Allemagne, RU, France, Italie et Espagne) ont fait l'objet de cette étude. Les entreprises ont été qualifiées de grandes (revenus de plus de 50 millions d'euros) ou petites et moyennes (revenus de 10 à 50 millions d'euros). TNS s'est basé sur les banques de données des entreprises traitées par des maisons telles que Hoppenstedt et Dan & Bradstreet pour sélectionner les entreprises à analyser. Les entretiens menés ont été répartis de manière à obtenir la structure suivante dans chaque pays : (a) environ 50% de grandes entreprises et 50% de taille moyenne ; (b) répartition entre l'industrie, le commerce et le secteur

Demographic Fitness Survey 2006

des services pour un tiers chacun. Cette approche (disproportionnelle) assure un échantillonnage suffisant pour l'analyse de tous les sous-groupes dans chacun des pays.

TNS a également évalué la (véritable) structure fondamentale des cinq marchés économiques. 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 (en se référant aux statistiques nationales officielles et à des fournisseurs de données tels que Umsatzstatistik, Eurostatistics et Dan & Bradstreet), 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 par conséquent pour 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.

TNS a eu recours à l'inférence statistique pour évaluer le potentiel des entreprises à améliorer leurs capacités en matière d'innovation, de productivité et de concurrence. Dans un premier temps, il a été confirmé que les entreprises considèrent leur aptitude à innover, à être compétitives et à produire comme « facteurs clés du succès » (conformément aux propres indications des entreprises sur une échelle de 1- très bien à 6- très mauvais). En effet, partout en Europe, les entreprises considèrent que leurs résultats sont influencés par la compétitivité (63%), la productivité (54%) et l'innovation (50%). Deuxièmement, TNS s'est penché sur (l'absence de) la mise en œuvre et l'acceptation de la part des employés de tous les outils et mesures des cinq champs d'action et a constaté que chacun de ces champs d'action est à même d'influencer l'innovation, la productivité et la compétitivité dans une certaine mesure, que ce soit de manière positive ou négative. Troisièmement, TNS a mené des analyses statistiques (régressions) sur le degré d'influence. De manière générale, il a été constaté que les cinq champs d'action peuvent influencer la capacité d'innovation jusqu'à 23%, la compétitivité jusqu'à 15% et la productivité jusqu'à 20%. Le rôle joué par chacun des champs d'action dans cette influence générale (partant du principe qu'elle équivaut à 100%) a été analysé, révélant que p. ex. pour l'innovation le facteur d'influence dominant est la gestion du savoir (27%), suivi par l'apprentissage tout au long de la vie et la gestion de la santé (respectivement 24% et 20%).