

# PROGRAMME GPEC

Dossier de restitution



# ***TABLE DES MATIERES***

<b><u>I. PACA face au vieillissement de la population</u></b>	4
<i>A/ Un phénomène qui affectera PACA précocement</i>	4
<i>B/ Perspectives et dangers de la donne démographique</i>	5
<i>C/ Le rôle de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences</i>	6
<b><u>II. Mise en place et conclusion du programme GPEC</u></b>	7
<i>A/ Présentation des moyens mis en œuvre</i>	7
<i>B/ Résultats et observations</i>	9

La gestion des âges est amenée à devenir une problématique centrale en Provence–Alpes–Côte d’Azur. La donne démographique qui se profile pour les années à venir ne laisse aucun doute quant aux conséquences du vieillissement de la population. Le nombre de seniors va s’accroître pour atteindre des proportions substantielles.

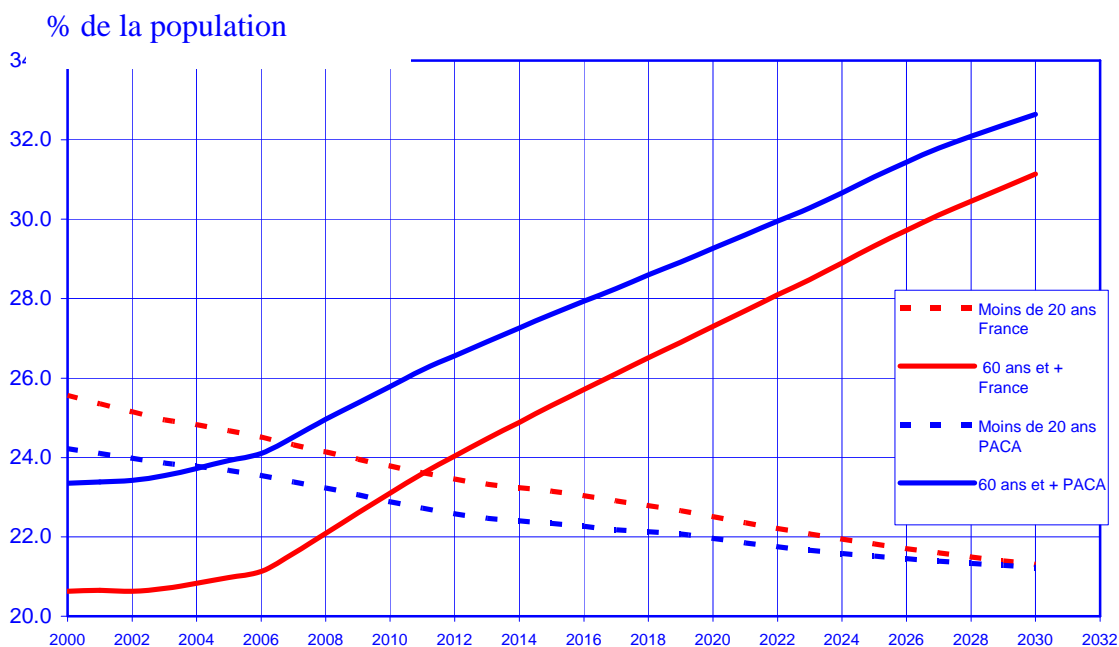
Ce nouvel état de fait pose les questions suivantes : comment adapter le marché de l’emploi à la prédominance des seniors ? Comment faire pour les maintenir en activité entre 55 et 65 ans ? Comment gérer cette sortie d’activité de masse ?

## I. PACA face au vieillissement de la population

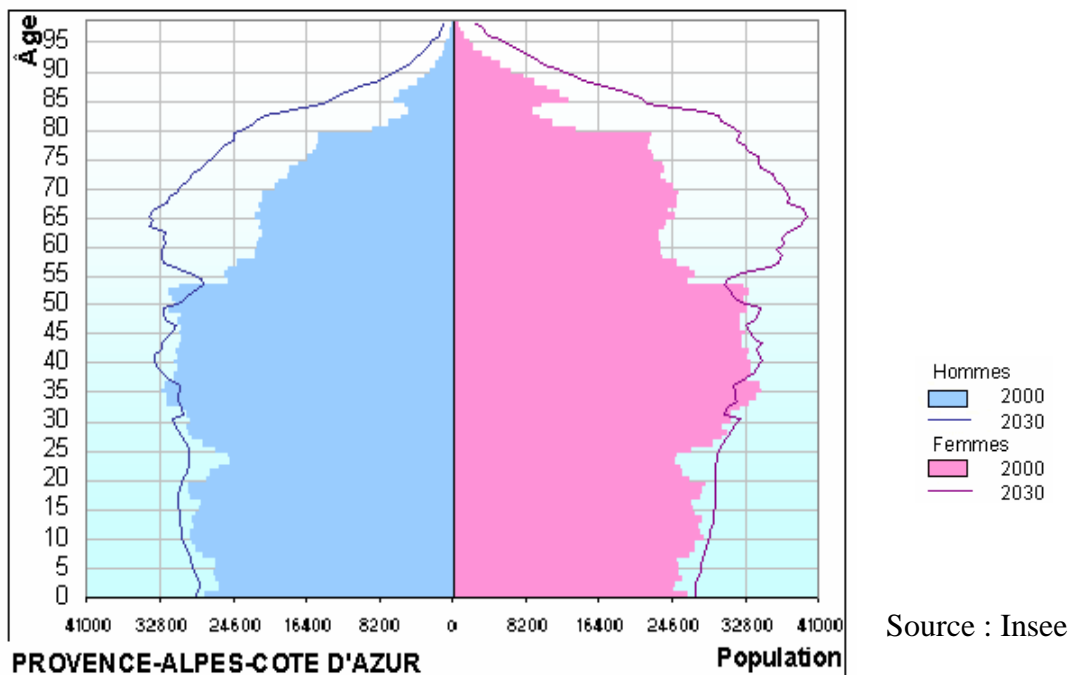
### *A / Un phénomène qui affectera PACA précocement*

Le vieillissement de la population est avant tout un phénomène commun à la plupart des pays développés. La faiblesse récurrente de la mortalité associée à une réduction progressive de la fécondité a eu pour conséquence directe d'allonger la durée de vie et de n'assurer que très partiellement le renouvellement de la population. La génération du « baby boom » commence à faire gonfler le nombre de seniors et entretient cette dynamique de vieillissement. Selon les projections de l'INSEE, la part des 60 ans et plus dépassera celle des moins de 20 ans aux alentours de 2011, ce qui sous-entend que le nombre de cessation d'activité ne tardera pas à dépasser celui du nombre de jeunes entrant dans la vie active. Cette situation nouvelle mérite d'être examinée avec attention.

Or, en Provence-Alpes-Côte d'Azur, on pourrait presque dire que le problème est d'actualité si l'on se réfère à ces mêmes projections de l'INSEE.



La pyramide des âges de notre région va donc être profondément bouleversée puisque le nombre de personnes de plus de 55 ans va exploser alors que les autres catégories vont rester relativement stables.



Cette situation n'est pas sans conséquences et doit être traitée rigoureusement.

### *B / Perspectives et dangers de la donne démographique*

Ce déséquilibre démographique appelle, en premier lieu, une réflexion sur le modèle redistributif français. En effet, la surreprésentation des seniors est le premier symptôme du profond déficit d'actifs au sein de la population. Le financement des retraites est à même de susciter des inquiétudes pour cette raison. D'autant plus que cette tendance semble devoir se dégrader durablement.

Aujourd'hui, les actifs dont l'âge est compris entre 55 et 65 ans représentent environ un quart de la population active selon l'INSEE. Cela signifie clairement que dans les dix années à venir, un salarié sur quatre va quitter son entreprise. Ce phénomène sera accompagné ou subi selon que les entreprises auront anticipé cette mutation profonde de leurs effectifs.

De même, un risque de pénurie de main d'œuvre pèse sur les métiers déjà en tension à l'heure actuelle. Le manque de personnel disposant de compétences adaptées pourrait lourdement pénaliser les entreprises. C'est tout le problème des défaillances en termes de transmission des compétences et de renouvellement de la main d'œuvre correctement formée.

La perte du savoir – faire des seniors sera extrêmement préjudiciable si l'on ne met pas en œuvre les conditions d'une transmission effective à des jeunes. Le niveau de qualification moyen, atout traditionnel de la France, en serait profondément affecté.

Les entrepreneurs doivent donc être en mesure de mieux appréhender cette problématique nouvelle et d'intégrer la question démographique dans l'élaboration de leurs orientations stratégiques. Pour ce faire, la première étape passe par une sensibilisation, principalement dans les PME et TPE, moins bien pourvue pour se confronter aux questions de ressources humaines de moyen et long termes. Mais il faut absolument accompagner et soutenir ces entreprises dans les démarches qu'elles souhaiteront mettre en œuvre.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur sera une des premières à être confrontée à ces enjeux fondamentaux et se doit d'être pionnière en la matière.

### *C/ Le rôle de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences*

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est en fait une gestion stratégique des Ressources Humaines. Elle consiste à anticiper les entrées et les sorties de personnel pour disposer durablement de salariés au bon poste, au niveau de rémunération adapté.

La France, et plus encore PACA, s'apprêtent à faire face à une sortie massive des actifs de la génération du « baby boom ». Il faut dès aujourd'hui anticiper les contraintes qui vont inévitablement se poser pour les entreprises (perte d'éléments-clé, transmission des savoirs, etc.) pour négocier au mieux cette transition.

La GPEC est une philosophie pragmatique qui met à la portée des PME-TPE une véritable politique de Gestion des Ressources Humaines, et démontre qu'elle doit se concevoir sur le long terme et s'axer sur les compétences plus que sur l'âge.

## II. Le programme GPEC

### *A/ Présentation générale*

L'Union Patronale Régionale (UPR PACA) et la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) ont uni leurs efforts pour lancer un grand programme de sensibilisation des entreprises de la région aux problématiques de GPEC. Il s'agissait pour les 207 entreprises participantes de réaliser un autodiagnostic de leur sensibilité aux ruptures démographiques.

Plusieurs productions ont été réalisées pour l'occasion :

- **Un site Internet** a ainsi été créé. Il offre comme fonctionnalité une information élémentaire sur la GPEC, ses enjeux et ses méthodes. D'autre part, un questionnaire à télécharger permet à chaque entreprise d'évaluer le type de risque vis-à-vis duquel elle est plus vulnérable (gestion de carrière / recrutement / etc.). Enfin, un outil informatique permet à chaque entreprise de représenter sa propre pyramide des âges, et d'en simuler les évolutions, à 1,2 et 5 ans. D'autre part, un guide pour l'interprétation de la pyramide est fourni en téléchargement.

The screenshot displays the BBIntra Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with the BBIntra logo, the word 'INTRANET', and links for 'Aide', 'Plan du site', 'Rechercher', and 'OK'. Below this, a secondary navigation bar includes 'Accueil' and 'Pyramides des âges'. The main content area is divided into several sections:

- [ Accueil ]**: A sidebar menu with links for 'Retour rubrique', 'Archives', and 'Mes Favoris'. Below it, a section titled 'OUTILS PRATIQUES' contains links for 'Vos salariés' and 'Votre entreprise'.
- L'UPR PACA se mobilise pour l'emploi des seniors**: A news article featuring a painting of Michelangelo's 'The Creation of Adam'. The text discusses the demographic challenges in Provence-Alpes-Côte d'Azur and provides a link for 'En savoir plus ...'.
- MODE D'EMPLOI**: A section titled 'Comment créer et interpréter votre pyramide des âges?' with a link for 'En savoir plus ...'. Below it, a 'Documents attachés' section lists 'ANALYSE\_DES\_PYRAMIDES.pdf' (106 Ko).
- TEST GPEC : Evaluez votre entreprise**: A section with a question mark icon, explaining a QCM test to measure a company's capacity to absorb demographic risk. It includes a link for 'En savoir plus ...' and a 'Documents attachés' section listing 'TEST\_GPEC.pdf' (127 Ko).

The footer of the page contains the copyright information: '©1997-2005 Bexter - BBIntra V7.4i'.

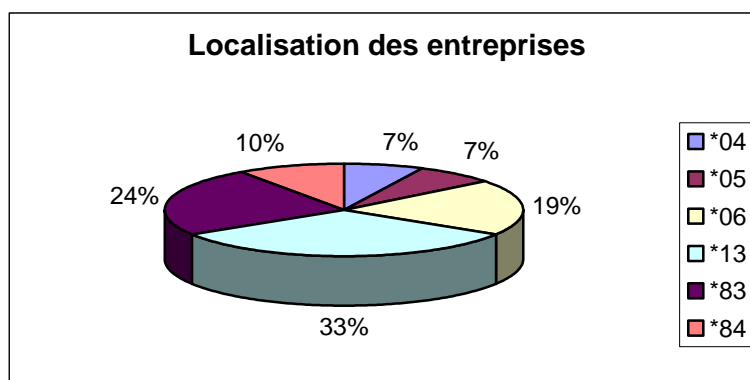
- Une **plaquette d'information** a également été conçue et réalisée pour présenter l'opération et orienter les entreprises vers les Unions Patronales et les DDTEFP, structures susceptibles de les aider.
- Enfin, des **articles** ont été publiés dans plusieurs journaux, dans toute la région (PSE, Var Entreprises, UPE06 Magazine, Trait d'Union, UDE Infos, Paroles d'Entreprises), pour informer, là encore, sur l'importance des problématiques de GPEC.

## B/ Les résultats

Grâce aux données collectées en ligne, on peut tirer un certain nombre d'enseignements de cette enquête. En tout, 207 entreprises ont participé, ce qui représente un total de 6795 salariés. Il faut signaler que cette moyenne de près de 33 salariés par entreprises correspond à la cible qui avait été fixée pour que les résultats soient significatifs.

En ce qui concerne la localisation des entreprises, elle se décompose comme suit :

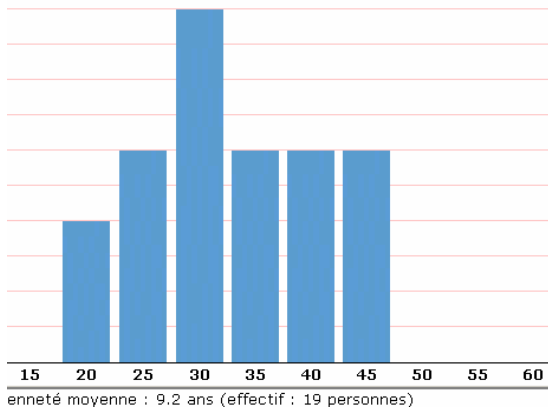
Département	Effectif
Alpes de Haute Provence (04)	15
Hautes Alpes (05)	15
Alpes Maritimes (06)	40
Bouches-du-Rhône (13)	67
Var (83)	50
Vaucluse (84)	20
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>



Pour l'analyse en elles-mêmes des pyramides, on a pu réaliser une typologie des entreprises, chacun des groupes homogènes dégagés représentant un cas de figure particulier en termes de GPEC. Pour ce faire, les indicateurs utilisés ont été l'âge et l'ancienneté, à travers leurs moyennes et leurs écart-types. Il ne faut pas pour autant céder à un déterminisme réducteur mais on peut remarquer qu'on dénombre 4 grands types de pyramides des âges.

### a) Pyramide jeune

Les pyramides « jeunes » sont celles qui correspondent le plus souvent à des PME créées récemment, et plutôt dans le secteur des services.



La majorité des salariés a moins de 40 ans et est composée d'un nombre plus important que la moyenne de salariés de moins de 25 ans.

L'exemple ci-contre est celui d'une PME du Vaucluse, société de service à la personne assez jeune et en pleine croissance.

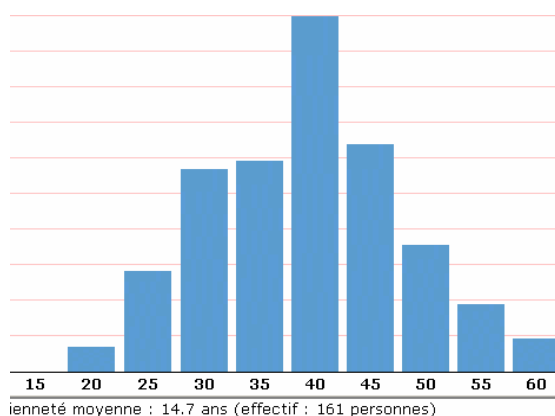
A l'échelle de la région, ce cas de figure reste cependant très minoritaire pour des entreprises d'au moins 10 salariés. 15 entreprises ayant participé à l'enquête entrent dans cette catégorie (7,25%).

### Axes de réflexion : Un effectif jeune avec une ancienneté significative

- Quelle gestion des carrières ? Comment anticiper les évolutions ?
- Comment assurer la transmission des savoirs ?

### b) Pyramide équilibrée

Ce type de pyramide est plus fréquent dans des entreprises de taille plus importante, où les



outils de Gestion des Ressources Humaines sont plus développés. Concrètement, on peut observer une adéquation importante avec la structure de la population active. La majorité des salariés a entre 35 et 45 ans, ce qui laisse une certaine marge quant au futur remplacement des salariés en fin de carrière, sans pour autant fermer la porte au recrutement

des plus jeunes. Une politique équilibrée de Gestion des Ressources Humaines achèvera de mettre l'entreprise à l'abri d'un choc démographique. L'exemple ci-contre est celui d'une

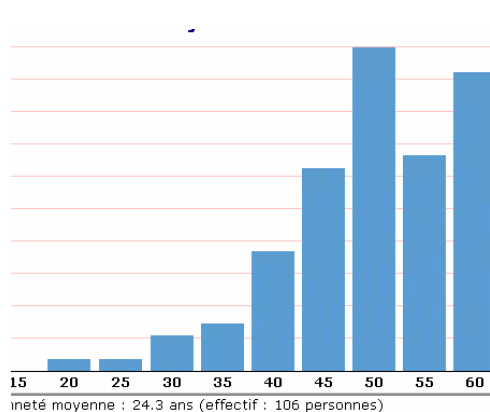
entreprise industrielle des Alpes de Haute Provence qui croît depuis quelques années et qui crée de l'emploi. Sensibilisée aux problématiques de GPEC, cette entreprise s'est efforcée avec succès d'en appliquer les principes. Ce type de structuration correspond à 83 des entreprises participant à l'enquête, ce qui tranche avec les *a priori* sur le sujet. Ainsi, plus de 40% de ces entreprises ont intégré les grands axes de la GPEC.

### Axes de réflexion

- Comment pérenniser cette stabilité ?
- Comment équilibrer les compétences en assurant leur transmission régulière ?

### c) Pyramide vieillissante

L'exemple ci-dessous est relativement extrême mais révélateur des conséquences possibles du



vieillessement de la population active sur le monde entrepreneurial. Les pyramides vieillissantes représentent 75 entreprises (environ 36% du total), ce qui tend à tempérer les conclusions enthousiastes résultant de la forte proportion d'entreprises « équilibrées ». Une pyramide est qualifiée de vieillissante lorsque plus de la moitié des salariés a plus de 50 ans. Dans le cas ci-contre, ce sont près de

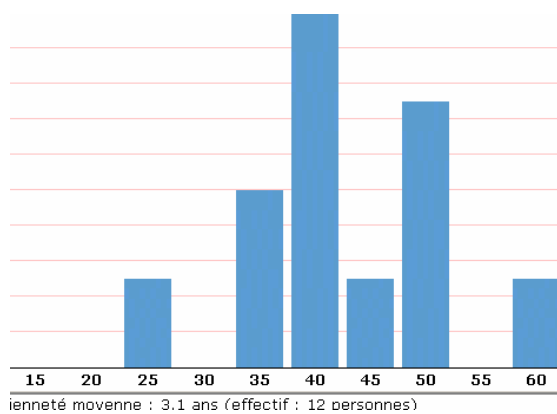
deux tiers qui sont dans cette situation. L'entreprise prise en exemple est une PME industrielle familiale, qui verra près de 35% de ses salariés partir à la retraite dans les 10 ans. Parmi ces futurs retraités, beaucoup ont une ancienneté importante et une bonne partie d'entre eux occupe des postes d'encadrement. Le risque de dispersion des savoir-faire est grand si cette rupture n'est pas anticipée. Des mesures doivent être prises au plus tôt pour que le départ progressif de la génération qui constitue l'essentiel de l'effectif puisse être surpassé dans les meilleures conditions possibles.

## Axes de réflexion

- Quels sont les savoirs clés au sein de l'entreprise ? Leur conservation est-elle garantie ?
- Quels vont être les recrutements pertinents ? Comment anticiper le besoin quantitatif et qualitatif de main d'œuvre ?

## d) Pyramide déstructurée

Restent 34 entreprises (16,75 %) qui échappent à cette typologie du fait, le plus souvent d'un



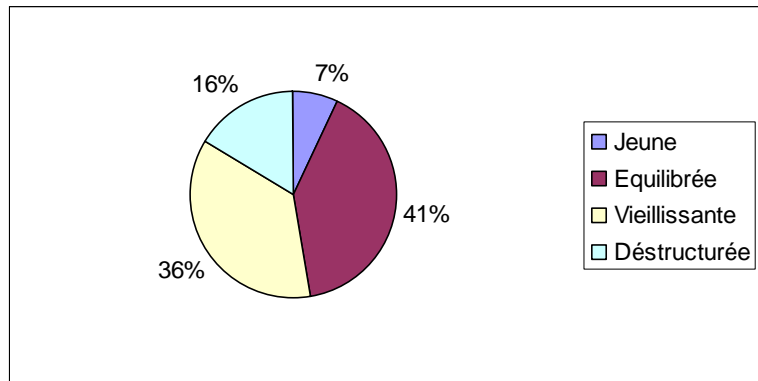
effectif trop faible ou d'une croissance par rupture. Si le premier cas de figure ne permet pas de véritable analyse, le second est intéressant dans le sens où il correspond à une structure d'effectif où l'écart générationnel est très marqué. On parle alors de « pyramide à bosses ». Or un véritable problème de transmission des savoirs peut se poser dans ce type d'entreprise où

chaque départ de génération peut potentiellement affaiblir l'ensemble. Mais, comme à chaque fois, les difficultés ne sont pas une fatalité et il existe des méthodes et des outils pour s'en prémunir.

## Conclusion

Au final, on observe que, loin des poncifs sur la région PACA, les cas de figure sont très divers et ne relèvent pas exclusivement d'entreprises vieillissantes.

Pour autant, il n'y a pas, à proprement parler, de « bonnes » et de « mauvaises » pyramides. Cette enquête ne propose qu'un cliché instantané



de la situation de l'entreprise et ne préjuge pas de ses spécificités propres. L'objectif est de faire apparaître des tendances et de susciter la réflexion sur les grands thèmes de la GPEC.

Si l'on synthétise les réponses obtenues, on voit très clairement apparaître des besoins concernant :

- la transmission des savoirs
- le recrutement
- la gestion de carrière
- la formation professionnelle

Des réponses techniques existent et sont accessibles pour les entreprises de toutes tailles. Les Unions Patronales Départementales et les DDTEFP sont prêts à accueillir les entreprises pour les assister, les conseiller et les aider, par ce biais à se prémunir du risque démographique.