



Anticipez les ruptures de compétences

L'accroissement de l'incertitude oblige à mieux anticiper : ce principe concerne particulièrement la gestion des emplois et des compétences face aux déséquilibres démographiques et aux risques de pénurie de main d'oeuvre.

Quelle que soit la taille d'une entreprise ou d'une organisation, la structure des emplois et des compétences n'est jamais figée. Ce qui, auparavant, pouvait se gérer « en douceur », doit, aujourd'hui faire l'objet d'une stratégie volontariste et formalisée, surtout pour les PME.

En effet, on observe une désynchronisation de trois cycles. D'abord, le cycle du business : les entreprises doivent accélérer le renouvellement de leurs produits ou services, étendre leurs marchés avec de nouvelles offres, s'implanter dans de nouvelles zones géographiques... Ensuite le cycle démographique : toutes les entreprises sont ou vont être confrontées à la transformation de la pyramide des âges, caractérisée par un vieillissement de la population active. Selon l'Insee, la part des 50 ans ou plus dans la population active devrait augmenter et passer de 24% en 2005 à 27% en 2015. En effet, se retrouveront à ces âges les générations nombreuses nées entre 1946 et 1970. Parallèlement, la part des 25-49 ans chutera de 2,5 points (64% de la population active en 2015). Enfin, le cycle éducatif, qui doit faire correspondre la demande de compétences de la part des entreprises à l'offre de formation proposée par les Universités et les Grandes Ecoles. Pour certaines professions, telles que les commerciaux et les informaticiens, les risques de pénurie sont réels.

Dans ce contexte, marqué par la montée des incertitudes, une anticipation des compétences et des emplois s'impose.

Comment faire ?

D'abord, établir un diagnostic de la situation en construisant la pyramide des âges de l'entreprise et en suivant son évolution. Pour les plus grandes entreprises, cet exercice se décline à un niveau plus fin (établissements, métiers, filiales...), avec un tableau de bord regroupant les principaux indicateurs-clés démographiques : âge moyen, salaire moyen par âge et fonction, pyramide des âges par métier/fonction, évolution de la masse salariale... Etape suivante : distinguer les compétences clés et analyser par quelles populations elles sont créées. Compte tenu du vieillissement de la population active, il importe d'anticiper les pertes de compétences et de savoir faire liées aux futurs départs en retraite. Concrètement, les compétences cibles à cinq ans sont identifiées et trois groupes sont créés : les compétences actuelles inutiles pour le futur (a), celles qui sont utiles pour le futur (b) et les compétences nouvelles nécessaires (c). L'approche consiste à élaborer un plan de reclassement pour le groupe (a), de conservation pour le groupe (b) et de recrutement pour le groupe (c). Pour les métiers où l'expertise individuelle est primordiale, rare et périssable, un système de gestion des connaissances (*knowledge*

management) s'avère utile, de même que pour identifier les métiers pour lesquels les risques de pénurie de ressources à moyen terme seront sérieux.

Enfin, conserver le contact avec les anciens collaborateurs (par exemple avec un abonnement au journal d'entreprise ou des invitations à des événements professionnels ou ludiques...) est efficace, surtout dans la perspective d'offrir la possibilité, en fonction de la législation, que les anciens collaborateurs assurent des prestations, rémunérées ou bénévoles, pour coacher les plus jeunes.

Retrouvez tous les articles que Cegid met à la disposition des PME sur :

<http://www.cegid.fr/pme>

Contact

Siège Cegid SA
52 quai Paul Sédallian
69279 LYON CEDEX 09
FRANCE

Tél. : +33 (0)4 26 29 50 00
Fax : +33 (0)4 26 29 50 50
cegid@cegid.fr