



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH :
Jeudi 19 juin 2008 au campus du CNIT Paris-la Défense**

Les participants au Mastère Spécialisé en Management des Ressources Humaines de l'ESSEC 2007-2008 ont présenté, sous la direction des Responsables Académiques du programme, Jean- Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, les résultats de leur projet d'étude, sur le thème :

**« COMMENT AMELIORER LA PERFORMANCE DES SALARIES EN
METTANT EN PLACE DES ACTIONS DEVELOPPANT LA SYNERGIE
ENTRE LES AGES AU TRAVAIL ET LES DIFFERENTES
EXPERIENCES PROFESSIONNELLES ? »**

Eric Rebiffé participant au MSRH, présente le choix d'études et de la méthodologie adoptés par la promotion :

Le choix du thème :

Les sponsors du projet collectif 2007/2008, le **Groupe Caisses d'Epargne France et le Groupe Caisses Desjardins Canada**, font face à la problématique de la « gestion des âges » et ont demandé à la promotion de rechercher et réfléchir à des approches innovantes sur ce thème.

Dans le souci de répondre aux attentes de nos sponsors et pour sortir d'un cadre trop conventionnel, la promotion s'est orientée vers différents axes de recherches.

Le développement de l'employabilité, l'accompagnement des parcours individuels, l'offre de flexibilité et la mobilité sont apparus comme des leviers essentiels d'une meilleure adaptation des salariés aux demandes évolutives de l'entreprise et de la société en général.

Le thème s'est enrichi lors de recherches bibliographiques et d'entretiens avec des chercheurs spécialisés dans ce domaine.

Le choix de la destination :

La promotion a retenu la Suède car ce pays a commencé à s'interroger sur ces questions il y a une dizaine d'années et est en avance dans les politiques et les actions mises en place.

A titre d'illustration, aujourd'hui le taux d'emploi des seniors est de 60% en Suède, contre 35% France.

Les ressources utilisées:

Les participants au mastère ont rencontrés des chercheurs, universitaires, de la Fondation pour l'Innovation Politique, de l'Institut Montaigne. Ils ont aussi rencontré des organismes syndicaux, la CFDT et des RH d'entreprises (Danone, Sanofi-aventis, STMicroelectronics, France Télécom...).

En Suède, sur trois jours, ils ont réalisé des interviews avec la Mission Economique Française, l'Ecole de Management de Stockholm, la Mairie de Stockholm, le syndicat Unionen, et les entreprises Dexia, Unilever, Schneider, Sanofi-aventis, CIC, Scania, Michelin, Adecco, Jonhson&Jonhson, Ericsson, Atlas Copco, Alpha Laval, Accord, Dalkia.



L'organisation des groupes de travail:

Parallèlement aux sous-groupes de recherches, des équipes se sont organisées pour gérer la logistique, la trésorerie, la communication et les relations avec les sponsors.

Introduction du thème avec Madame Anne-Marie Guillemard, sociologue, chercheur, professeur spécialiste des questions d'âges et d'emploi, de la recomposition des temps de la vie, de la réforme de la protection sociale, et des comparaisons internationales dans ses domaines. Elle est interrogée par Françoise Damnon participante au MSRH.

Françoise Damnon souligne la volonté de la promotion MSRH 2007/2008 d'allier les avis des chercheurs et les pratiques d'entreprises.

Les travaux de Madame Guillemard ont orienté les participants dans leurs recherches.

FD : Dans notre contexte socio-démographique, vous affirmez qu'il faut quitter « la gestion par l'âge » au profit d'une gestion intégrée des âges et des parcours dans l'entreprise ?

AMG : En effet, c'est un sujet sur lequel la France prend beaucoup de retard. Le défi démographique ne se limite pas au financement des retraites. Il faut d'abord prendre en compte le vieillissement et la pénurie de main-d'œuvre qui en découle.

En Europe, les 45-64 ans représentent 43% de la population active. La France fait encore reposer sa production sur les trentenaires. À partir de 45 ans, les salariés sont considérés comme « à risques », ils n'ont plus de formation, plus de promotion. Cette position française devient intenable. La manière de gérer les âges doit évoluer.

En outre, les « babyboomers » partent en retraite alors que les « après-babyboomers », beaucoup moins nombreux, entrent sur le marché du travail. La France a la chance d'avoir eu un taux de fécondité supérieur aux autres pays européens. Mais, l'effet ciseaux de ces entrées/sorties n'est que retardé. Déjà palpable aujourd'hui, il est prévu en 2011.

Les entreprises doivent donc gérer différents enjeux, par exemple :

- Le risque de pertes de compétences clés d'où la nécessité d'une transmission des savoirs
- L'adaptation à un renouvellement des générations au travail plus rapide aujourd'hui
- L'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des seniors qu'il faut essayer de retenir au travail. Aujourd'hui l'âge de sortie du travail est de 48 ans en France, contre 68 ans au Japon, ou 64 en Suède !

Parallèlement à ce vieillissement et cette pénurie de main d'œuvre, nos sociétés européennes se trouvent face à une transformation des parcours de vie.

Dans le monde industriel, le temps de travail se résumait en trois étapes successives : la formation, l'activité, la retraite. Mais, dans nos sociétés post-industrielles ces parcours sont flexibles et de plus en plus individualisés. On assiste à un brouillage des âges par des passages permanents du travail à la formation et à la non-activité. Cet arasement des seuils d'âges remet en cause nos systèmes de financement des retraites basés sur des durées de cotisations.

Par ailleurs, l'individualisation des parcours se manifeste aussi hors du travail. Le phénomène de parentalité tardive, par exemple. On ne part pas en retraite de la même façon si le nid est vide ou si on a encore la charge de jeunes enfants.

La France doit répondre à cette flexibilité. Toutes les mesures ciblées sur l'âge – poussées à l'extrême sur les retraites par exemple - n'ont plus de sens aujourd'hui. L'incohérence de la rigidité des systèmes de protection sociale par rapport au contexte entraîne de nouveaux risques sociaux. Par conséquent, on réfléchit à une « sécurisation des parcours », une « protection rapprochée » de l'individu.



FD : Quels enseignements peut-on tirer de l'étranger selon vous ?

AMG : La Suède n'a pas connu de « choc démographique » car ce pays a abordé le vieillissement de la main d'œuvre différemment. Plutôt que de se détourner, d'ignorer ou de sortir les seniors de l'entreprise, les suédois ont ciblé sur l'évolution des métiers pour préserver le droit au travail tout au long de la vie. La Suède a toujours su mobiliser ses travailleurs âgés. En France, on discrimine par l'âge, on écarte du monde du travail les jeunes et les vieux, entraînant une cascade d'effets pervers.

L'exemple de la Finlande est encore différent. En 1995, le taux d'employabilité des seniors était pire que la France : 32% seulement. Mais, suite à un plan quinquennal efficace, ce taux est remonté à 50% en 2002. Aujourd'hui, c'est encore mieux et l'âge de sortie du travail est supérieur à 60 ans. Le plan se basait sur le slogan « l'expérience est une richesse nationale ». Il a mis fin aux mesures d'âge, au profit d'une politique neutre au niveau de l'âge, qui s'adressait au plus de 40 ans, notamment en matière de formation. L'idée maîtresse de ce plan est d'agir sur l'offre du travail senior, et sur la demande de travail senior des entreprises en parallèle. Un effort énorme de conseils aux entreprises a donc été accompli. Le retour sur investissement est supérieur à 200%.

FD : Avez-vous des préconisations pour la France ?

AMG : En réalité, on sait très bien ce qu'il faut faire : un travail multidimensionnel sur l'offre et la demande de travail seniors. Trois axes sont à considérer :

- L'offre de perspectives professionnelles sans critère d'âge. Il faut imaginer les métiers de demain, et les formations pour acquérir les compétences nécessaires. Par ailleurs, il faut accompagner les mobilités sur le bassin de l'emploi. Cela mobilisera les jeunes aussi.
- L'amélioration du bien être au travail, des conditions de travail. Prolonger l'activité doit être soutenable tout au long de la vie professionnelle. L'entreprise doit entretenir son capital humain.
- La transmission des compétences entre les âges. Il faut imaginer une organisation du travail qui favorise la diversité des coopérations et des transferts de compétences.

FD : Connaissez-vous des exemples de bonnes pratiques dans les entreprises françaises ?

AMG : Pas beaucoup malheureusement, et aucune n'a pris en charge tout l'éventail de cette problématique.

AXA Assurances a répertorié les métiers de demain. Ils ont arrêté le système de pré-retraites, et proposent à tous leurs salariés une mobilité accompagnée, encouragée. AXA Assurances a créé un nouveau compromis salarial : « vous devenez mobile, flexible, et on vous sécurise ». Le résultat est positif car il s'agit de mesures incitatives (et non, coercitives comme souvent en France) accompagnées d'un vrai dialogue social. La carotte a des vertus supérieures au bâton. Tous les collaborateurs ont bougé, avec parfois des parcours de formation lourds. Les ressources humaines ont su investir dans leur capital humain.

ARCELOR a mis en place le tutorat avec l'idée que les seniors ont une expérience à transmettre mais l'échange est encore davantage profitable. L'entreprise organise un travail en binôme pour créer une synergie entre les âges.



Robin Sappe et Fanny Serre, participants au MSRH, présentent quelques pratiques observées en France :

Selon une enquête du BCG (Boston Consulting Group, « **The future of HR in Europe, key challenges through 2015** », 2007 B.C.G. survey), les priorités des DRH pour les années à venir sont :

1. **Gérer la main d'œuvre vieillissante**
2. **Fidéliser les jeunes et attirer les talents**
3. **Proposer des plans de formation de plus en plus pertinents**
4. **Satisfaire un équilibre entre vie professionnelle et vie privée**
5. **Donner des outils aux managers pour les soutenir dans leur rôle RH**

En outre, selon une récente enquête de l'ANACT, les conditions de travail correspondent au troisième critère de satisfaction des salariés. En revanche, le premier critère d'insatisfaction concerne la possibilité d'évolution professionnelle.

Les participants au MSRH de l'ESSEC constatent que la question de l'employabilité reste au cœur des débats en France :

- Les parcours professionnels sont très peu cartographiés. Beaucoup de salariés se trouvent encore démunis pour parler de leurs compétences. En outre, ils ont peu de visibilité pour distinguer les voies de garages des métiers d'avenir. La mise en place d'une GPEC devrait améliorer ce constat.
- De façon globale, les salariés attendent de la RH et du manager de proximité des outils pour s'autonomiser et se responsabiliser par rapport à leur évolution de carrière. Cette volonté et ces outils ne sont pas forcément disponibles aujourd'hui.

Quelques exemples de mesures en faveur de l'employabilité ont été présentés et au cours de cette présentation :

- **Former tout au long de la vie et adopter une approche compétence : Danone, France Télécom, Macif**
- **Développer le tutorat : Essilor**
- **Promouvoir l'équilibre vie professionnelle et vie privée : L'Oréal**
- **Marketer son offre RH : Danone**
- **Favoriser un mode participatif : SFR et son blog interne de communication**
- **Employabilité territoriale : STMicroelectronics**

Françoise Damnon, participante MSRH, présente quelques éclairages sur la culture suédoise :

Présentation de la grille de lecture **d'Hofstede** :

- La culture suédoise est plutôt féminine : elle met en avant la négociation, l'attention à la cellule familiale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une forte parité et un souhait de sécurité.
- La hiérarchie est presque plate et transparente. C'est un management par influence, non-directif. Ce n'est pas toujours le manager qui anime les réunions, mais souvent le salarié le plus concerné.
- La culture est orientée action. Les « réalisations » ont plus de valeur que les diplômes en Suède.
- Le rapport au temps se caractérise par un respect scrupuleux des agendas de chacun.
- Les suédois ont une bonne tolérance à l'incertitude.
- Le collectif semble primer : la règle avant toute action est d'obtenir le consensus. On attend de chacun qu'il s'exprime et donne son avis
- La culture suédoise stimule « l'empowerment »
- Le leader est un coach dans l'ombre « accoucheur de bonnes idées »



Robin Sappe et Fanny Serre, participants au MSRH, présentent quelques pratiques observées en Suède :

Étayés par des exemples concrets de bonnes pratiques en entreprises, les participants au MSRH de l'ESSEC font ressortir les points suivants :

- *L'âge n'est pas un critère de segmentation. Seules les compétences sont prises en compte, et sont mises à disposition d'équipes projets.*
- *Les entreprises suédoises favorisent la mobilité horizontale et latérale, une mobilité verticale étant très limitée par des organigrammes plats. Dans ce système les managers doivent s'assurer que tout salarié acquiert un stock de compétences pour optimiser son employabilité quelque soit son âge.*
- *Le salarié est très autonome dans l'organisation de son travail, l'accent est mis sur la réalisation des tâches dans le respect des délais.*
- *L'entreprise mise sur la santé et le sport comme vecteurs de performance des salariés : Scania propose notamment des dispositifs curatifs pour les salariés ayant des problèmes de santé liés au mode de vie (obésité par exemple) ou aux addictions (alcool par exemple), mais aussi des « vitality program » sur le lieu de travail....*
- *Le rôle du manager de proximité est fondamental. Il doit développer le potentiel de ses équipes. Certaines entreprises suivent une logique de mutualisation des fonctions RH en central pour laisser aux managers de proximité une responsabilité de gestion RH (cette responsabilité de développement d'équipe et d'employabilité est prise en compte dans leurs objectifs). La RH intervient alors en support si nécessaire dans un rôle de facilitateur et de conseil. En central, la RH a un rôle de « business partner » impliqué dans l'élaboration stratégique : Ericsson, Unilever.*
- *Cette culture de la communication et du consensus facilite la discussion avec les partenaires sociaux et permet aux salariés d'obtenir les avancées sociales souhaitées tout en permettant aux entreprises d'améliorer leurs gains de performance.*

Les participants laissent ensuite la place au débat qui se poursuivra lors du cocktail de clôture.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>