

**Les travaux de
l'Institut Manpower
sur la gestion des âges en France**

Professeur Jean-Claude Javillier

Président du Conseil scientifique de l'Institut Manpower

Genève – BIT – Mercredi 29 avril 2009

La vocation de l'Institut Manpower

- Manpower, un expert du marché de l'emploi, leader du travail temporaire et du recrutement
- L'Institut Manpower : think tank de Manpower
 - Création en 1994
 - Mission : décrypter, analyser, anticiper les mutations du monde du travail, contribuer à l'échange et à la réflexion, participer au débat public
 - Production :
 - Des ouvrages, des études et sondages
 - Des conférences-débat
 - Un prix littéraire
- Nos parti-pris
 - Associer expertise académique et pragmatisme de terrain
 - Un conseil scientifique pluridisciplinaire

Introduction

Le Président de l'Institut Manpower : **Françoise Gri**

Président de Manpower France depuis mars 2007
Précédemment PDG d'IBM France
Membre du Comité d'éthique du Medef



Les premiers membres du Conseil scientifique de l'Institut Manpower

- Un avocat/ spécialiste droit du travail : **Gilles Bélier**



Vice-Président du Conseil d'Orientation pour l'Emploi.

Avocat associé au cabinet Freshfields, Bruckhaus, Deringer.

Membre du cabinet du ministre du travail Jean Auroux en 1981, membre de la commission « Soubie » en 1997 nommée par J. Barrot, membre de la commission Virville », nommée par F. Fillon en 2003.

- Deux économistes

Pierre Cahuc



Professeur d'économie à l'**École Polytechnique**, à l'**ENSAE** et à l'**Université Paris-I Panthéon-Sorbonne**.

Membre du Conseil de l'Emploi des Revenus et de la Cohésion sociale, membre du Cercle des économistes, membre du Conseil d'analyse économique.

Auteur de *La société de défiance : Comment le modèle social s'autodétruit* (Prix du livre d'économie 2008, Meilleur essai 2007).

André Zylberberg



Directeur de recherche au CNRS.

Membre de l'**École d'Economie de Paris** et du **Cercle d'économie de la Sorbonne**.

Auteur de *Réglementation du temps de travail, revenu et emploi*, rapport du Conseil d'analyse économique, 2007.

Co-auteur avec Pierre Cahuc de *Le chômage : fatalité ou nécessité?*, 2004.

- Deux directeurs des Ressources Humaines

Armand Sohet



Directeur des Ressources Humaines de la Division systèmes Terre et Interarmées du **Groupe Thalès**.

Précédemment DRH de la zone Europe de l'Ouest et Europe Centrale de **Novartis** / Responsable des Ressources Humaines chez **PSA**.

Philippe Vivien



Directeur des Ressources Humaines du **Groupe Areva**.

Président de l'Agirc (**Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres**) depuis avril 2008.

Chargé d'une mission sur les chartes d'éthique, les alertes professionnelles et le droit du travail français en 2006, par le ministre délégué à l'emploi Gérard Larcher.

- Une sociologue

Dominique Méda



Directrice de l'Unité « Trajectoires, Institutions, Politiques d'emploi » au **Centre d'Études de l'Emploi**.

Spécialiste de sociologie du travail et de politiques sociales.

Auteur de *Le contrat de travail*, éditions Repères, 2007 / *Faut-il brûler le modèle social français?*, éditions Le Seuil, 2006.

- Une démographe

Ariane Pailhé



Chercheuse à l'**Institut national d'études démographiques**, spécialité économie du travail et de la famille.

Membre du comité directeur du groupement de recherche européen **Marché du travail et genre en Europe**.

Auteur de *France: High and stable fertility*, éditions Demographic Research, 2008.

Les travaux de l'Institut Manpower autour de la question des âges

- La spécificité de certaines situations telle la situation française
 - Un taux de chômage élevé des moins de 25 ans : 19,4% et une entrée tardive des jeunes sur le marché de l'emploi
 - Un faible taux d'emploi des seniors : 38,3% et une envie de sortir tôt du marché de l'emploi

Nota : l'âge de départ à la retraite le plus bas d'Europe : âge officiel : 60 ans /
âge effectif : 58,5 ans

- La gestion des âges : un objet d'étude difficile à définir / une approche via la problématique des salariés âgés
- Notre choix : traiter la question sous le prisme de l'articulation jeunes et seniors
- Notre méthodologie
 - Analyse critique de la production académique
 - Remontée de données terrain : grands groupes, PME, institutions
 - Périmètre : la France

Un consensus sociétal autour de la nécessité d'agir : il faut gérer les âges !

- Enjeux démographiques : vieillissement de la population
- Dépenses publiques : financement de la santé et des retraites
- Incitations institutionnelles :
 - Stratégie de Lisbonne : élever le taux d'emploi des seniors à 50% en 2010
 - Mesures du gouvernement français en faveur de l'emploi des seniors
- Cultures et relations au travail, tensions entre les générations
- Impact des évolutions technologiques

➔ Notre approche : analyser les points de « **blocages** » pour comprendre le retard français

Des entreprises (notamment françaises) qui ne gèrent pas les âges ? Vrai ?

- Une prise de conscience de la nécessité de prendre en compte les enjeux liés à l'évolution/déformation de la pyramide des âges
 - 73 % des chefs d'entreprise considèrent que la gestion des seniors va devenir un enjeu primordial pour eux mais près des 2/3 reconnaissent que c'est quelque chose de complexe (62 %) - *Sondage Institut Manpower 2008*
- ↳ Une absence de vision stratégique de la question / pas de gestion prospective des Ressources Humaines



Une gestion souvent curative

- Traitement des conséquences des dispositifs d'incitation à la cessation anticipée d'activité (héritage de 20 années de politiques publiques)
- Gestion mécanique et passive de l'emploi et des carrières
- Gestion segmentée et discriminante à court terme

Des entreprises (notamment françaises) qui ne gèrent pas les âges ? Pourquoi ?

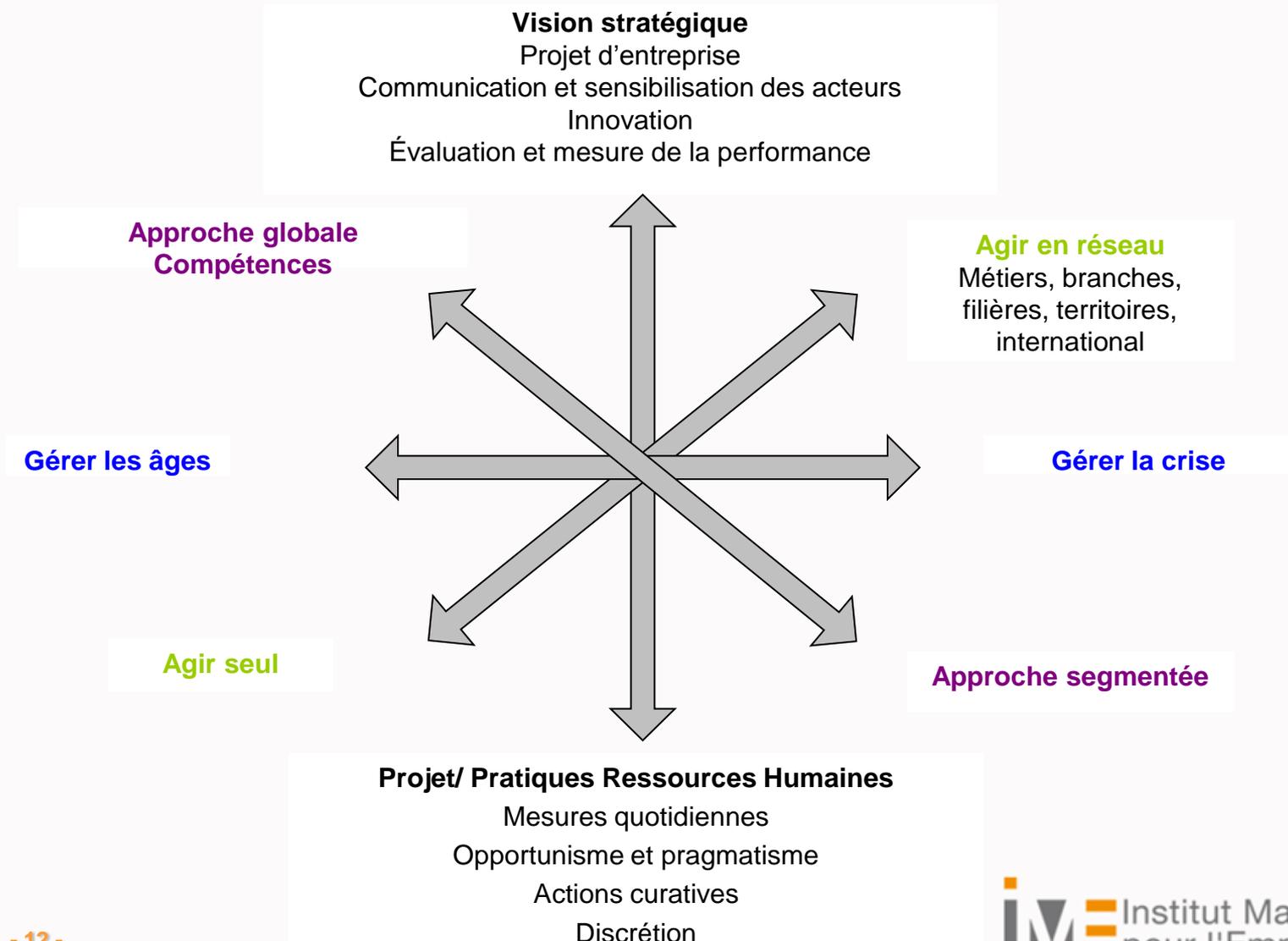
Les raisons

- Le coût
 - Niveau de rémunération des seniors
 - Coûts de protection sociale
- Des urgences plus pressantes
 - Des priorités autres : gestion de la production, relations fournisseurs, etc.
 - Contexte particulier de la crise
- Des a priori culturels
 - L'âge ne permet plus de faire évoluer les compétences, altère les performances et la motivation...
- L'absence de compétences dans l'entreprise pour traiter la question (particulièrement dans les PME/ pas de fonction RH)

Des entreprises (notamment françaises) qui ne gèrent pas les âges ? Faux ?

- Des pratiques exemplaires existent cependant dans les entreprises, telles
 - Tutorat
 - Entretiens de carrière
 - Formations
 - Travail collaboratif
- Une réelle hétérogénéité :
 - Selon le secteur d'activité : tertiaire, industriel ou construction...
 - Selon la taille des entreprises (TPE, PME, grandes entreprises),
 - Selon la qualité de l'emploi, les compétences recherchées...

La complexité du sujet



Premières conclusions

- 1- Et si les a priori sur les représentations liées à l'âge cachent les réalités du terrain
- 2- Et si les difficultés à évaluer n'étaient pas un obstacle à la prise en compte de la dimension stratégique de la question ?
- 3- Et si l'âge n'était pas le bon critère ?

Et si les a priori sur les représentations liées à l'âge cachaient les réalités du terrain ?

Des représentations peu favorables aux salariés âgés persistent / nécessité de lever des idées reçues

- Les compétences peuvent continuer à évoluer avec l'âge
- L'expérience n'est pas contradictoire avec la performance
- L'âge peut permettre de nouveaux modes de coopération : pas d'objectif de carrière mais de partage ou transmission seniors/jeunes
- Les salariés âgés peuvent intégrer et s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux modes d'organisation du travail et renouveler leur intérêt pour leur travail (motivation)

Et si les difficultés à évaluer n'étaient pas un obstacle à la prise en compte de la dimension stratégique de la question ?

- Difficulté à cerner/formaliser le champ de la « gestion des âges »
 - Des entreprises gèrent les âges de manière implicite mais ne l'identifient comme un champ d'action spécifique / gérer les âges mais ne pas le dire (cf. a priori culturels)
- Difficulté à évaluer les résultats, à mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place
 - Quels critères d'évaluation valables/convaincants pour le top management?
- Difficultés à dupliquer d'une entreprise à l'autre ou d'un pays à l'autre des « bonnes pratiques »
 - Organisations particulières, spécificités sectorielles, etc.

Et si l'âge n'était pas le bon critère ?

■ **Quid de la validité du critère « âge » ?**

— Parlons-nous le même langage en la matière ?

- Différentes définitions de juniors et seniors et différentes typologies de seniors, suivant les métiers, la formation, les compétences, les cultures, les projets personnels (tous les seniors ne souhaitent pas être traités de la même façon)

■ **Faut-il considérer la génération ?**

— Groupe de personnes nées au même moment et vivant une même période historique

■ **Ou la cohorte ?**

— Individus qui ont partagé une expérience critique dans l'entreprise au même moment

 L'âge peut être une porte d'entrée, mais ne vaut-il mieux pas raisonner en termes de compétences ? Nécessité d'élargir le sujet à la gestion des compétences.