



# Actividades del Institut Manpower sobre la gestión de la edad en Francia

**Profesor Jean-Claude Javillier**

Presidente del Consejo Científico del Institut Manpower

Ginebra – OIT – Miércoles 29 de abril de 2009

# La vocación del Institut Manpower

- Manpower, experto en el mercado laboral, líder del trabajo temporal y la contratación
- Institut Manpower: grupo de reflexión de Manpower
  - Creado en 1994
  - Misión: descifrar, analizar, predecir las mutaciones del mundo del trabajo, contribuir al intercambio y a la reflexión, participar en el debate público
  - Producción:
    - Publicaciones, estudios y encuestas
    - Conferencias-debate
    - Un premio literario
- Nuestros planteamientos
  - Asociar los conocimientos académicos con el pragmatismo de la actividad sobre el terreno
  - Un consejo científico multidisciplinar

## Introducción

### Presidenta del Institut Manpower: **Françoise Gri**

Presidenta de Manpower Francia desde marzo de 2007

Ex Presidenta-Directora General de IBM Francia  
Miembro del Comité de Ética del Mouvement des  
Enterprises de France (Medef)



### **Primeros miembros del Consejo Científico del Institut Manpower**

- Un abogado/especialista en Derecho del Trabajo:  
**Gilles Bélier**



#### **Vicepresidente del Consejo de Orientación para el Empleo**

Abogado asociado al bufete Freshfields, Bruckhaus, Deringer.

Miembro del gabinete del ministro de Trabajo Jean Auroux en 1981, de la comisión «Soubie» en 1997 (designado por J. Barrot) y de la comisión «Virville» en 2003 (designado por F. Fillon)

- Dos economistas

## Pierre Cahuc



Profesor de economía en la **École Polytechnique**, en la **ENSAE** y en la **Université Paris-I Panthéon-Sorbonne**.

Miembro del Consejo de Empleo, Ingresos y Cohesión Social, del Círculo de Economistas y del Consejo de Análisis Económico.

Autor de *La société de défiance: Comment le modèle social s'autodétruit* (Premios al Mejor Libro de Economía 2008 y al Mejor Ensayo 2007).

## André Zylberberg



Director de estudios del CNRS.

Miembro de la **Ecole d'Economie de Paris** y del **Cercle d'économie de la Sorbonne**.

Autor de *Réglementation du temps de travail, revenu et emploi*, informe del Consejo de Análisis Económico, 2007.

Coautor con Pierre Cahuc de *Le chômage: fatalité ou nécessité?*, 2004.

- Dos directores de Recursos Humanos

## Armand Sohet



Director de Recursos Humanos de la División de Sistemas de Tierra y Mixtos del **Groupe Thalès**.

Ex Director de Recursos Humanos para Europa Occidental y Central de **Novartis** / Responsable de Recursos Humanos de **PSA**.

## Philippe Vivien



Director de Recursos Humanos del **Groupe Areva**.

Presidente de la **Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres** (AGIRC) desde abril de 2008.

Responsable de una misión sobre códigos éticos, alertas profesionales y derecho laboral francés en 2006, por encargo del ministro delegado de Empleo, Gérard Larcher.

- Una socióloga

## Dominique Méda



Directora de la Unidad de Trayectorias, Instituciones y Políticas de Empleo del **Centro de Estudios sobre el Empleo**

Especialista en sociología del trabajo y políticas sociales.

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

- Una demógrafa

## Ariane Pailhé



Investigadora del **Instituto Nacional de Estudios Demográficos**, especializada en economía del trabajo y de la familia.

Miembro del comité directivo del grupo europeo de investigación Mercado de Trabajo y Género en Europa.

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

# Actividades del Institut Manpower sobre la cuestión de la edad

- Singularidad de algunas situaciones, como la francesa
  - Alta tasa de desempleo entre los menores de 25 años: 19,4%, e incorporación tardía de los jóvenes al mercado de trabajo
  - Baja tasa de empleo de los mayores: 38,3%, y deseos de abandonar pronto el mercado de trabajo

Nota : es la edad de jubilación más baja de Europa: edad oficial: 60 años / edad efectiva: 58,5 años

- Gestión de la edad: objeto de estudio difícil de definir / enfoque a través de la problemática de los asalariados más mayores
- Nuestra opción: tratar la cuestión bajo el prisma de la articulación jóvenes/mayores
- Nuestra metodología
  - Análisis crítico de los estudios académicos
  - Retroalimentación de datos sobre el terreno: grandes grupos, PYME, instituciones
  - Área: Francia

# Un consenso de la sociedad sobre la necesidad de actuar: ¡gestionar la cuestión de la edad es esencial!

- Retos demográficos: envejecimiento de la población
- Gasto público: financiación de la sanidad y de la jubilación
- Incentivos institucionales:
  - Estrategia de Lisboa: elevar en un 50 % para 2010 la tasa de empleo de los mayores
  - Medidas del Gobierno francés a favor del empleo de los mayores
- Culturas y relaciones en el trabajo, tensiones entre generaciones
- Efectos del progreso tecnológico

➔ Nuestro enfoque: analizar los puntos de «*bloqueo*» para entender el retraso de Francia

# ¿Empresas (sobre todo francesas) que no gestionan la edad? ¿Cierto?

- Tomar conciencia de la necesidad de tener en cuenta los retos derivados de la evolución/deformación de la pirámide de edades
  - El 73 % de los directivos de empresa consideran que la gestión de los trabajadores mayores va a ser un reto primordial para ellos, pero casi dos tercios (62%) creen que es un asunto complicado - *Encuesta Institut Manpower 2008*
- ↳ Ausencia de una visión estratégica de la cuestión / de una gestión prospectiva de los Recursos Humanos



## Una gestión a menudo curativa

- Tratamiento de las consecuencias de los incentivos para abandonar prematuramente la actividad laboral (herencia de 20 años de políticas públicas)
- Gestión mecánica y pasiva del empleo y las carreras
- Gestión segmentada y discriminatoria a corto plazo

# ¿Empresas (sobre todo francesas) que no gestionan la edad? ¿Por qué?

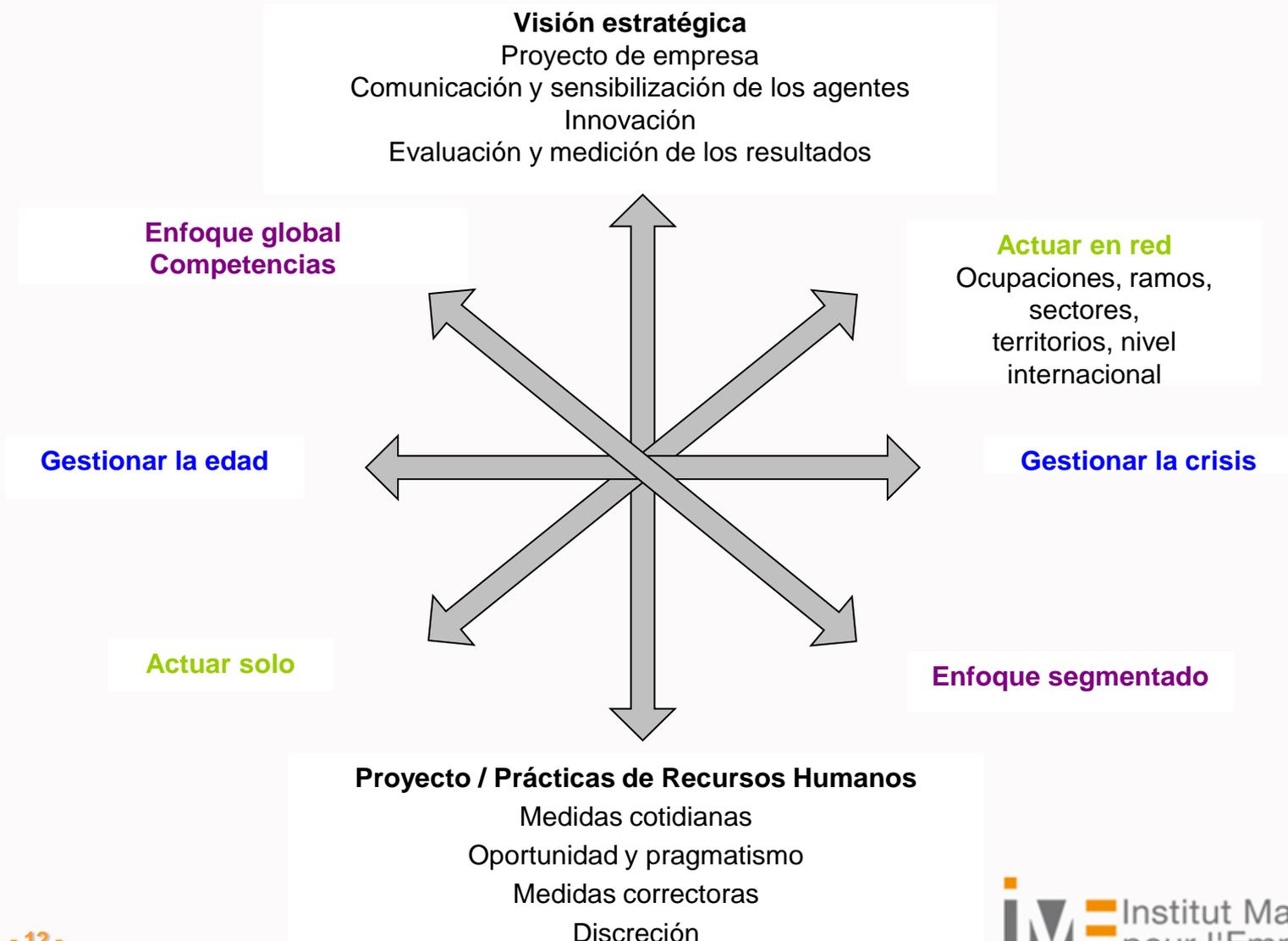
## Las razones

- El coste
  - Nivel de retribución de los trabajadores mayores
  - Costes de protección social
- Otras cosas más urgentes
  - Otras prioridades: gestión de la producción, relaciones con proveedores, etc.
  - Contexto particular de la crisis
- Prejuicios culturales
  - La edad impide que las competencias sigan evolucionando, modifica el rendimiento y la motivación...
- Faltan competencias en las empresas para abordar la cuestión (sobre todo en las PYME / sin función de RH)

# ¿Empresas (sobre todo francesas) que no gestionan la edad? ¿Falso?

- No obstante, hay en las empresas algunas prácticas ejemplares, como por ejemplo
  - Actividades de tutoría
  - Entrevistas de carrera
  - Planes de formación
  - Mecanismos de trabajo en colaboración
- El panorama es muy heterogéneo:
  - Según el sector de actividad: servicios, industrial, construcción...
  - Según el tamaño de las empresas (muy pequeñas, PYME, grandes)
  - Según la naturaleza del empleo, las competencias que se buscan...

# La complejidad de la cuestión



# Primeras conclusiones

- 1- ¿Y si los prejuicios relacionados con la edad esconden realidades que sí se dan en la práctica?
- 2- ¿Y si la dificultad de realizar evaluaciones no era un obstáculo para tener en cuenta la dimensión estratégica de la cuestión?
- 3- ¿Y si la edad no fuera el criterio adecuado?

# ¿Y si los prejuicios relacionados con la edad esconden realidades que sí se dan en la práctica?

**Siguen existiendo prejuicios poco favorables para los asalariados mayores / necesidad de eliminar las ideas preconcebidas**

- Las competencias pueden seguir evolucionando con la edad
- La experiencia no es incompatible con el rendimiento
- La edad puede hacer posibles nuevas modalidades de cooperación: más que el objetivo de carrera, el de compartir o transmitir mayores / jóvenes
- Los asalariados mayores son capaces de asimilar y adaptarse a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de organización del trabajo, así como de tener un nuevo interés por su actividad (motivación)

# ¿Y si la dificultad de realizar evaluaciones no era un obstáculo para tener en cuenta la dimensión estratégica de la cuestión?

- La dificultad de delimitar/formalizar el ámbito de la «gestión de la edad»
  - Las empresas gestionan la edad de una manera implícita, pero no lo identifican como un ámbito de actuación específico / gestionar la edad, pero no decirlo (cf. prejuicios culturales)
- La dificultad de evaluar los resultados, para medir la eficacia de los mecanismos establecidos
  - ¿Qué criterios de evaluación son válidos/convincentes para los niveles directivos superiores?
- La dificultad de duplicar, de una empresa a otra o de un país a otro, las «buenas prácticas»
  - Organizaciones particulares, singularidades sectoriales, etc.

# ¿Y si la edad no fuera el criterio adecuado?

- **¿Cómo determinar la validez del criterio «edad»?**
  - ¿Hablamos todos el mismo idioma cuando nos referimos a la cuestión?
    - Hay distintas definiciones de jóvenes y mayores, y distintas tipologías de mayores según las ocupaciones, los niveles de formación, las competencias, las culturas, los proyectos personales (no todos los mayores quieren ser tratados de la misma manera)
- **¿Hay que tener en cuenta la generación?**
  - Grupo de personas que nacieron en el mismo momento y han vivido un mismo periodo histórico
- **¿O más bien la cohorte?**
  - Personas que han vivido al mismo tiempo una experiencia crítica en la empresa

 La edad puede ser una puerta de entrada, pero ¿no sería preferible reflexionar en términos de competencias? Necesidad de extender la cuestión a la gestión de las competencias.