

Le tableau de bord RH 45+

Projet **NoAgeSite**
Marie Thérèse Truong



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

« Car c'est notre regard qui enferme souvent les autres dans les plus étroites appartenances, et c'est notre regard aussi qui peut les libérer ».

Les Identités meurtrières

Amin Maalouf

Prix Européen de l'Essai Charles Veillon, Lausanne, 1999



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

PARTICIPANTS AU PROJET

Panel

- Axa, Anne JACQUEMART – Xavier GUELL
- Cactus, Caroline SCHROEDER
- Banque Degroof, Nathalie MORAUX
- Groupe Goeres, Nadine SAGRILLO
- Banque ING, Françoise CAPRASSE
- Laboratoires d'analyses médicales KETTERTHILL, Lindsey BRAÏK
- Mizuho Trust & Banking, Jennifer CUNNINGHAM
- Orange, Susanna QUINTELA
- Sodexo, Claire TALBOT
- Soludec, Karine DELETANG

Contribution

- Robert KIEFFER, Président de la Caisse Nationale d'Assurance Pension
- Olivier NOBLOT, ex-Président POG et consultant RH



TABLE DES MATIERES

● Prévisions démographiques	5	-	8
● Taux d'emploi des classes d'âge	9	-	11
● Retraites et prévisions dépenses publiques	12	-	13
● Principes d'un Tableau de Bord	14	-	18
● Indicateurs d'un Tableau de Bord 45+	19	-	21
● Modèle de Tableau de Bord 45+	22	-	23
● Savoir-être du Dirigeant Senior et de l'Employé Senior	24	-	25
● Benchmark Banque Degroof/Groupe Goeres	27	-	37

Annexe:

- L'impossible réforme du régime de pension au Luxembourg,
 Robert Kieffer, Président de la Caisse Nationale des Pensions



PREVISIONS DEMOGRAPHIQUES (1)

- Selon les projections, l'espérance de vie dans les pays de l'OCDE à l'âge normal de la retraite continuera de progresser pour atteindre 20,3 ans pour les hommes et 24,5 ans pour les femmes en 2050, en dépit des reports de l'âge de la retraite prévus, contre 18,5 ans pour les hommes et 23,3 ans pour les femmes en 2010.
- En 1950, on comptait plus de sept personnes en âge de travailler pour un retraité. En 2047, ce rapport passera à deux actifs à peine pour un retraité.
- Hausse supérieure des dépenses publiques consacrées aux pensions de vieillesse et de reversion au revenu national depuis au moins 20 ans, et poursuite de cette tendance au cours des cinq prochaines décennies.
- Fin du modèle: formation pour la jeunesse, travail continu pour l'âge adulte et retraite pour la vieillesse.



PREVISIONS DEMOGRAPHIQUES (2)

- L'espérance de vie en bonne santé a augmenté de 4 ans en 20 ans.
- L'âge moyen de la population active occupée au Luxembourg a augmenté de 2,8 ans passant de 36,9 ans à 39,7 ans.
- Le nombre de pensions triplera d'ici à 2060. Selon les prévisions du gouvernement, le régime sera déficitaire dès 2020 et la réserve sera épuisée vers 2035 si rien n'est fait.

La réforme des pensions au Luxembourg au 01 janvier 2013 marque un premier tournant.



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

AUGMENTATION DE L'ESPERANCE DE VIE

	1994	2009
LUXEMBOURG	76,7	80,8
- Hommes	73,2	78,1
- Femmes	79,9	83,3
BELGIQUE	76,8	80,1
- Hommes	73,4	77,3
- Femmes	80,2	82,3
FRANCE	78,0	81,6
- Hommes	73,8	78,0
- Femmes	82,2	85,0
ALLEMAGNE	76,6	80,3
- Hommes	73,1	77,8
- Femmes	79,7	82,8



LA POPULATION ACTIVE AU LUXEMBOURG EST VIEILLISSANTE

- L'âge moyen de la population active occupée a augmenté de 2,8 ans passant de 36,9 ans à 39,7 ans.
- Vieillissement plus rapide de la main d'œuvre frontalière et étrangère que les résidents luxembourgeois : l'âge moyen des frontaliers a augmenté de 3,3ans (3,1 pour les travailleurs résidents étrangers) contre 1,4 pour les travailleurs résidents luxembourgeois.
- La part des moins de 35 ans est passée de 44% à 34%, soit une baisse de 10 points.
- La part des 50 ans et plus est passée de 13% à 19%.

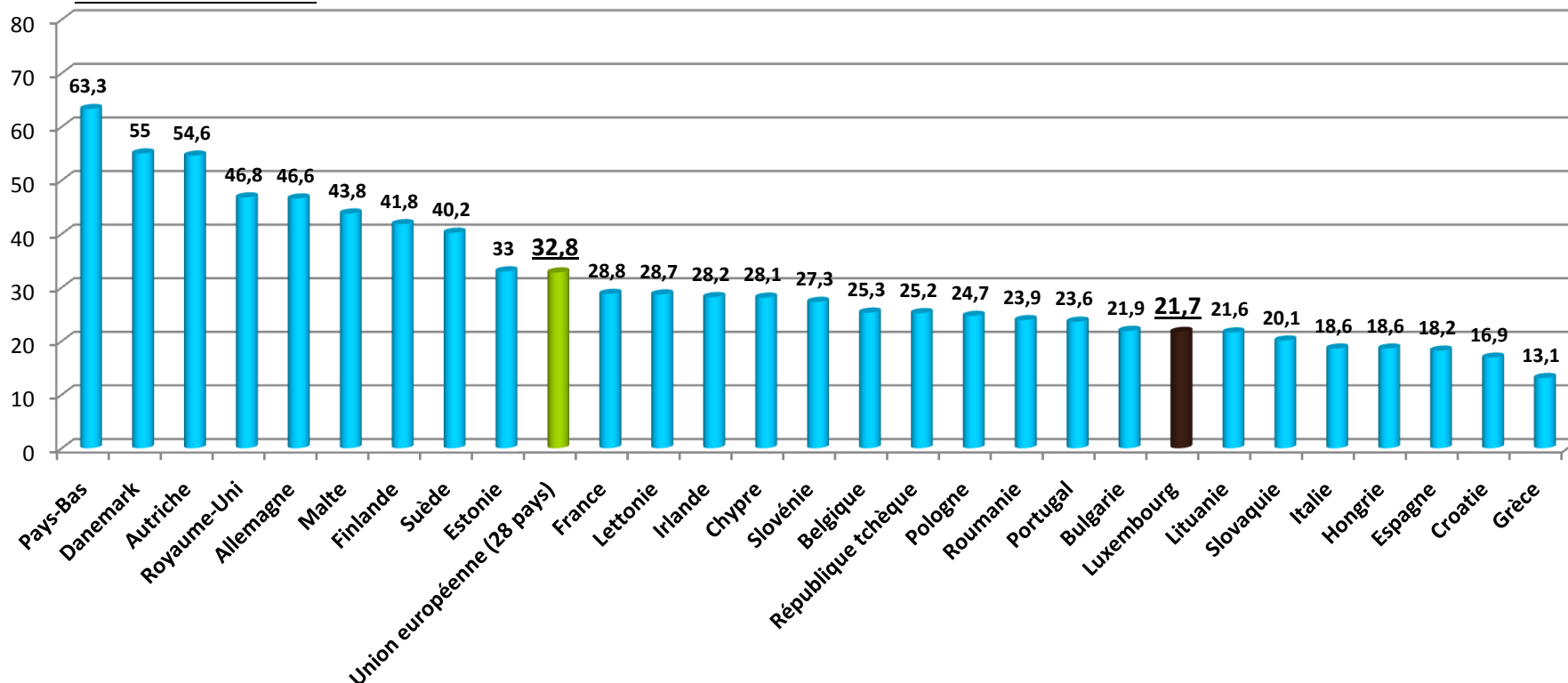
Source : Etude CEPS (juin 2012), entre 2003 et 2011 au Luxembourg



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

TAUX D'EMPLOI 15 – 24 ANS en 2012 (%)

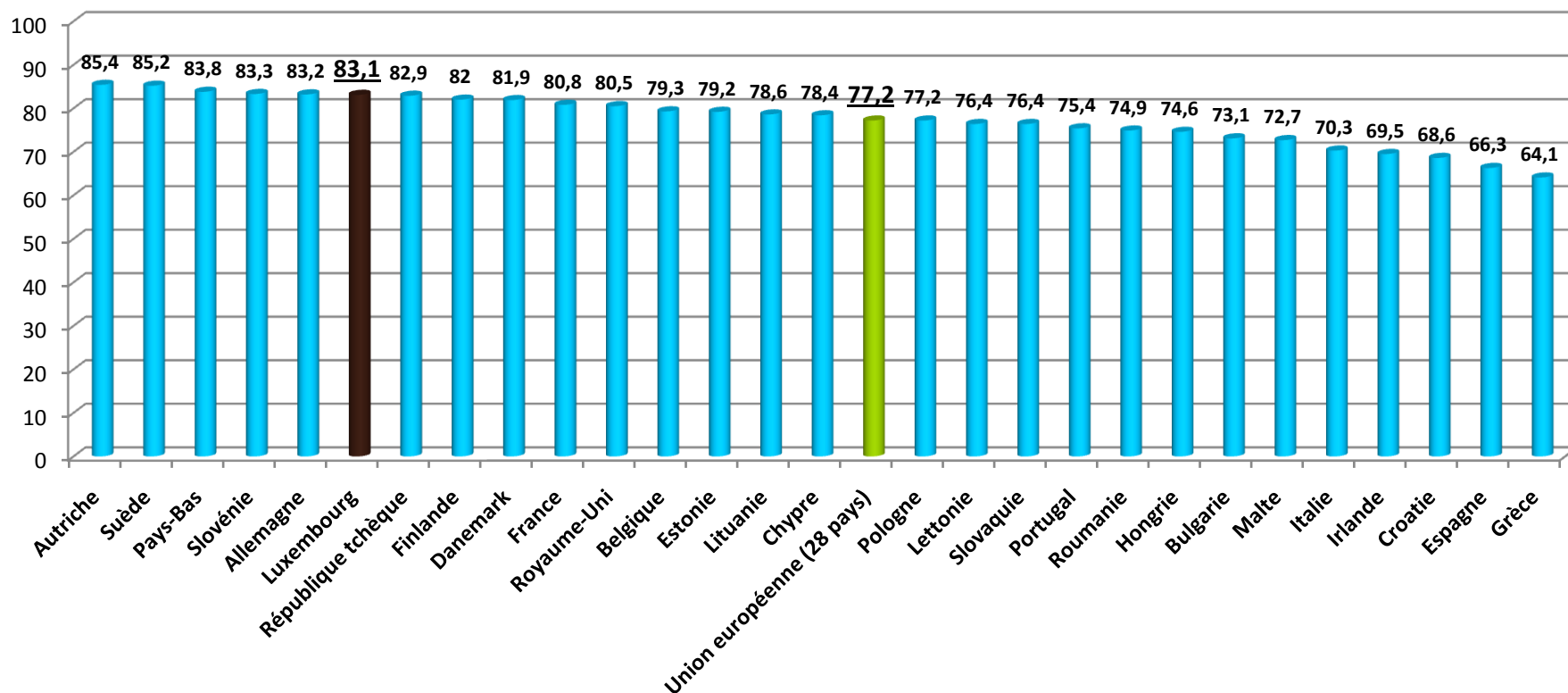
Source: Eurostat



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

TAUX D'EMPLOI 25 – 54 ANS en 2012 (%)

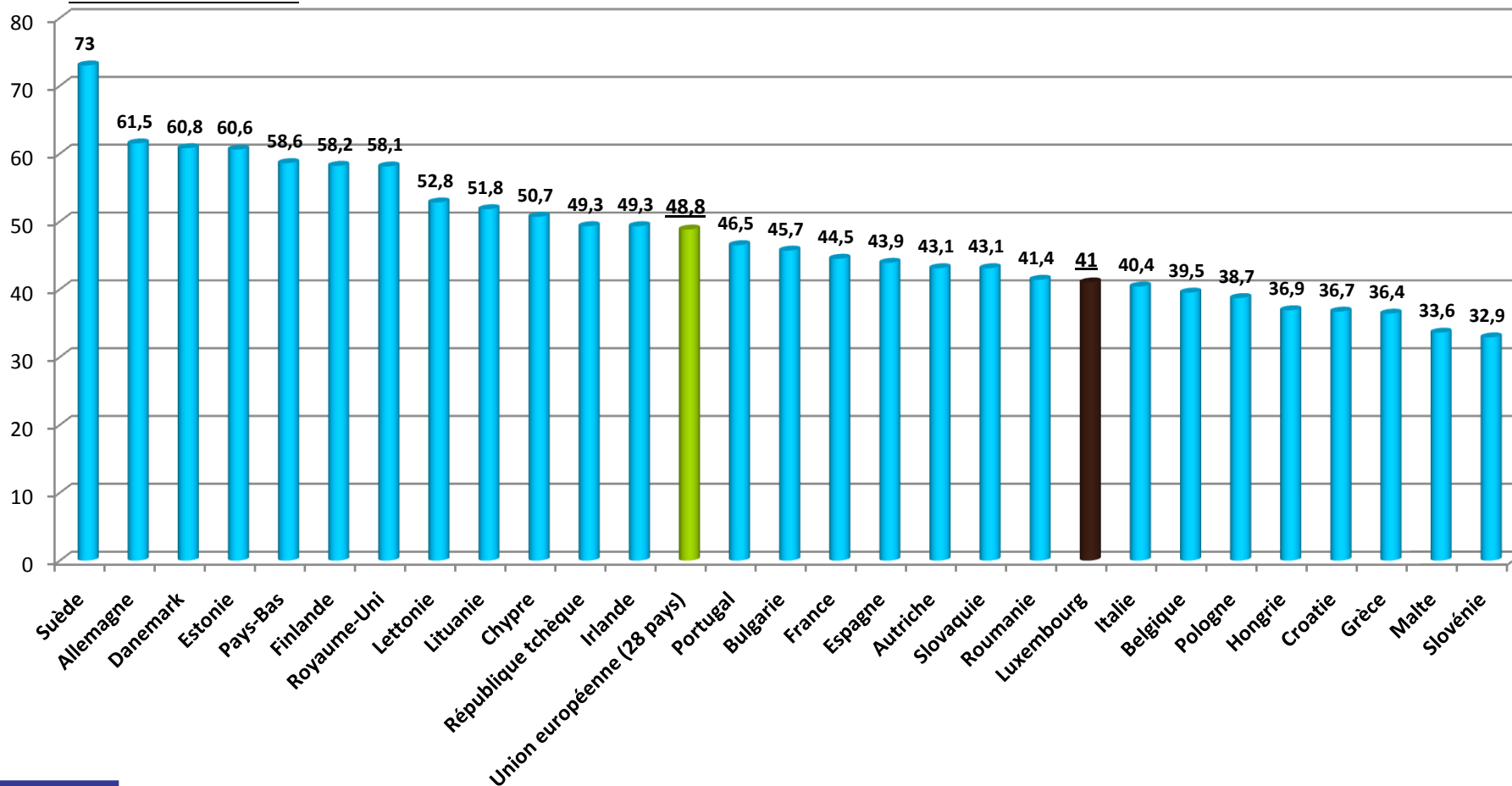
Source: Eurostat



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

TAUX D'EMPLOI 55 – 64 ANS 2012 (%)

Source: Eurostat



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

ÂGE LEGAL DE RETRAITE ET ÂGE EFFECTIF DE SORTIE DE LA POPULATION ACTIVE 2002-2007

	Hommes		Femmes	
	âge effectif	âge légal	âge effectif	âge légal
Autriche	58,9	65	57,9	60
Belgique	59,6	65	58,3	65
Canada	63,3	65	61,9	65
France	58,7	60	59,5	60
Allemagne	62,1	65	61,0	65
Italie	60,8	65	60,8	60
Japon	69,5	64	66,5	62
Luxembourg	59,2	65	60,3	65
Espagne	61,4	65	63,1	65
Suède	65,7	65	62,9	65
Suisse	65,2	65	64,1	64
Royaume-Uni	63,2	65	61,9	60
États-Unis	64,6	65,8	63,9	65,8
OCDE-30	63,5	64,4	62,3	63,1
UE-19	61,7	64,3	60,5	62,7

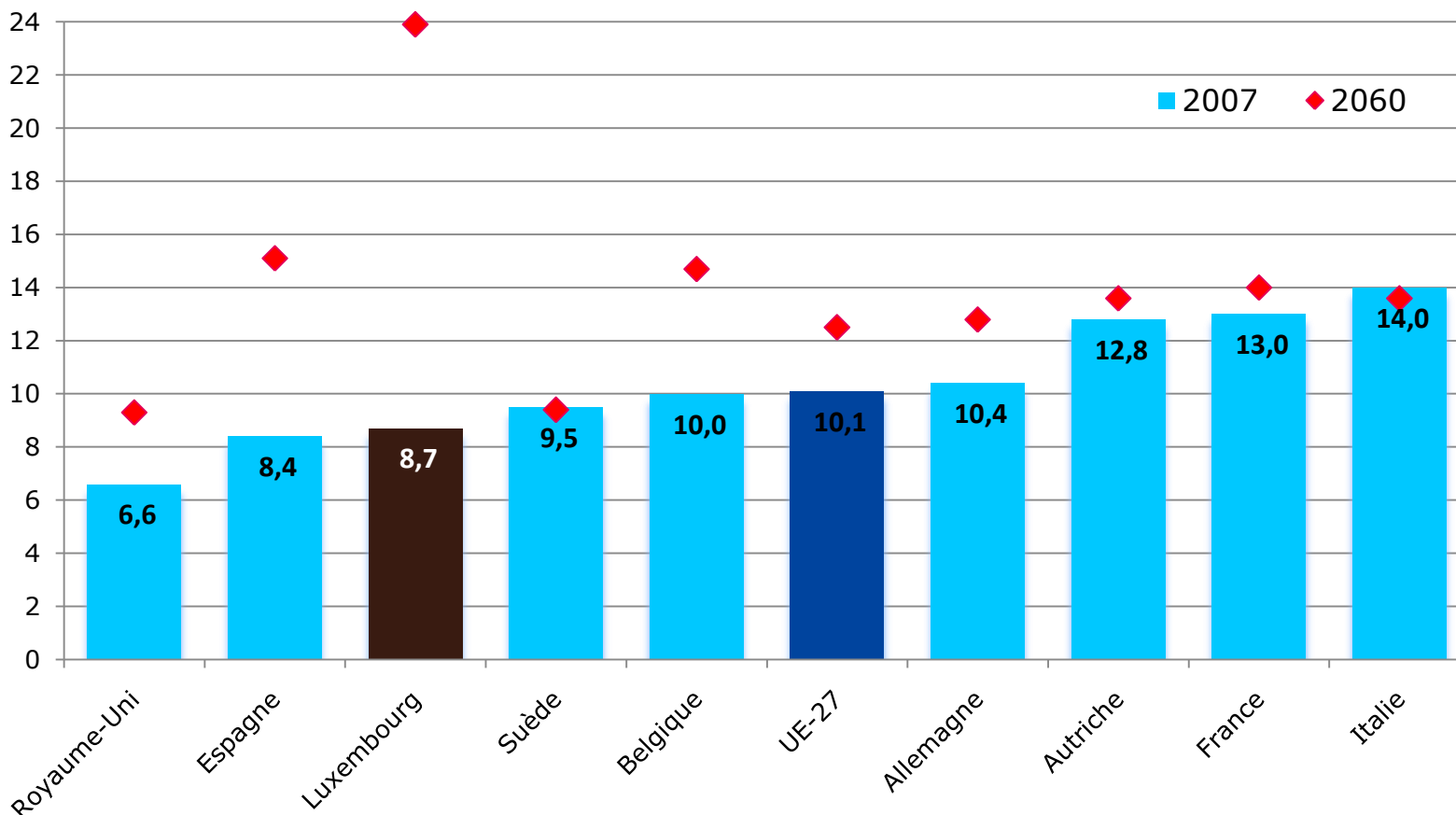
Source: OCDE



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

DEPENSES PUBLIQUES DE RETRAITE, EN 2007 ET 2060, EN % DU PIB

(Source: OCDE)



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

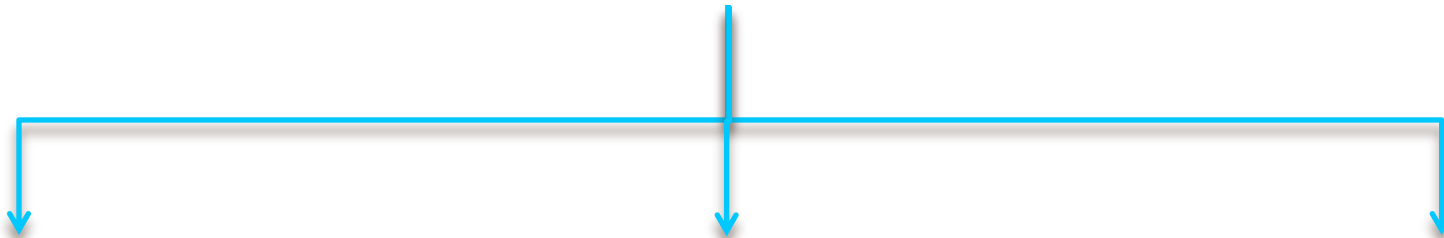
4 DEMARCHES POUR UNE GESTION DES AGES

1. Anticiper les changements stratégiques de l'entreprise pour faire face à de nouveaux marchés, produits, concurrents, et nécessité de réaliser des investissements. Pour cela, appui sur les compétences et leur développement des ressources humaines internes, et nécessité d'intégrer tous les âges.
2. Mettre en place, analyser et suivre les indicateurs d'alerte : santé, compétences, maladies et pénibilité subies par certaines classes d'âge dans certains métiers, ce qui permet d'agir et d'avoir des plans d'action.
3. Mettre en place des plans d'action : formation, réduction de la pénibilité, bilan des compétences.
4. Gérer les âges : un enjeu pour toute la collectivité.



OBJECTIFS D'UN TABLEAU DE BORD

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision pour mesurer les actions de l'entreprise grâce à une série de données stratégiques validées par les destinataires. Il permet d'analyser régulièrement les actions et les écarts par rapport aux objectifs fixés, et de prendre, si nécessaire, des mesures correctives à différents niveaux



Pour la Direction générale

Il aide à la supervision, au contrôle et à la prise de décision.

Pour le management de proximité

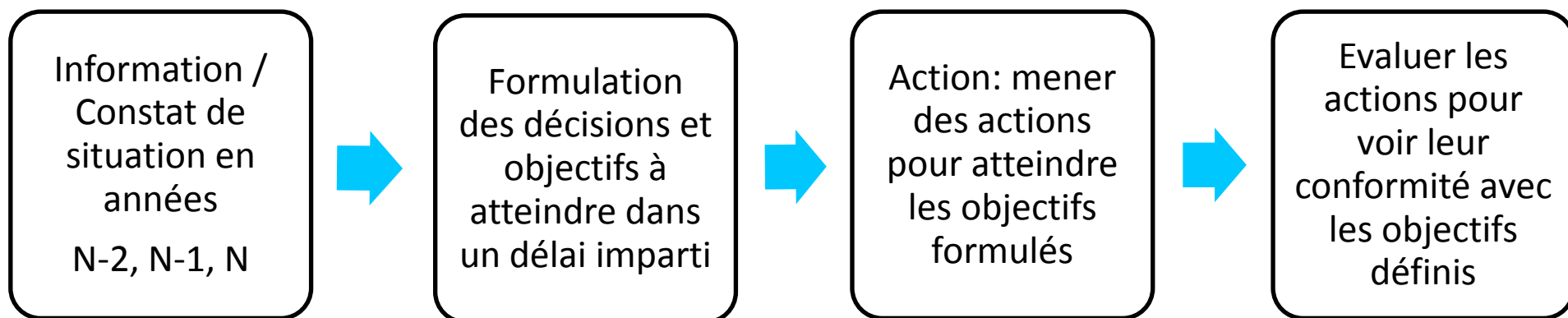
Il est un instrument de motivation de son groupe, de mesure de la qualité des prestations, de réduction de l'absentéisme, et d'amélioration des compétence.

Pour la Direction des RH

Il permet de gérer les compétences.



4 NIVEAUX D'ACTION D'UN TABLEAU DE BORD



METHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD

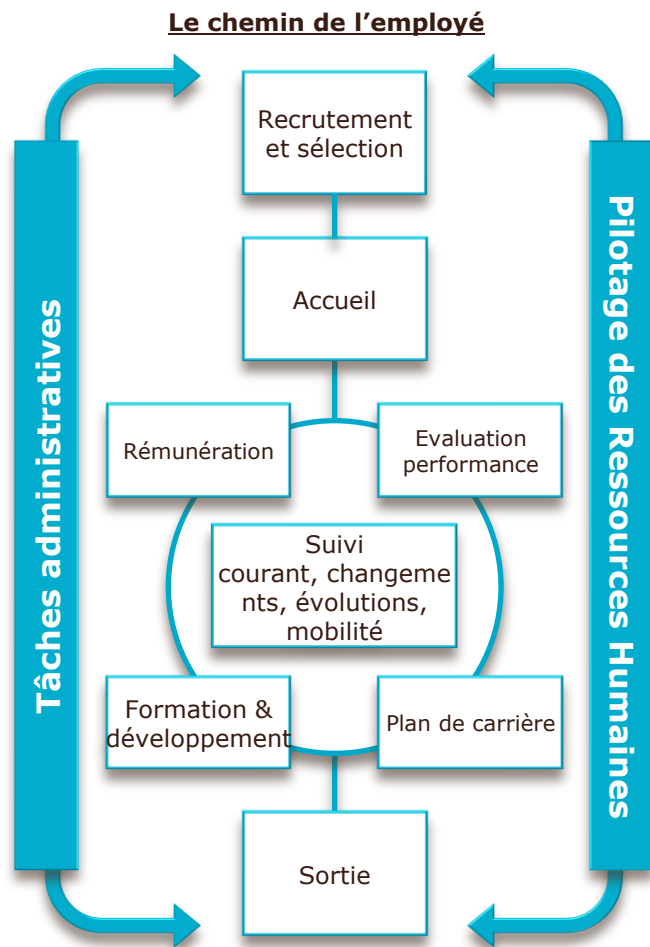
- **Elaboration du Tableau de Bord**
 - Sélection des indicateurs validés par les Responsables et DG
 - Dégager les tendances pour anticiper
 - Croiser les indicateurs pour affiner les informations

- **Les sources d'information**
 - Internes : base de données du personnel, données de divers services, études, enquêtes...
 - Externes : études, enquêtes des organismes publics, statistiques, publications officielles...

- **Communication**
 - Claire et cohérente pour prévision des ressources humaines et prise de décision



LEVIERS D'ACTION



Tous les "processes" RH qui permettent d'influencer la performance sociale des entreprises

- Recrutement
- Gestion des effectifs
- Mobilité
- Carrière
- Rémunération
- Formation
- Prévention
- Relations de travail
- L'organisation



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

PROPOSITION INDICATEURS (1)

1. INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

- Ratio de Productivité
 - Chiffre d'Affaires / Effectif
 - Valeur Ajoutée / Effectif
 - Valeur Ajoutée / Masse Salariale
 - Production / Effectif

- Ratio de Dépenses en Ressources Humaines
 - Masse salariale / Chiffre d'affaires
 - Frais de Personnel / Effectif Moyen
 - Masse Salariale / Frais de Personnel

- Ratio Financiers
 - Chiffre d'Affaires - (Charges et Rémunérations) / Effectif

- Human Capital Return on Investment
 - Chiffre d'Affaires - (Rémunérations et Charges) / Rémunérations



PROPOSITION INDICATEURS (2)

2. INDICATEURS STRUCTURELS

- Taux d'encadrement
 - Effectif cadres et techniciens / Effectif

3. PYRAMIDE DES ÂGES

4. GESTION DES ÂGES

- Âge moyen de l'Effectif
- Âge moyen des employés recrutés
- Âge moyen du candidat après période d'essai en recrutement interne ou externe
- Âge moyen du personnel cadre/technicien
- Âge moyen du personnel non-cadre
- Nombre de jours absents dans chaque classe d'âge
- Nombre d'accidents de travail dans chaque classe d'âge
- Âge moyen de départ à la retraite



PROPOSITION INDICATEURS (3)

5. GESTION DES COMPETENCES / EMPLOYABILITE

- Masse salariale consacrée à la formation
- Nombre de salariés ayant suivi une formation / Total Effectif et dans chaque classe d'âge
- Nombre d'heures de formation de chaque employé et leur âge
- Nombre de compétences critiques couvertes par classe d'âge / Total Effectif
- Nombre d'employés ne disposant plus de compétences à jour et leur âge
- Nombre d'employés ayant eu un entretien de développement de carrière et leur âge

6. MANAGEMENT DES TALENTS

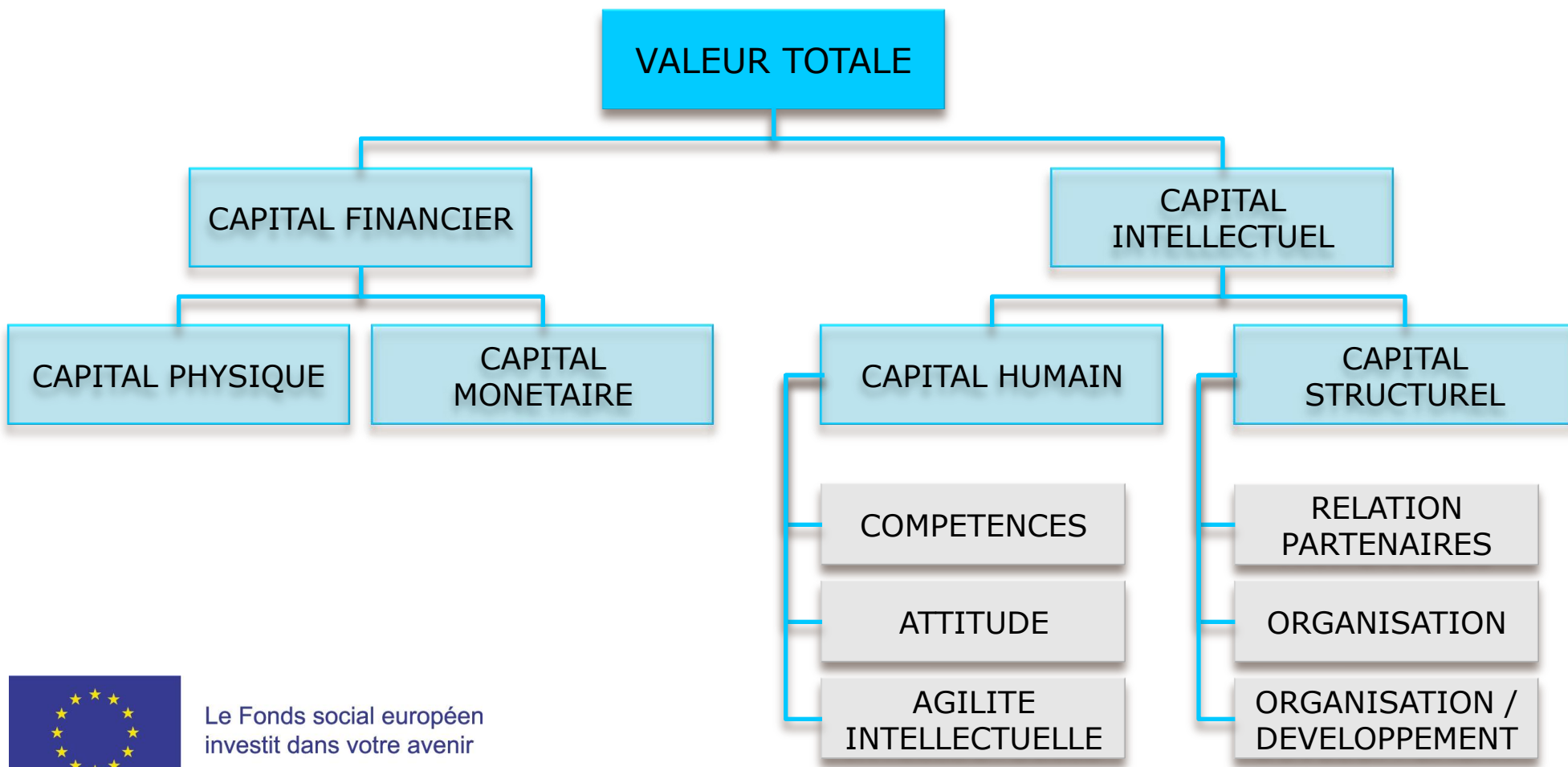
- Âge (moyen) des compétences critiques
- Turnover des compétences critiques selon l'âge
- Nombre de mobilité interne (promotions) selon l'âge/Total Effectif



MOUVEMENT DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

MODELE LEIF EVINSSON & JOHANN ROOS

Source: Grégory WEGMANN – Maître de Conférences Université de Bourgogne



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

MODELE

TABLEAU DE BORD 45+

EMPLOYABILITE SAVOIR & SAVOIR FAIRE	SANTE	RECONNAISSANCE / MOTIVATION
PYRAMIDE DES ÂGES	HYGIENE DE VIE	MOBILITE TRANSVERSALE
RECRUTEMENT	MENTAL	
SAVOIRS : FORMATIONS & COMPETENCES SAVOIR-ETRE	PHYSIQUE	ADAPTATION
TURNOVER NATUREL / PLANIFIE		COOPERATION INTERGENERATIONNELLE
REMUNERATION	ABSENTEISME	SATISFACTION EMPLOYES



SAVOIR-ETRE DU DIRIGEANT SENIOR

(« *Senior, bats-toi* », Alexandre Ginoyer)

Etre:

- **Actif**, il faut montrer l'exemple
- **Humain**, sens du partage et de la sensibilité
- **Humble**, toute personne peut faire des erreurs et progresser
- **Prévoyant**, pour repérer les savoirs critiques, les dangers et opportunités pour l'entreprise, mettre en place la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un projet d'entreprise de 3 à 5 ans avec une démarche participative des employés
- **Courageux**, car toutes les décisions sont tournées vers l'avenir
- **Charismatique**, pour entraîner les personnes dans la bonne direction
- **Bon manager**, que chacun puisse s'épanouir, donner sa chance à tout le monde, l'encourager dans des initiatives, investir dans la formation, donner des signes de reconnaissance, anticiper les transferts de savoirs



SAVOIR-ETRE DE L'EMPLOYE SENIOR

(« *Senior, bats-toi* », Alexandre Ginoyer)

- Soyez **proactif**, formez-vous, faites des suggestions d'amélioration ou de préparation de l'avenir, allez à la pêche aux informations
- Soyez **réactif**, saisissez les opportunités, secouez-vous au bon moment, se battre si vous avez des compétences équivalentes
- Soyez **positif**, gardez un moral d'acier, soyez confiant en l'avenir
- Soyez **efficace**
- Soyez **communicant et partageant**
- Soyez **ouvert**, car l'habitude conduit à la rigidité, et l'expérience à ancrer des certitudes
- Soyez **inventif**
- Soyez **opérationnel** avec les outils technologiques



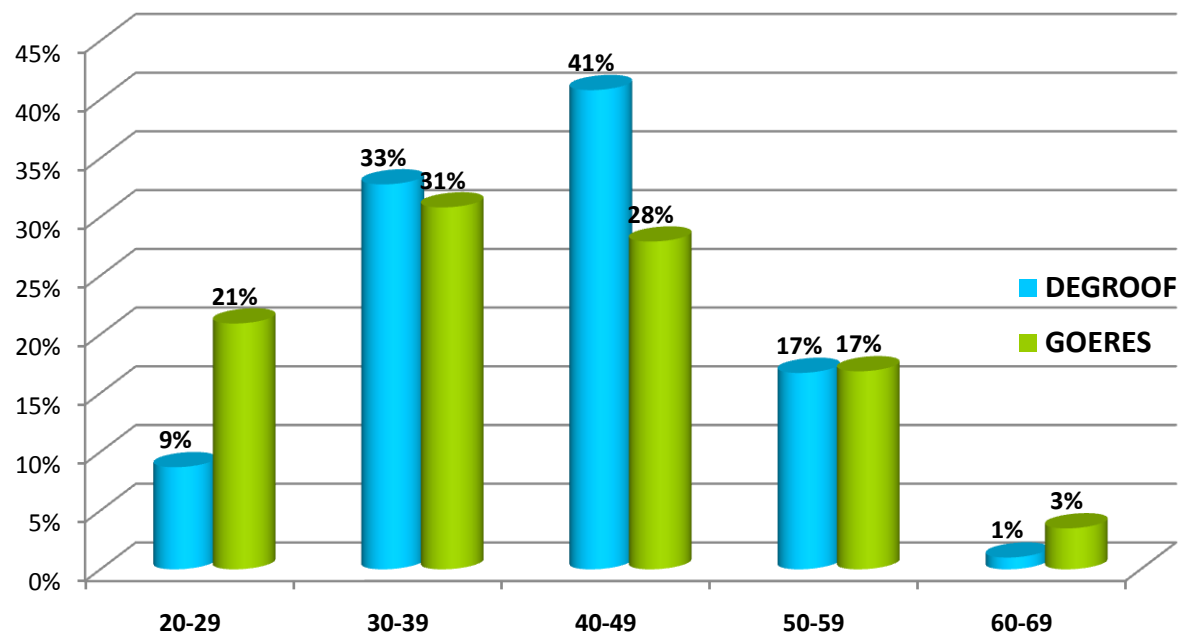
BANQUE DEGROOF GROUPE GOERES

Directions des Ressources Humaines :

- Nathalie MORAUX, Banque Degroof
- Nadine SAGRILLO, Groupe Goeres

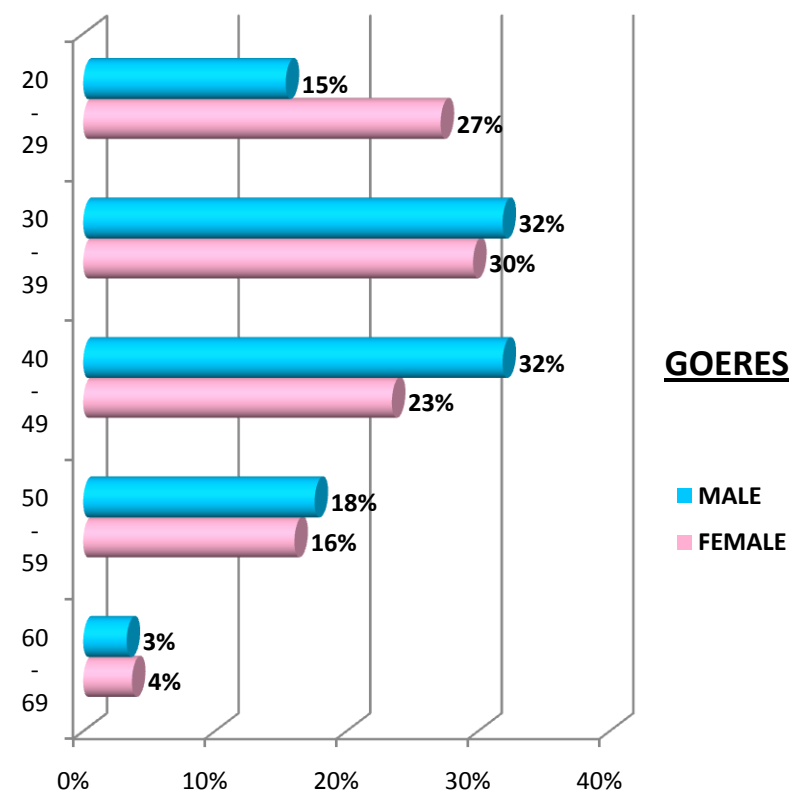
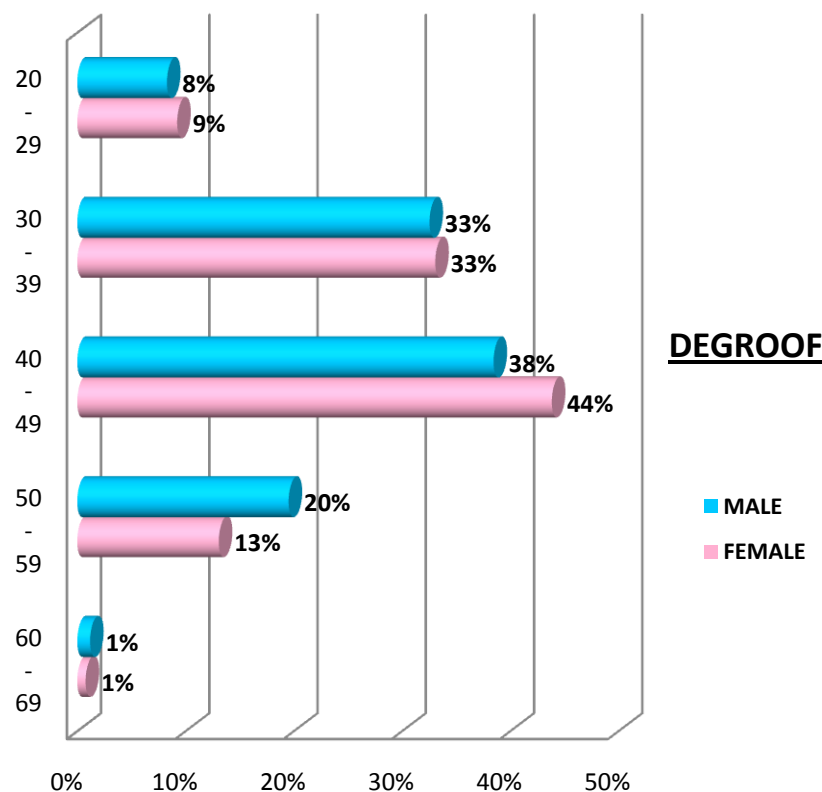


Classes d'âge



Le Fonds social européen
 investit dans votre avenir

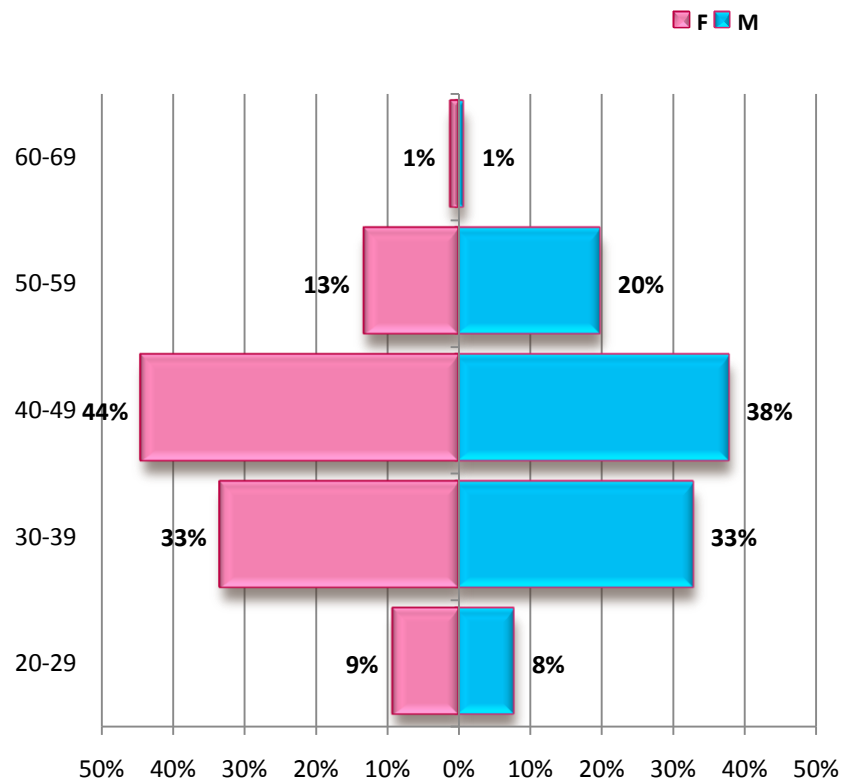
CLASSES D'AGE PAR GENRE



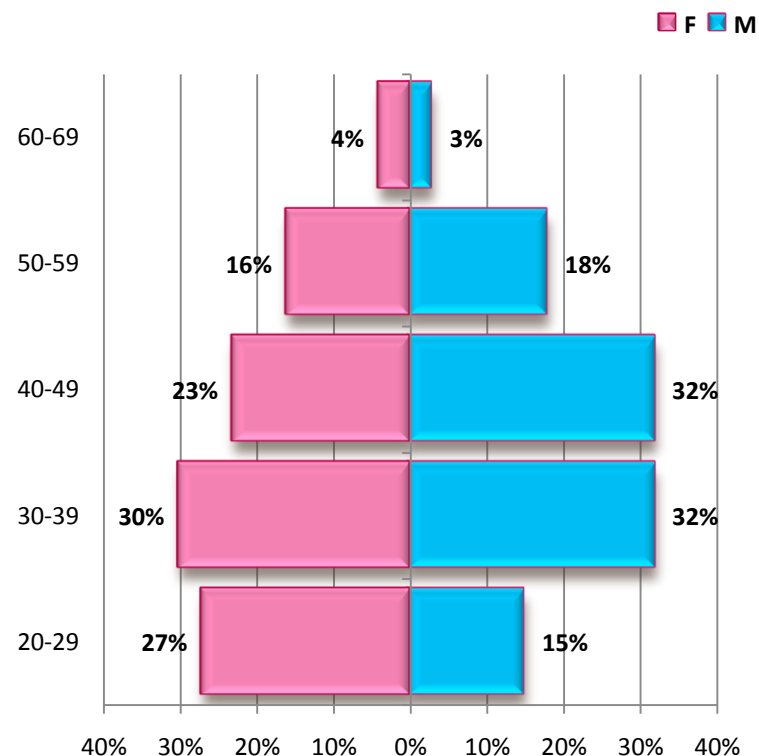
Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

PYRAMIDE DES AGES

DEGROOF

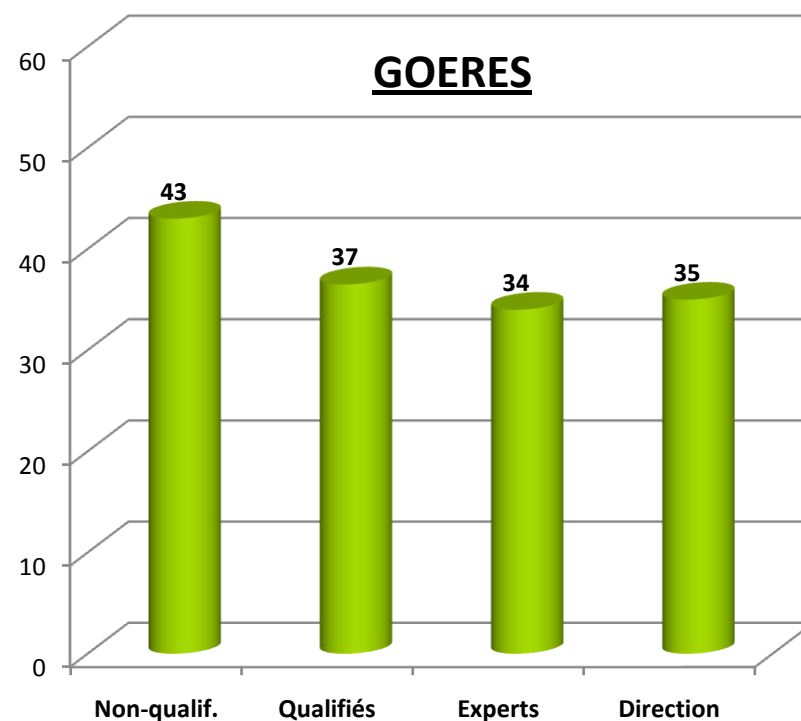
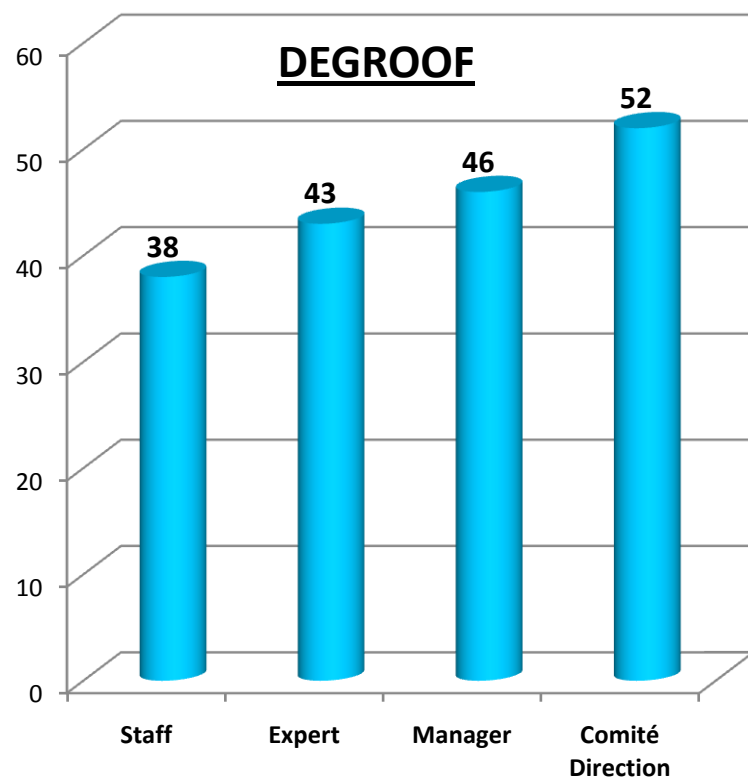


GOERES



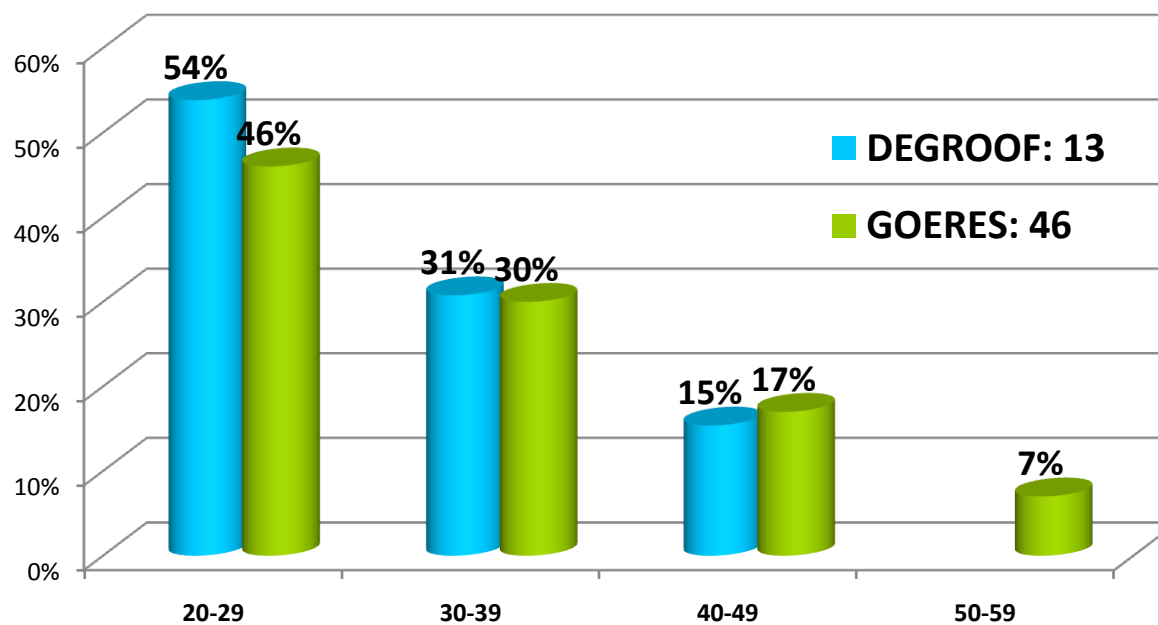
Le Fonds social européen
 investit dans votre avenir

AGE MEDIAN



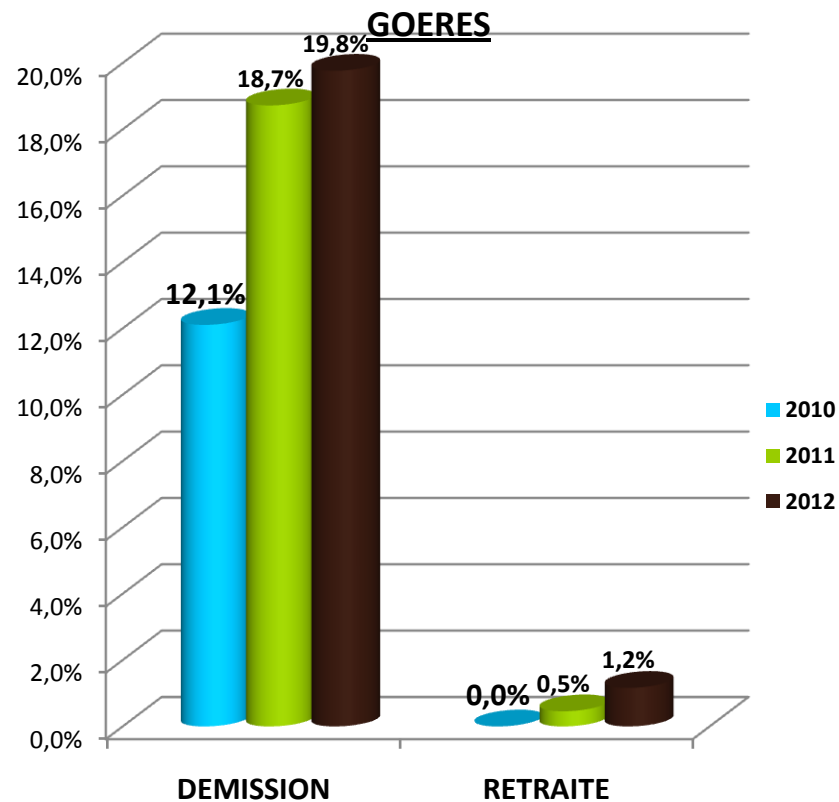
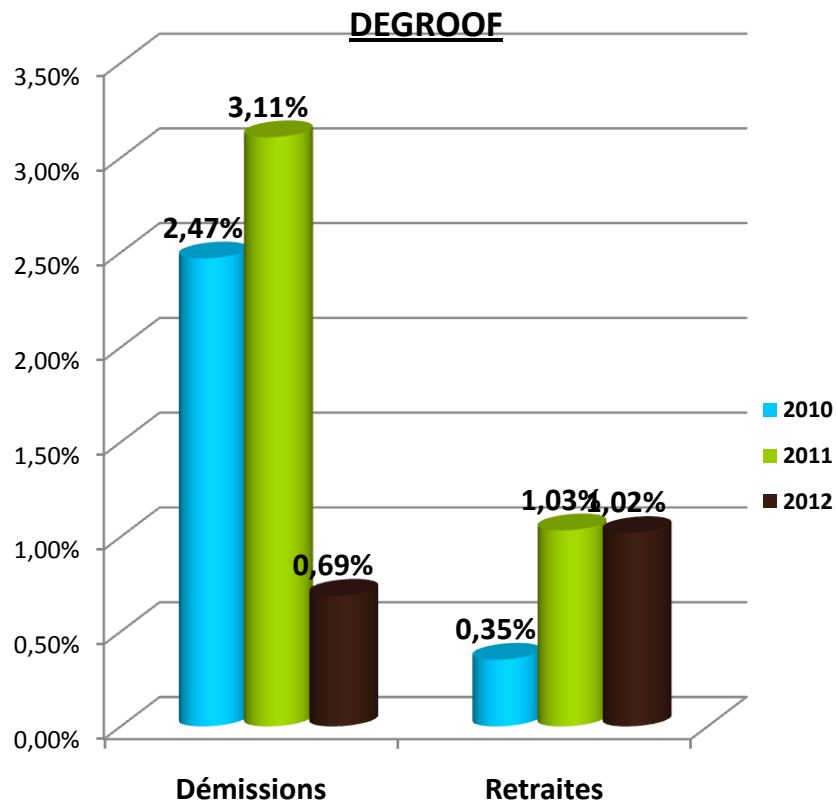
Le Fonds social européen
 investit dans votre avenir

RECRUTEMENT



Le Fonds social européen
 investit dans votre avenir

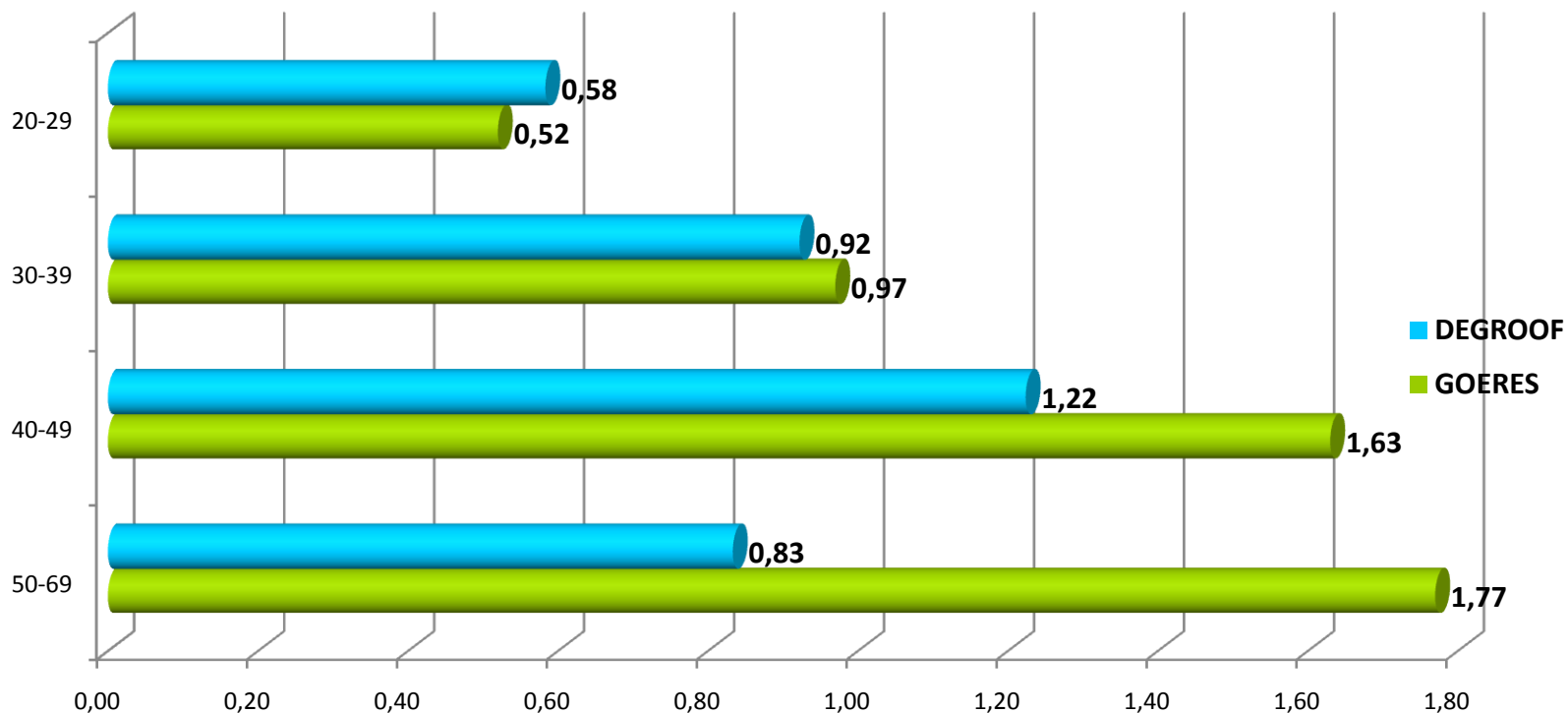
SORTIES DE L'EFFECTIF



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

RATIO ABSENTEISME

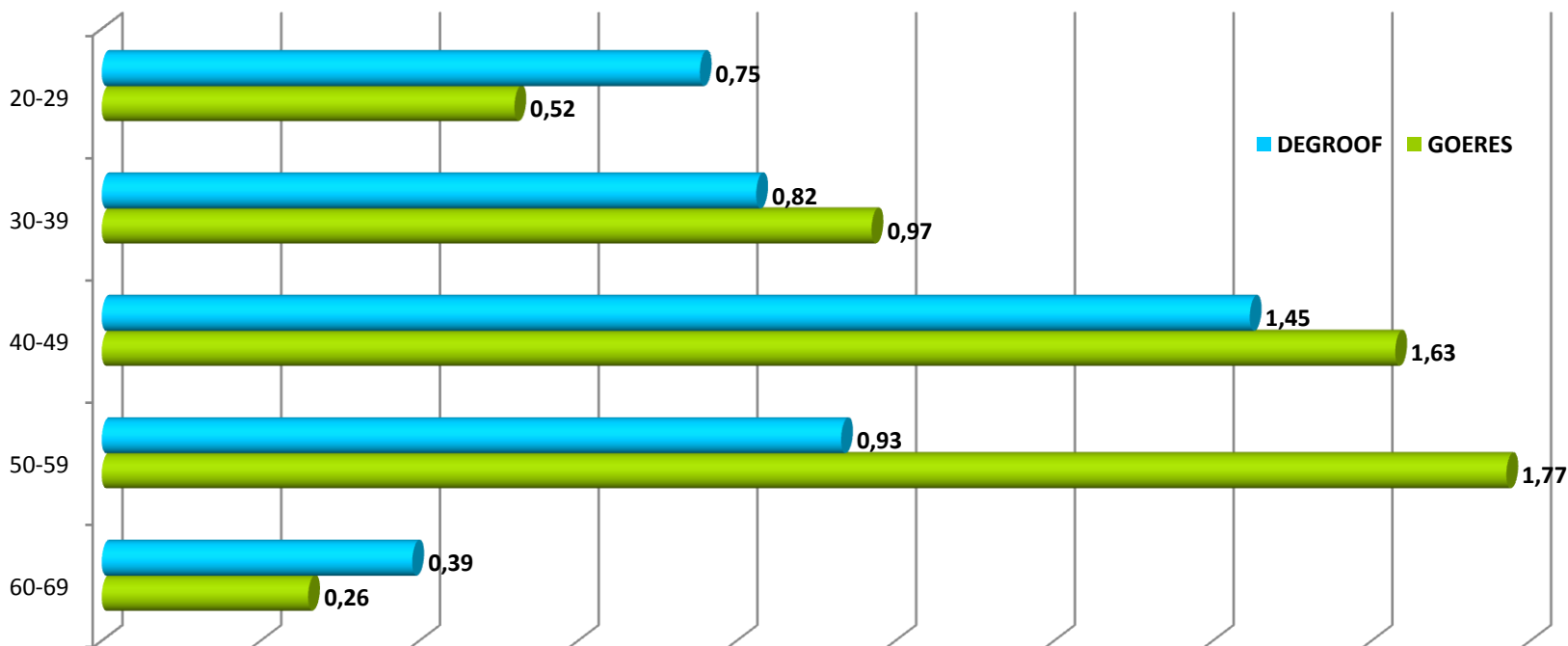
% absences/% effectif



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

ABSENTEISME

COEFF % EFFECITF/% EFFECTIF AVEC INDICE SUPERIEUR A 100 SELON INDICE DE BRADFORD



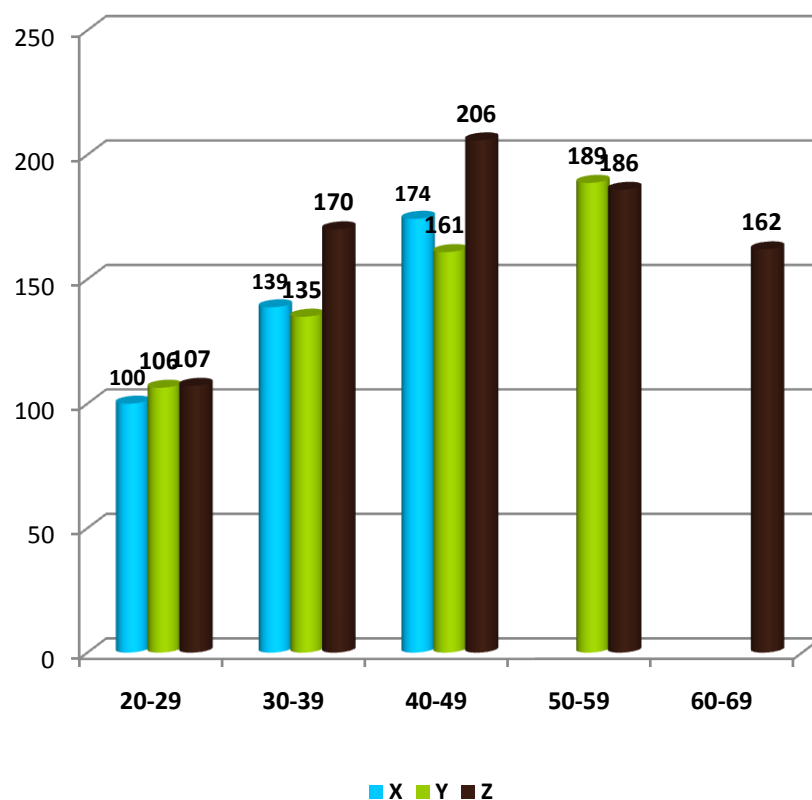
**Degroof : 74% des employés ont un indice inférieur à 100 et 26% un indice supérieur à 100.
Seuls sont pris en compte ceux ayant un indice supérieur à 100.**



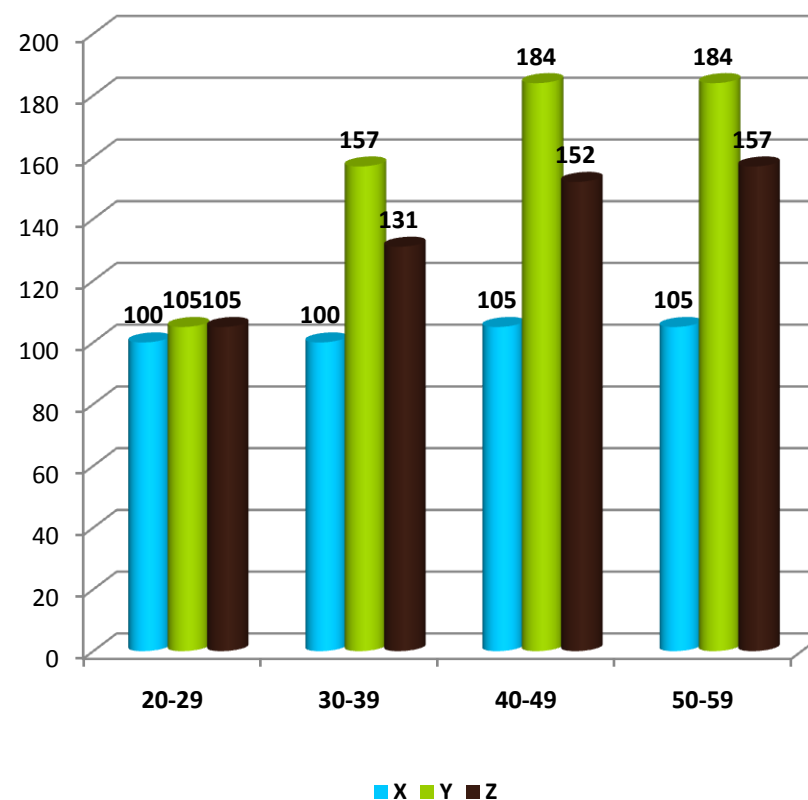
Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

INDICES DE REMUNERATIONS

DEGROOF

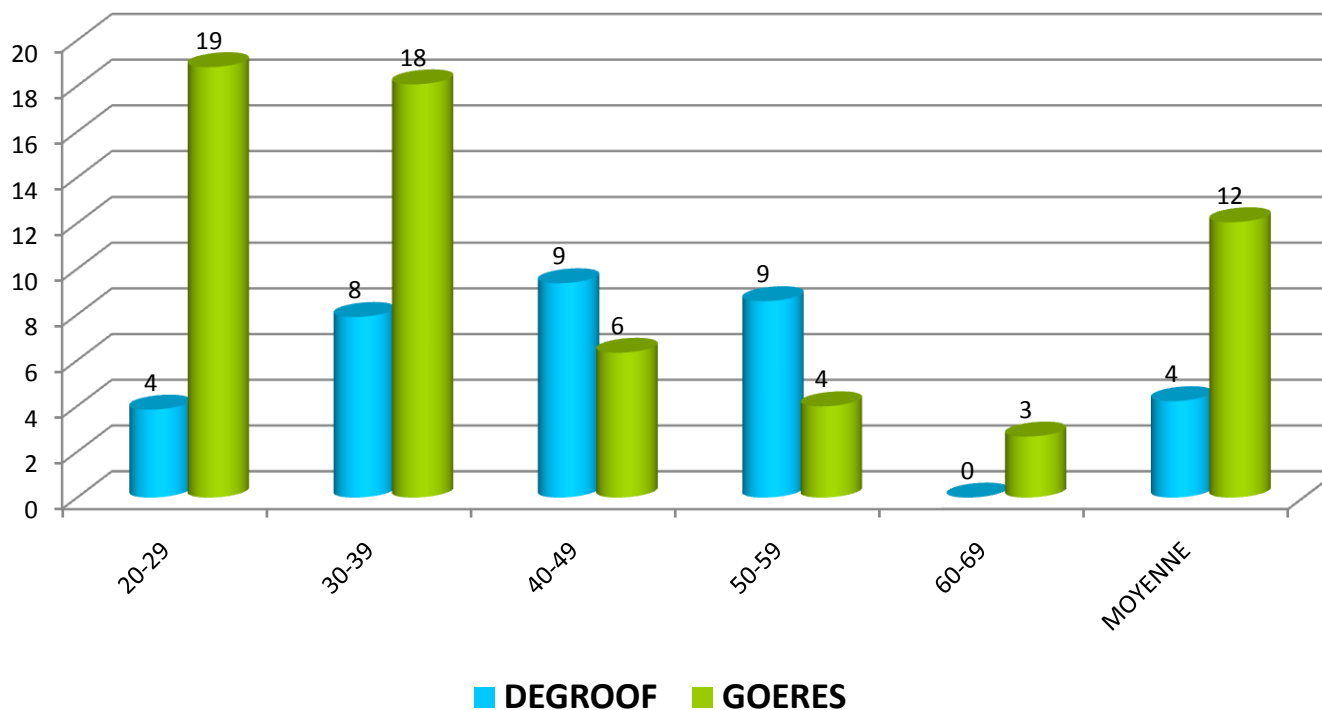


GOERES



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

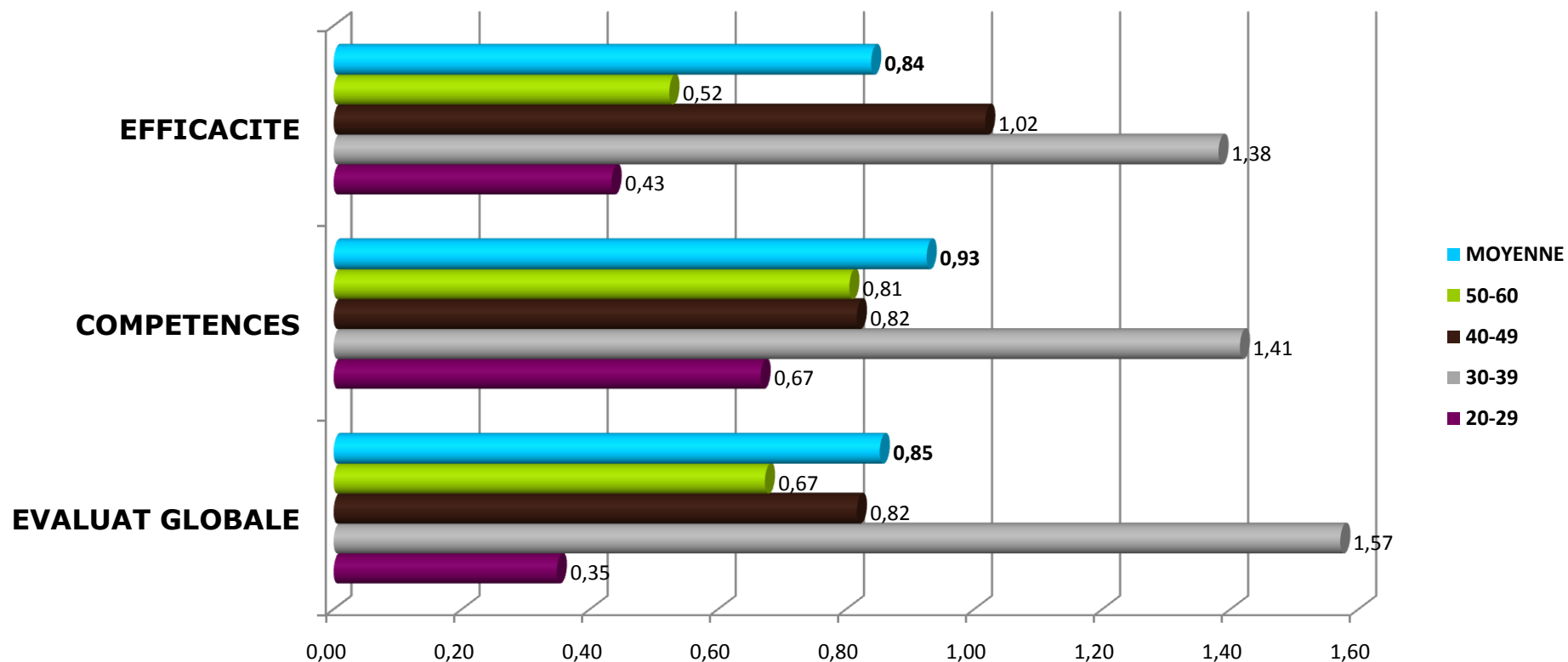
NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR EMPLOYE EN 2012



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

DEGROOF

RATION DES EVALUATIONS PONDEREES PAR TRANCHE D'ÂGE



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

Annexe

L'IMPOSSIBLE REFORME DU REGIME DE PENSION AU LUXEMBOURG

Robert KIEFFER

Président de la Caisse Nationale d'Assurance Pension



Le Fonds social européen
investit dans votre avenir