

RAPPORT DU VOYAGE EN SUEDE (NOVEMBRE 2005)

I. ELEMENTS DE CONTEXTE : LA SUEDE, UNE SOCIETE REACTIVE ET ADAPTABLE QUI A SU REPONDRE A DE NOMBREUX DEFIS

1.1 Une sortie de crise exemplaire, grâce au modèle suédois de cogestion

Souvent perçue comme un pays prospère et très protecteur à l'égard des individus, la Suède a connu une très forte crise économique dans les années 90, dont elle a pu sortir la « tête haute ». Afin de résoudre les déficits majeurs des comptes publics et de la balance commerciale dans une économie particulièrement tournée vers l'extérieur, les Suédois ont mis en place des mesures efficaces, dont une des plus réussies, à nos yeux, reste la réforme des retraites.

De nombreuses réductions d'effectifs ont été réalisées, dans le privé comme dans le public – dont les effectifs ont été réduits de 250 000 personnes, grâce notamment à la privatisation de certains services publics. Des reconversions industrielles majeures ont été opérées, et des réformes comme celle de l'assurance maladie ou des services publics (transport ferroviaire ou la Poste) ont été réalisées. Dans le cas du régime de retraite, alors que la double conjoncture démographique et économique condamnait le système à la faillite, une réforme profonde du système de pensions a permis d'assainir les finances et d'assurer la stabilité du système pour les 40 années à venir. La réforme des retraites est intervenue en 2003, et son application se fait progressivement sur une quinzaine d'années. Le revenu de remplacement offert par le système suédois de pensions est encore avantageux aujourd'hui, cependant la diminution sera conséquente une fois la réforme achevée. Dans le système actuel, ainsi que nous avons pu le comprendre, la retraite est constituée de trois volets.

Le premier volet, la pension d'Etat, est calculé sur la base de 70% du salaire moyen lissé sur l'ensemble de la carrière. Le deuxième et le troisième volet sont issus de l'épargne capitalistique placée en bourse, à l'initiative respectivement de l'entreprise et de l'individu. L'âge légal de la retraite est fixé à 65 ans, avec une incitation forte à travailler plus longtemps (modulation de plus ou moins 30% du montant total de la retraite en fonction de l'âge de départ). Le départ peut être repoussé au plus tard jusqu'à 67 ans. Pour l'instant, il n'existe pas de mécanisme de cumul emploi-retraite, des formules de retraite progressive sont néanmoins possibles en fonction de conventions collectives et d'accords locaux.

L'ensemble de ces réformes de fond, mise en œuvre sans émeute ni remise en question du pacte social, a été possible grâce à une des particularités du

modèle suédois : la cogestion. Lors de nos entretiens, nous avons été frappés par l'attitude extrêmement positive des syndicats à l'égard « des patrons ». Dans un pays où la population salariée est syndiquée à 80% et où les syndicats détiennent une partie de la gestion du système d'assurance chômage, les rapports avec les employeurs semblent empreints de respect mutuel. Les syndicats, constitués par nature d'emploi – cols bleus ou cols blancs- n'ont pas de discours idéologique, mais affichent au contraire une convergence forte d'intérêts avec les entreprises. Ces dernières sont avant tout perçues comme les employeurs et des créateurs de richesse. Elles doivent donc être rentables et productives, dans une logique de moyen terme. Ericsson, avec l'aide des syndicats et des pouvoirs publics, a ainsi pu procéder à des licenciements massifs pour retrouver sa rentabilité. L'ensemble des décisions relatives à la vie des salariés fait l'objet d'une négociation collective, et l'ensemble des questions d'ordre national ou social fait l'objet d'une cogestion associant l'Etat, le patronat ainsi que les syndicats. Le fait qu'une bonne partie de la classe politique soit formée à « l'école de l'action syndicale » facilite encore plus cette étroite interaction. Si ce modèle prend du temps – six années de discussion ont été nécessaires pour aboutir aux grandes réalisations permettant de sortir de la crise des années 90- il assure, en revanche, la pérennité et la stabilité de la mise en œuvre par la suite.

1.2. Les défis à venir : démographie et pérennité du modèle suédois

La question démographique

Alors, la Suède est-elle un pays totalement exemplaire ? Le constat de sortie de crise que nous venons d'exposer doit toutefois être nuancé, la Suède devant encore faire face à de grands défis dans les années à venir. Dans le domaine démographique tout d'abord, l'inversion de la pyramide des âges et la prédominance des baby boomers vont prendre leur plein effet dès 2010. Les conséquences sont doubles pour les employeurs. Sur le marché du travail, le vieillissement massif de la population se traduira par un risque de perte de compétences, ainsi que par des tensions accrues en matière de recrutement. Quelques employeurs tels que Vattenfall ou bien la « *Swedish Association of Local Authorities* » (qui fixe les politiques RH dans le domaine de la santé) l'ont bien compris. Ils ont mis en place des politiques spécifiques dont voici quelques exemples :

- en matière de transfert de compétences, Vattenfall a mis en place un programme de formation pour le transfert de savoir. Une méthode adaptée est en effet nécessaire pour assurer l'échange

de savoirs. Sur la base de multiples textes de mise en situation professionnelle, le senior formateur peut rendre explicite son savoir, et le nouvel embauché se trouve plus facilement placé dans une situation d'apprenant.

- en matière de recrutement des personnels soignants, la Swedish Association of Local Authorities a mené une action auprès du gouvernement pour remonter le *numerus clausus* en matière de formation des médecins. Elle a également conçu une convention de formation continue permettant de former des personnes en deuxième carrière aux métiers d'infirmier ou d'aide soignant. Les salaires connaissent également une forte tension, de l'ordre du +5% par an depuis 5 ans pour les infirmières.

Toutefois, ces pratiques d'employeurs sont encore minoritaires, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le phénomène de perte future de compétences est souvent difficile à projeter. Certains employeurs ayant connu une croissance continue, comme par exemple Scania Trucks, n'ont pas de déséquilibre dans leur pyramide des âges. Ensuite, un taux de chômage relativement fort pour l'instant – aux alentours de 8%- rend difficile l'anticipation de tensions en matière de recrutement. Pourtant, il faut souligner que le très fort taux d'activité des femmes – de l'ordre de 80% depuis trente ans- fait qu'il n'existe pas de réserve de main-d'œuvre sur le marché intérieur. Le parlement s'est bien mobilisé pour établir un état des lieux de la situation et établir des pistes de solution pour répondre au vieillissement de la population. Malheureusement, les 100 propositions de l'ambitieux rapport « senior 2005 », paru en 2003, sont restées sans écho à ce jour. De l'avis même de nos interlocuteurs, il est encore trop tôt pour parler de ces questions.

Au-delà de la question de l'emploi, le vieillissement de la population pose des questions pour l'équilibre de la société. Sans parler des retraites, comment la société saura-t-elle prendre en charge les personnes âgées, lorsque la proportion d'actifs par rapport aux retraités aura passé de 5 pour 1 à 3 pour 1 ? L'immigration, qui est constante en Suède, représente également une bombe à retardement pour la société suédoise. Les personnes immigrées représentent 10 à 15% de la population, et leur intégration dans le système éducatif et professionnel représente un problème qui est loin d'être résolu.

Les limites du modèle suédois de cogestion

Dans un autre registre, il nous semble que le modèle suédois de cogestion, qui a su jusqu'à présent faire preuve d'adaptabilité et de pragmatisme pour adopter et mettre en œuvre des décisions consensuelles, peut être mis en

défaut par l'évolution du système économique. Avec la mondialisation, les secteurs économiques placés sous le contrôle de capitaux étrangers ne sont plus régulés de la même manière et subissent de très fortes pressions, ainsi que le montrent les récentes difficultés de l'industrie automobile (Saab, Volvo,...). Par ailleurs, l'exemple de la réforme des retraites illustre une autre limite du modèle. Si de longues discussions entre partenaires sociaux et gouvernement ont permis d'aboutir à un accord consensuel, l'ensemble de nos interlocuteurs s'accorde à dire en revanche que le dispositif est particulièrement complexe. Il semble que la population suédoise n'a pas encore pris la complète mesure des modifications décidées, dans un accord qualifié par certains comme totalement non démocratique.

Par ailleurs, le système peine aujourd'hui à traiter des problèmes tels que l'inadaptation de la formation initiale vis-à-vis des besoins des employeurs. Les syndicats comme les entreprises que nous avons rencontrées font le même constat. Le niveau global d'éducation de la population augmente régulièrement et il est très élevé aujourd'hui. Cependant, il semble qu'il y ait trop de bac+5 sur le marché du travail et insuffisamment de compétences techniques opérationnelles. Les besoins insatisfaits correspondent à des recrutements de bac+2 ou 3 ou de bac professionnel avec une solide formation technique. De même, la très forte augmentation du nombre de pensionnaires des régimes d'invalidité pose aujourd'hui un problème, qui sera traité plus loin. Enfin, des points restent à régler suite aux années 90. Le droit du travail est encore considéré comme trop rigide, certaines réformes comme celles de l'assurance maladie et des services publics ne sont pas complètement abouties, et des secteurs industriels tels que le bois ou le papier restent à adapter.

Face à ces défis, ainsi que nous l'exposerons plus loin, il nous a semblé que les Suédois, encore très marqués par la crise des années 90, peinaient à se mobiliser autour de ces grands enjeux à venir. La proximité des élections législatives, qui pourrait éventuellement aboutir à une alternance politique dans un pays marqué par presque 80 ans de social-démocratie, n'est pas non plus de nature à faciliter les débats. Aujourd'hui, la société suédoise vit comme une sorte de période de « post convalescence » de la crise des années 90 qui, peut-être, l'empêche de regarder « en face » la réalité des problèmes qui se posent à elle.

II. CONSTAT ET ANALYSE

Dans ce contexte, nous avons tenté de dégager les problématiques actuelles autour desquelles les Suédois se mobilisent. Quelles sont les préoccupations dominantes des entreprises et des pouvoirs publics ? Par ailleurs, nous avons

découvert un modèle de société très avancé en matière de conditions de travail et de management que tous essaient de maintenir, contre « vents et marées ».

2.1. Un modèle abouti

La Suède se distingue par une exemplarité dans les domaines de l'ergonomie des lieux et des conditions de travail. Les postes de travail dans leur conception et leur organisation ressemblent beaucoup à un intérieur domestique. D'ailleurs, le télétravail est une pratique courante et valorisée (une pièce de son logement peut être défiscalisée pour cet usage). La convivialité et le bien-être au travail font partie intégrante de l'aménagement des postes, le bois est à ce titre privilégié dans les matériaux utilisés.

L'analyse de la fatigue et du stress au travail fait l'objet d'études approfondies. L'Autorité pour l'Environnement au Travail est ainsi dédiée à l'amélioration des conditions de travail. Cette agence gouvernementale est chargée de proposer des actions de promotion de l'ergonomie et contrôle les normes en vigueur. Les accidents de travail sont mis sous très haute surveillance. A titre d'exemple, l'Autorité, leader dans le domaine, a même fait installer une dalle chauffante sous la voie d'accès piétonnière à ses locaux afin que personne ne se blesse en tombant par temps de neige ! Nous avons été particulièrement frappés par ce haut niveau de prise en compte des conditions de travail et de préservation de l'environnement comme des facteurs favorables à la productivité et à la qualité du travail fourni.

Par ailleurs, le style de management participe également à ce sentiment général de quiétude. Les différentes organisations rencontrées nous ont mis en exergue un mode de management bien spécifique : le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit au minimum afin que chacun se sente investi dans la réalisation des objectifs de son entité, la responsabilisation et l'efficacité en est ainsi décuplée. Les salariés sont évalués sur leur production mais aussi sur le temps consacré à la réalisation de leur tâche.

Les entreprises ont développé des méthodes de management pragmatiques, tournées vers l'action et appliquées dans un climat de consensus patronal / syndical efficient. La réussite est collective, l'individu est mis en valeur par sa capacité à améliorer le groupe ; le manager étant là pour animer, au travers d'un style participatif, il n'est pas expert mais dédié à l'écoute et au progrès de son équipe.

L'exemple du travail en petites équipes responsables et autogérées de Scania (7 à 8 personnes) montre bien que les process de travail sont définis

localement. Il n'existe pas de bureau des méthodes qui édicterait une « one best way ».

La performance des salariés est également appréciée en fonction de leur aptitude à respecter le temps de travail hebdomadaire. Ainsi, même un « top manager » qui effectue trop d'heures supplémentaires doit revoir son mode de fonctionnement.

La Suède dispose donc d'un modèle économique très abouti dans les domaines des conditions de travail et d'un management respectueux de la personne et recherchant l'efficacité dans l'action.

Notre analyse nous conduit à penser que le pays a atteint une relative asymptote dans son modèle social, les quelques dernières améliorations à réaliser constituant de véritables gageures. Les salariés, en l'absence de gains visibles significatifs, se retrouvent dans une position de relative contestation du modèle et émettent une certaine remise en cause de l'idéal acquis.

Ainsi, les entreprises nous ont confié qu'elles faisaient de plus en plus face à des problématiques de stress et d'absentéisme au travail. Des questionnements sont en cours sur ces sujets et des solutions sont en recherche.

2.2. Les préoccupations actuelles

La crise des années 1990 et la globalisation de l'économie obligent les entreprises suédoises à gagner en productivité. Or le coût moyen d'un salarié suédois est bien supérieur à celui de ses proches voisins estoniens ou ukrainiens (Scania estime ainsi que quand le coût d'un ouvrier sur ses chaînes de production lui coûte 100, le même ouvrier coûte 17 en Estonie et 4 en Ukraine).

Les entreprises ont donc mené des actions de rationalisation des structures et de productivité. La Senior Vice Président Ressources Humaines de Vattenfall le dit très bien : « il faut constamment s'interroger pour savoir comment, dans une équipe constituée de 10 personnes, il faut pouvoir faire avec 9 ».

Or, cette recherche de réduction des coûts est souvent mal vécue, le salarié suédois ayant traditionnellement le temps de faire les choses, se voit désormais pressé, les relations entre collègues se distendent, le management devient plus pressant.

Cette montée en puissance du stress au travail touche l'ensemble de la population active dont les comportements sont relativement homogènes. Les conséquences en sont déjà visibles : l'absentéisme est devenu ces quelques dernières années un véritable problème de société. En moyenne, un jour sur

5 est perdu en Suède avec une tension particulièrement aiguë dans le domaine public (éducation, santé, etc, ...). L'absentéisme touche certes plus facilement les seniors que les jeunes qui ne sont toutefois pas exclus de cette problématique. Le vrai problème se concentre plutôt sur les femmes. Avec un fort taux d'emploi des femmes et une politique très marquée d'égalité homme/femme, le pays est confronté à une limite de son système social. Les femmes ne réussissent plus forcément à assumer un épanouissement personnel et professionnel : les contraintes de réussite dans les deux domaines sont trop fortes et les arrêts pour dépression sont devenus nombreux.

Ce que l'on peut constater, c'est qu'avec la réduction du taux de chômage après la crise des années 1990, des populations entières ont migré vers les systèmes d'assurance maladie. La théorie des vases communicants entre les deux caisses est particulièrement visible en Suède. Une des causes explicatives est aussi le bon niveau de prestations du système d'invalidité (en longue maladie, un bénéficiaire touche environ 80% sans limite de durée). Il est aujourd'hui plus intéressant d'être en longue maladie que d'être chômeur. Cette faiblesse est actuellement étudiée par les pouvoirs publics, une remise en cause éventuelle pourrait améliorer significativement la situation.

Enfin, nous pouvons citer au nombre des préoccupations des entreprises et des agences gouvernementales, l'inadéquation entre l'offre de main-d'œuvre, d'un haut niveau de qualification et la demande des entreprises en emplois à qualifications techniques. Géographiquement, la répartition de la main-d'œuvre pose également quelques soucis : les femmes acceptent de venir travailler dans les grands centres urbains alors que la population masculine est peu mobile et a tendance à se concentrer en milieu rural. Ceci d'ailleurs constitue une manifestation d'un problème de société très souvent abordé par nos interlocuteurs qui nous ont régulièrement évoqué des problèmes de crise entre les rapports des hommes et femmes qui semblent avoir de plus en plus de mal à vivre ensemble.

2.3. Les problèmes encore à résoudre

Un discours sur les âges peu marqué

Lors de nos entretiens, le vieillissement de la population ne semble pas un problème en soi. La vision des entreprises est pragmatique : soit les conditions de travail, sur lesquelles les employeurs ont lourdement investi, sont satisfaisantes et alors le travail des seniors ne constitue pas une problématique en soi, soit le travail est jugé pénible et l'entreprise propose un programme de préretraites.

Ainsi, les opérateurs des chaînes de montage de Scania se voient proposer des départs anticipés à 58 ans financés par l'entreprise.

Quelques démarches de reconversions sont également testées : Vattenfall a mis en place un pool de compétences seniors. Des travailleurs âgés volontaires peuvent alors se voir décharger de leurs responsabilités managériales pour devenir consultants et travailler à la valorisation de leur expertise.

Dans le secteur public, des départs progressifs en inactivité sont proposés : le salarié travaille 80% de son temps mais cotise à 100%.

La relative absence de politique des âges, malgré une pyramide critique, nous conduit à penser que le travail des seniors n'est pas encore une problématique d'actualité.

Les entreprises n'ont pas de réelles difficultés de recrutement, le chômage est encore assez élevé, les compétences ne font pas défaut. Par ailleurs, les caisses de retraite sont en bonne santé, leur équilibre est assuré pour les 40 prochaines années. Sur ce point réside un fait saillant : la population est relativement peu ou mal informée des impacts de la réforme des retraites et n'a pas véritablement conscience de la baisse des pensions dans un avenir proche. Aussi, avec la mise en application du nouveau calcul des pensions moins favorable, certains seniors vont naturellement prolonger leur activité pour compenser le manque à gagner.

Il semble donc que la Suède gère la problématique du travail des seniors comme une résultante « automatique » de la baisse du niveau des pensions et qu'à ce titre, elle ne nécessite pas d'investissements particuliers.

L'immigration

La Suède a fait appel, depuis quelques années maintenant, à une immigration d'origines diverses.

Or, les nouveaux entrants éprouvent de grandes difficultés à trouver du travail, même les plus qualifiés d'entre eux ne peuvent prétendre qu'à des postes d'exécution.

Ce sujet est peu abordé et ne semble pas être au cœur des préoccupations actuelles. Pourtant l'absence d'intégration de ces populations qui, par ailleurs, constituent un vivier potentiel de main-d'œuvre, devrait alerter la société suédoise.

Ainsi, notre analyse de la situation peut se résumer de la façon suivante : le pays se remet lentement de la crise des années 90, de nouveaux problèmes apparaissent... mais il n'est pas forcément urgent de les traiter. Or ceux-ci sont bien réels : comment faire face aux dérives des dépenses de santé, comment trouver un nouveau modèle de société qui assume la prise en charge du troisième et du quatrième âge ?

III. LES ELEMENTS TRANSPOSABLES POUR LA FRANCE

Certains aspects du modèle suédois pourraient faire l'objet d'une transposition tant au niveau des politiques publiques que des politiques management/RH des entreprises.

3.1. Les politiques publiques

La politique de financement des retraites de la Suède, même si elle ne peut-être transposable en l'état, présente des caractéristiques qui pourraient inspirer notre pays. Le système de financement des retraites suédois repose désormais, en effet, sur 3 piliers : la pension d'état, un revenu issu de fonds d'obligation et un revenu issu de fonds d'actions. Ainsi aujourd'hui, environ 80% des suédois disposent d'un portefeuille d'actions/d'obligations ce qui a pour conséquence de créer des liens de conscience très étroits entre la santé de l'économie suédoise et les revenus des pensions de retraite. Le système fiscal favorise d'ailleurs les investissements sur ces fonds puisque contrairement aux revenus immobiliers ou aux livrets type « caisse d'épargne », ils font l'objet d'une faible taxation. Ainsi, l'épargne des suédois est plutôt orientée sur des investissements économiques « dynamiques » qui eux mêmes financent les caisses de pension. Ce système est d'ailleurs valable tant pour les salariés du secteur public que du secteur privé. Or en France actuellement, les investissements se font majoritairement dans l'immobilier, ce dernier étant d'ailleurs de plus en plus considéré comme un revenu de retraite. Créer des liens étroits entre la santé des entreprises françaises et notre système de retraite pourrait constituer une piste opportune pour asseoir le financement des revenus de pensions sans compter que ceci aurait sûrement des conséquences positives sur notre modèle social et les politiques associées.

Par ailleurs, les modalités de gestion de la retraite à la carte, de par la durée sur laquelle elle est possible (de 57 à 67 ans) et des nombreuses possibilités qu'elle permet en terme de « cumul emploi/retraite », constituent sûrement des idées intéressantes pour notre pays qui vit encore majoritairement dans l'alternative « activité à temps plein / retraite ».

Enfin, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport « pays », le modèle social suédois repose sur un dialogue approfondi et global entre l'Etat, les entreprises et les organisations syndicales. Ceci a pour premier effet de ne pas générer trop de distinction entre le secteur public et le secteur privé dont les valeurs et les modalités de fonctionnement sont d'ailleurs assez similaires. A titre d'exemple, les Agences Gouvernementales que nous avons rencontrées ont de vraies préoccupations de productivité (qu'elles ont d'ailleurs su gérer avec la crise de la fin des années 90) et des modalités d'actions identiques à celles des entreprises privées. Quant aux ministères, ils comportent un nombre très restreint de personnes, la mise en œuvre des politiques opérationnelles n'étant pas de leur ressort et passant par des Agences Nationales, Régionales ou Locales.

Ainsi l'imbrication secteur public/secteur privé et le dialogue tripartite « Etat/entreprises/organisations syndicales » ont tendance à dédramatiser la relation à la vie économique dans les entreprises/administrations, notamment du côté des organisations syndicales qui, tout en étant extrêmement puissantes sont autant centrées sur la protection des salariés que sur la santé économique des entreprises. La syndicalisation focalisée sur quelques secteurs économiques (public) et la culture de revendication comme point d'entrée naturel du dialogue social constituent des états de fait que la France pourrait tenter de faire évoluer en s'inspirant du modèle suédois. Au cours de nos visites, nous avons été frappés de voir un système économique dont les signes visibles et apparents « respirent » la relation « gagnant-gagnant » : des syndicats respectés et puissants, des entreprises plutôt prospères, des services publics modernes, des salariés travaillant dans des conditions très agréables, le tout dans une ambiance calme et sereine.

3.2. Les politiques Management/RH des entreprises et administrations

En Suède, les conditions de travail (ergonomie, horaires, locaux,...) semblent avoir atteint un tel niveau qu'il n'a pas lieu de vraiment s'inquiéter pour la gestion des seniors qui, de plus en plus, vont devoir rester dans les entreprises suédoises. A ce titre, sauf chez quelques entreprises potentiellement affectées par des pertes de compétences massives, il n'y a pas vraiment de politique active qui leur est consacrée même si, aujourd'hui encore, un grand nombre d'entre eux ne sont pas réellement sur le marché du travail (invalidité, maladie, préretraite). La focalisation du système suédois sur les questions d'hygiène / sécurité / santé / ergonomie constitue sûrement un exemple à suivre pour notre pays car il garantit de fait, un grand volet d'une politique efficace de gestion des âges au sein des entreprises. En Suède, tant les jeunes que les seniors exercent leur activité dans

d'excellentes conditions de travail ménageant notamment de nombreux espaces conviviaux, des couloirs spacieux (propices aux rencontres et aux échanges), des bureaux individualisés (ressemblant à des chambres d'adolescents), des jardins intérieurs, des salles de réunions « cosy », etc. Par ailleurs, les immeubles des entreprises et des organismes que nous avons visités nous ont souvent frappé par leur grande qualité de confort et de convivialité sans pourtant jamais « verser » dans le luxe ou le prestige. Le confort et la modernité de l'espace de travail vont souvent de pair avec une certaine modestie/simplicité, que l'on retrouve d'ailleurs dans les relations interpersonnelles au travail.

Partout en Suède, la sérénité au travail est visible. Une certaine harmonie naturelle se dégage dont on peut sûrement trouver les fondements dans la nature et le contenu des relations hiérarchiques. Tous les dirigeants que nous avons rencontrés ont fait preuve, à notre égard, de postures d'une extrême simplicité et d'une vraie considération en termes de respect des horaires de rendez-vous et de modalités d'accueil. Y compris sur le plan vestimentaire, le dirigeant suédois fait souvent preuve de modestie voire de discrétion au regard des autres salariés (port de la cravate aléatoire,...). Il semble ici évident que la mise en avant du manager « qui est au centre de tout et de tous » ne constitue pas un modèle managérial dominant. En Suède, le « chef » n'a pas forcément un bureau plus spacieux, sait préparer lui-même un café pour ses visiteurs... ce qui, bien évidemment, simplifie énormément les rapports hiérarchiques. Par ailleurs, cette posture managériale facilite sûrement la circulation de l'information et surtout la prise de responsabilité des collaborateurs qui vivent leur manager comme un coach dont la mission est avant tout centrée sur l'aide à la résolution des problèmes rencontrés par l'équipe. Bref, le manager suédois est accessible et abordable, quasiment comme un collègue, ce qui nous apparaît être un vrai facteur clé de succès pour la gestion des âges dans les entreprises. Ici, les conflits de génération au sein des entreprises ne constituent pas vraiment des thèmes d'actualité ; il faut dire que cette conception du modèle hiérarchique facilite sûrement l'intégration des jeunes générations aux rites et rythmes de ces dernières. Quant au stress des générations 30-45 ans, même s'il est évoqué comme étant en augmentation par nos interlocuteurs, il n'est pas vraiment du aux relations hiérarchiques qui, dans beaucoup d'entreprises françaises se sont malheureusement dégradées avec le développement d'un certain type de « management par la performance ».

Enfin, comme dans d'autres pays que nous avons visité (cf. le Japon), nous avons apprécié de rencontrer, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (hôpitaux,...), des carrières de cadres non linéaires, notamment pour les managers. En Suède, la position de manager ne semble jamais acquise,

surtout lorsque l'on a dépassé la cinquantaine. De fait, l'emploi de manager est un peu considéré comme un emploi d'expatrié, c'est-à-dire un emploi temporaire, auquel il convient de renoncer ou de mettre fin, après un certain temps. Cette conception du management, même si elle ne doit pas être systématisée, constitue sûrement un élément important pour introduire une politique de gestion des âges efficace au sein des entreprises et administrations françaises. Elle présente, en effet, plusieurs avantages parmi lesquels on peut citer le fait de favoriser des parcours professionnels valorisants pour les tranches d'âges précédentes (qui, dans un contexte de « papy-boom » ressentent déjà des perspectives de carrière plus difficiles) ou encore la capacité à se ressourcer après avoir occupé des postes exposés. Dans beaucoup d'entreprises françaises, les carrières enchaînant des emplois de managers sont courantes. Or, il n'est pas certain que ce type de carrière, par nature stressante, soit adapté à des parcours professionnels dont la durée globale va s'accroître. Sans compter que l'enchaînement de postes de management ne favorise généralement pas des relations de modestie et d'empathie avec les salariés ! Enfin, quand on devient « non manager » en fin de carrière uniquement, cela introduit souvent une vision négative de l'employabilité réelle du senior concerné qui se sent « fini » et est d'ailleurs souvent perçu comme tel par les salariés. Alternier des emplois d'encadrement et de non-encadrement tout au long d'une carrière professionnelle modifierait sûrement la perception qu'ont beaucoup de cadres français d'un travail à responsabilité qui est souvent synonyme d'un emploi de management. Les fins de carrière dans des emplois d'expertise ou de conseils seraient sûrement mieux vécues ce qui constitue une condition sûrement indispensable pour permettre l'allongement de la durée du travail en France.