

Face au choc démographique, les nouveaux défis des entreprises

Alain Villemeur

Directeur scientifique de la chaire « Transitions démographiques, transitions économiques »

La France est confrontée à un choc démographique se traduisant par l'accroissement de l'âge moyen de la population, par l'augmentation de la part des plus de 60 ans et par la diminution de celle des moins de 30 ans. Les entreprises n'échappent évidemment pas à ce processus de vieillissement qui se répercute sur l'âge des actifs, sur la durée de la vie active, plus longue, et sur un renouvellement des jeunes actifs qui s'annonce plus difficile. À l'initiative de la chaire « Transitions démographiques, transitions économiques » (TDTE), des études ont été récemment menées pour mieux caractériser les répercussions de ce processus de vieillissement mais aussi les nouvelles politiques publiques qu'il conviendrait de développer, tout particulièrement dans les domaines de la formation, de la santé, de l'épargne et de la retraite. Dans cet article, nous passerons en revue les cinq défis que doivent relever ensemble les entreprises avec l'aide des pouvoirs publics pour faire de la transition démographique une chance pour la société : adapter la formation à des carrières longues et évolutives, se préoccuper de la formation aux deux extrémités du marché du travail, anticiper les problèmes de santé des seniors en améliorant les conditions de travail, aider les aidants familiaux qui sont aussi des actifs et renforcer l'épargne retraite collective.

Il est bien connu et documenté que la productivité individuelle diminue généralement au-delà de l'âge de 50 ans pour toutes les activités ayant une composante physique importante, mais que cela est beaucoup moins vrai pour les activités intellectuelles. Il est aussi admis qu'avec l'âge la créativité tend également à diminuer ainsi que la prise de risque¹. Cependant, le processus de vieillissement s'accompagne en parallèle d'un processus de rajeunissement dont l'ampleur ne doit pas être sous-estimée² ; ainsi, la santé des actifs s'améliore compte tenu des progrès médicaux et des dépenses de santé croissantes. En outre, les jeunes entrant sur le marché du travail sont mieux formés que leurs aînés, plus de 40 % des nouvelles générations ayant un diplôme d'études supérieures. La transition numérique bouleverse les métiers et induit plus de créativité, et les jeunes générations y sont mieux préparées. Un nouvel esprit entrepreneurial anime ces jeunes générations, à l'opposé de l'esprit de leurs aînés.

L'enjeu pour les entreprises est donc de s'adapter à cette transition démographique tout en se saisissant de toutes les nouvelles opportunités offertes par cette transformation. Les pouvoirs publics, par la mise en avant de nouvelles politiques publiques, doivent aider les entreprises à se transformer pour qu'elles en tirent tous les aspects positifs.

Adapter la formation à des carrières longues et évolutives

Le contexte du marché du travail est connu, avec un taux de chômage de près de 10 %, une dualisation du marché de l'emploi et de la formation entre insiders et outsiders, une polarisation en faveur des métiers très qualifiés et ceux peu qualifiés se conjuguant à la numérisation et à l'ubérisation de l'économie. Les actifs et les entreprises doivent se préparer à des carrières plus longues, l'âge de départ à la retraite évoluant désormais autour de 62, voire 63 ans, tout en anticipant de nouveaux reports au-delà de 65 ans dans les prochaines décennies, à l'instar des autres pays européens déjà sur cette voie. Ces carrières longues ne seront pas envisageables sans reconversion et sans formation au cours de la vie active. Actuellement 56 % des actifs ont changé de métier ou bien de secteur d'activité une fois dans leur vie, ce qui ne les empêche pas de souligner la difficulté d'apprendre un nouveau métier. Les jeunes actifs désormais s'attendent à mener plusieurs vies professionnelles, tout en recherchant l'épanouissement personnel et en voulant donner un sens à leur vie.

La chaire TDTE a lancé une première étude sur l'idée d'une deuxième chance pour tous les actifs, c'est-à-dire le droit à une année – au moins 400 heures – de formation universelle et rémunérée au cours de la vie active [Lorenzi et al., 2016]. Une année universelle de formation est un dispositif simple qui permet à tout adulte actif de suivre une formation rémunérée, de manière volontaire et au moment jugé opportun, pour réaliser une transition professionnelle librement consentie.

Après avoir étudié la littérature à ce sujet et les enseignements quant à la transition vers l'emploi, après avoir examiné près de 150 dispositifs en France et à l'étranger émanant de l'innovation sociale ou des institutions, il s'avère que cette idée est pertinente [La Fabrique Spinoza, 2017]. En effet, 80 % des programmes les plus efficaces s'étalent sur une longue période (neuf mois). Les formations les plus efficaces tiennent compte dans leur cursus et dans les modalités d'apprentissage, de manière explicite et répétée, du sentiment d'efficacité personnelle et de réussite des individus. La formation réussie permet des augmentations de salaire allant de 10 % jusqu'à 25 % pour les formations diplômantes.

D'une manière générale, la recherche montre à quel point la prise en considération du bien-être dans la conception de la formation, des programmes et des modalités pédagogiques et relationnelles peut avoir des effets positifs. Ainsi se dessine une société où l'épanouissement personnel va de pair avec l'épanouissement collectif et sociétal, dans une perspective de libre choix individuel. Un tel dispositif a pour lui son universalité, ce qui permet d'éviter la stigmatisation des allocataires et de résorber les trappes à sous-qualification. Il a aussi pour qualité sa durée, qui correspond au temps qu'exige une transition réussie vers l'emploi. Enfin, rémunéré, il rassure ses bénéficiaires quant à la pérennité de leurs droits. Cette année de formation suppose une personnalisation des parcours et des méthodes ainsi que la création de médiateurs du changement, des spécialistes qui contribueront à faire de cette formation une opportunité pour développer la capacité d'agir des individus, en leur permettant de tirer parti d'un capital social et d'obtenir un diplôme dans le cadre d'une reconversion.

Le système de formation professionnelle en France est très critiqué pour son manque d'efficacité, bien que la dépense annuelle s'élève à 32 milliards d'euros. Il profite surtout aux plus diplômés, aux salariés de moins de 50 ans et à ceux des grandes entreprises. La réorientation de ce système est à l'ordre du jour, mais il convient aussi de l'adapter à l'allongement et à l'évolutivité des carrières sous l'effet des nouvelles technologies.

Se préoccuper de la formation aux deux extrémités du marché du travail

Il est bien connu que le taux de chômage en France est particulièrement élevé chez les jeunes de moins de 30 ans et chez les seniors de plus de 50 ans, alors qu'il est particulièrement bas dans les âges intermédiaires. Cela soulève le problème de la formation déficiente concernant ces catégories d'âges.

Les « décrocheurs », environ 100 000 par an, sont des jeunes en échec scolaire qui sortent du système scolaire sans diplôme ; ils se retrouvent généralement sans formation et sans travail et constituent la grande partie des presque deux millions de Neets (not in education, employment or training). Bien sûr, il existe des dispositifs comme les « écoles de la deuxième chance » (E2C), les établissements pour l'insertion dans l'emploi (Epidé) ou encore la garantie jeunes, qui parviennent à réinsérer dans le marché du travail des jeunes volontaires avec la participation active des entreprises, mais ces dispositifs ne concernent qu'une trop faible partie d'entre eux.

L'effet d'une deuxième chance généralisée pour tous ces jeunes a été évalué [Chusseau, 2017] à partir d'un modèle stylisé intergénérationnel qui représente les principales caractéristiques du système éducatif français. Ce modèle a permis de mesurer l'influence de la formation sur la mobilité intergénérationnelle et sur les trappes à sous-qualification. Par « trappes », on entend certaines « dynasties » qui restent non qualifiées de génération en génération, qui cumulent dans le temps les inégalités de revenus, de santé, ce qui représente un coût important pour la société et l'économie. La question est d'autant plus légitime que la France est l'un des pays de l'OCDE où l'origine sociale pèse le plus lourd dans les résultats scolaires.

Le dispositif de formation gratuite est introduit à partir de la troisième génération, ce qui génère un choc de formation. On constate que cette année de formation pour les non-diplômés est efficace dans la mesure où les trappes à sous-éducation disparaissent beaucoup plus rapidement que dans le scénario de référence sans formation supplémentaire, plus aucun individu ne stagne au niveau de l'éducation de base de père en fils dès la cinquième génération. À la cinquième génération, tous les individus se dirigent soit vers l'enseignement technique, soit vers l'université, un phénomène qui ne se produit qu'à la septième génération si aucune formation supplémentaire n'est mise en œuvre. Cette année de formation se traduit ainsi par une augmentation sensible du niveau général d'éducation dans la société et par un effet positif sur la croissance économique, le revenu par habitant s'accroissant de 6,5 %.

L'autre défi de la formation concerne les seniors de plus de 50 ans. Le déclin de l'emploi avec l'âge s'accompagne d'un décrochage de l'accès à la formation professionnelle à partir de 50 ans. Relève-t-il

d'une sorte de rationalité de l'entreprise ? N'est-il pas, socialement, à l'échelle de la collectivité, trop brutal ou précoce ? Ce déclin tient à l'effet d'horizon – plus l'âge de la retraite est proche, plus la formation paraît superflue – mais aussi à un héritage de l'histoire soutenant que les capacités d'apprentissage des nouvelles technologies ont tendance à baisser avec l'âge. Pour aborder cette question plus rigoureusement, il est indispensable de dissocier le rendement privé de la formation de son rendement social. Entre le premier, le rendement pour l'employeur, le retour sur investissement en termes de productivité, et le second, au bénéfice de la collectivité, un écart permet d'évaluer les externalités sociales de la formation.

En effet, deux externalités sont à relever. Celle du « débauchage », dans la mesure où la compétence acquise peut être mise au service d'une autre entreprise, et celle du « chômage », une externalité qui permet au salarié formé, une fois au chômage, de retrouver plus rapidement un emploi. Cette externalité sociale positive, dont ne tient pas compte l'employeur, explique le sous-investissement dans la formation des salariés et légitime le rôle régulateur de l'État pour tenter de combler ce manque.

L'étude montre que la sélection pour accéder à la formation intervient trop tôt, dès 45 ans en entreprise, une sélection qui devrait avoir lieu cinq à dix ans plus tard dans l'intérêt de la collectivité. C'est là substituer au seul rendement privé le rendement social et les externalités qu'il suppose, prendre en compte l'employabilité des 50-57 ans, qui, au chômage, pourraient retourner en emploi plus rapidement. Cette tranche d'âge « critique » devrait être prioritaire et disposer d'un soutien à la formation plus important qu'aujourd'hui, ce qui s'inscrirait aussi dans la perspective de l'allongement de la durée d'activité.

Anticiper les problèmes de santé et améliorer les conditions de travail

D'une manière générale, les économistes ont démontré depuis une dizaine d'années l'influence très positive des dépenses de santé sur la productivité des actifs, surtout lorsque ces dépenses concernent les actifs de moins de 40 ans. En effet, leur productivité est plus élevée et une meilleure santé les accompagnera tout au long de leur carrière. En parallèle, après s'être interrogés sur l'influence des conditions de travail sur la productivité, les économistes se sont interrogés sur les effets de conditions de travail pénibles. La France, en ce qui concerne la qualité intrinsèque du travail, se trouve en bas de l'échelle, avec de mauvais résultats sur les risques psychosociaux (RPS) comme l'intensité du travail, l'exigence émotionnelle, le manque d'autonomie et surtout le manque de reconnaissance.

De plus, la France se caractérise, chez les seniors, par une mortalité des hommes avant 60 ans relativement élevée au sein des pays européens (avant-dernière position) et par une espérance de vie en bonne santé, autrement dit sans incapacité, moins bonne que dans les pays du nord de l'Europe. Cela s'ajoute à des inégalités de santé très importantes, notamment entre les cadres et les ouvriers, qui se traduisent en particulier par six années d'écart d'espérance de vie à 35 ans. Se révèle ainsi une santé des seniors plus dégradée que dans d'autres pays proches de nous.

Une étude originale menée à l'initiative de la chaire TDTE a été consacrée à l'influence des conditions de travail sur la santé des actifs et celle des retraités [Barnay, 2016]. Elle visait à mesurer l'effet spécifique des conditions de travail physiques et psychosociales vécues durant toute la carrière professionnelle sur la santé physique, les troubles mentaux et la consommation de médicaments (antidépresseurs, somnifères et anxiolytiques) des retraités³. On a pu identifier quatre contraintes physiques (travail de nuit, travail répétitif, travail physiquement exigeant et exposition à des produits nocifs ou toxiques) et six risques psychosociaux (compétences pleinement mobilisées, travail sous pression, tensions avec le public, reconnaissance du travail à sa juste valeur, conciliation travail et obligations familiales, et qualité de la relation de travail avec les collègues). Les seuils d'exposition retenus pour les contraintes physiques sont ceux qui correspondent peu ou prou à celles définies par la loi 2014 dans le cadre du « compte pénibilité », soit huit années de monoexposition ou quatre années de polyexposition ; la même définition est retenue pour les risques psychosociaux.

Les retraités de 2010 disent à 50 % avoir été exposés à des conditions de travail physiques pénibles, à 40 % à des risques psychosociaux. L'enquête atteste les effets néfastes des contraintes physiques sur la santé physique de long terme. Les risques psychosociaux, eux, dégradent la santé mentale et augmentent la consommation de médicaments de long terme. L'exposition à des contraintes physiques telle que la loi « pénibilité » la définit augmente de 32 % à 43 % le risque de dégradation de la santé physique. Les risques psychosociaux affectent toutes les dimensions de la santé avec un facteur aggravant sur la santé mentale. Ainsi le risque de dégradation de la santé mentale augmente lorsque la carrière a été marquée par une exposition à des risques psychosociaux. En outre, les risques psychosociaux augmentent la consommation d'antidépresseurs (+ 52 %) et de somnifères (+ 39 %) au cours de la retraite.

Enfin, on remarque que les femmes sont davantage sensibles à une dégradation de leur santé mentale. À titre d'exemple, la déclaration d'épisodes dépressifs caractérisés est accrue de plus de 90 % chez les femmes, et les troubles anxieux généralisés sont 2,4 fois plus présents chez les femmes que chez les hommes.

Ces résultats appellent à la mise en place d'une prévention ciblée en milieu professionnel des risques psychosociaux, auprès de la population féminine en particulier. Il s'avère aussi que lorsque les individus ont une emprise sur leurs conditions de travail, cela a un effet positif sur la santé et permet de travailler plus longtemps. C'est par ces considérations que l'on pourra inverser l'état d'esprit des Français, qui, parmi les Européens, désirent le plus prendre leur retraite le plus tôt possible.

Aider les aidants familiaux

Comme tous les pays avancés qui ont vu l'espérance de vie à 60 ans croître notablement, la France connaît une augmentation du nombre de personnes dépendantes, actuellement évalué à 1,2 million. Parmi les huit millions d'aidants familiaux, quatre millions cumulent emploi et aide conséquente envers un proche. Les entreprises sont dorénavant confrontées à ce problème, au malaise social qu'il engendre et à la baisse de productivité d'aidants tiraillés entre leurs diverses contraintes.

Les entreprises sont légitimement préoccupées par le sort des actifs qui sont aussi des aidants familiaux. En effet, l'aide aux proches peut être très préjudiciable à leur santé et à leur productivité dans l'entreprise. Néanmoins, ces bénévoles remplissent une fonction sociale très utile, au-delà de l'affection qu'ils apportent, en permettant de moins faire appel aux professionnels de ce domaine. Force est de constater que les pouvoirs publics et les entreprises ont encore peu tenu compte dans leurs réflexions de la situation des aidants familiaux.

Les entreprises ont intérêt à se saisir de ce problème qui a des répercussions sur la gestion des ressources humaines et le management des collaborateurs, en envisageant l'octroi de congés pour soulager les aidants ou de formations pour qu'ils surmontent leurs difficultés, ou encore un suivi de la santé de ces aidants. Déjà des entreprises ont pris des initiatives dans ce sens. Des congés pourraient être admis pour les aidants, sous certaines conditions, tout particulièrement pour les cas les plus sévères de perte d'autonomie. Il s'agirait d'aller bien au-delà du droit existant au congé de solidarité familiale (pour un proche en fin de vie). Des avantages fiscaux pourraient être octroyés aux entreprises qui mettent en place de tels avantages dans le cadre de conventions négociées au sein d'entreprises et de branches professionnelles. Une mutualisation de ces congés pourrait être mise en œuvre au sein de branches afin de pouvoir indemniser les aidants sollicitant ces congés.

Renforcer l'épargne retraite collective

Les plans d'épargne retraite collectifs (Perco par exemple) sont en train de devenir un avantage significatif pour les collaborateurs qui en bénéficient. En effet, les pensions vont connaître à l'avenir une progression moins rapide que les salaires, et le taux de remplacement va diminuer. La baisse relative des pensions pourrait atteindre jusqu'à 20 % en 2050. Ce choix français est lié à la volonté de ne pas reporter l'âge de la retraite au-delà de 64 ans après 2040.

Cela alimente l'inquiétude des jeunes générations qui à 80 % ne croient pas à l'avenir du système de retraite pour ce qui les concerne. L'épargne retraite apparaît comme une solution pour compenser cette baisse relative des pensions et rassurer les futurs retraités, car elle est basée sur des fonds de capitalisation qui offrent normalement des rendements supérieurs sur le long terme à ceux d'un système par répartition. D'ores et déjà, des fonctionnaires en bénéficient, avec par exemple la Préfon et l'Erafp⁴.

Outre l'intérêt de redonner confiance dans l'avenir du système de retraite, la mise en place d'une épargne retraite s'accompagnerait de la création de fonds de capitalisation qui pourraient investir dans les entreprises françaises, limitant ainsi la prise de possession des entreprises françaises par des capitaux étrangers. Ces avantages ont été mis en œuvre à l'étranger, notamment en Suède et en Allemagne, où des systèmes d'épargne retraite constituent un pilier supplémentaire du système par répartition, sans remettre en cause ce dernier [Lorenzi et al., 2016].

À l'initiative de la chaire TDTE, une étude de faisabilité relative à une épargne retraite obligatoire a été effectuée pour caractériser un tel système en France [Desbonnet et Weitzenblum, 2016]. La mise en

place d'une épargne retraite obligatoire pourrait se traduire par la création d'un fonds de capitalisation public permanent ayant pour but de financer 10 % des prestations retraite au prix d'une surcotisation de 2016 à 2056. L'épargne retraite permet de compenser la moitié de la baisse prévisible avec un taux de cotisation s'élevant en moyenne à 3 % du revenu, en supposant un rendement annuel des actifs raisonnable, de l'ordre de 3 %.

Pendant les quarante années de la transition, l'accumulation du fonds public réduit l'effort d'épargne. Mais la création d'un tel fonds contribue à accroître la consommation par tête quasiment sur l'ensemble de la transition, en réalité dès 2026. Elle accroît à long terme la pension des retraités mais aussi la consommation relative des actifs, en réduisant leur incitation à l'épargne.

L'influence sur le bien-être à long terme des jeunes générations est très positive, mais les ouvriers non qualifiés sont ceux qui en profitent le moins, deux fois moins que les cadres supérieurs. Comment ne faire que des gagnants ? En maintenant constant le taux de remplacement des ouvriers non qualifiés, les gains sont alors maximaux et équivalents à ceux des cadres supérieurs.

Le fonds de capitalisation est à son plus haut niveau en 2050 et il atteint 70 % du PIB, soit environ 1 400 milliards d'euros. Ce montant autorise des investissements conséquents dans les entreprises françaises, traditionnelles mais aussi start-up, à l'instar des pratiques encouragées par les pouvoirs publics à l'étranger. On peut attendre de la création d'un tel fonds de capitalisation un dynamisme renouvelé de l'économie française.

Conclusion

Le choc démographique modifie profondément les entreprises dans la gestion de la ressource humaine, tout particulièrement dans les domaines de la formation, de la santé et de la préparation de la retraite des collaborateurs. Mais le rôle social bien compris des entreprises, notamment au travers des externalités positives engendrées dans la société, doit les amener aussi à davantage prendre en compte la formation des jeunes et des seniors de plus de 50 ans ainsi que l'amélioration des conditions de travail et la préparation à la retraite. À l'image d'autres pays européens, en tête dans la maîtrise de ce choc démographique, les pouvoirs publics doivent promouvoir des politiques publiques dans ce sens pour aider les entreprises à relever ces défis, ce qui devrait générer des retombées positives pour les entreprises et la société.

Bibliographie

BARNAY T., « Quelles trajectoires de santé des seniors après la retraite ? L'effet des conditions de travail et de vie », rapport final pour la chaire TDTE, juillet 2016.

CHUSSEAU N., « Quelles dynamiques sociales génèrent une société de la deuxième chance ? », note pour la chaire TDTE, mars 2017.

DESBONNET A. ; WEITZENBLUM T., « Réformes des retraites », chaire TDTE, 20 septembre 2016.

La Fabrique Spinoza, « Une année de formation universelle. Instaurer un droit à la 2^e chance pour tous », rapport pour la chaire TDTE, mars 2017.

LORENZI J.-H. ; PELLETAN J. ; VILLEMEUR A., Rajeunissement et vieillissement de la France, Descartes & Cie, 2010.

LORENZI J.-H. ; VILLEMEUR A. ; XUAN H., France. Le désarroi de la jeunesse, Eyrolles, 2016.

PELLETAN J. ; VILLEMEUR A., « Productivité dans une économie vieillissante : quels enseignements tirer de la littérature ? », Revue française d'économie, vol. 27, n° 2, octobre 2012.

Notes

1. Voir Pelletan et Villemeur [2012].

2. Voir Lorenzi et al. [2010].

3. L'échantillon est constitué de 3 129 retraités âgés de moins de 79 ans en 2010 et ayant au moins travaillé dix années.

4. Erafp : établissement de la retraite additionnelle de la fonction publique.