

Pourquoi les entreprises ont intérêt à conserver leurs anciens

En 2050, les sexagénaires seront pour la première fois plus nombreux que les enfants en dessous de 15 ans. Quel impact cela aura-t-il sur nos entreprises? Décryptage.

Aujourd'hui, les scientifiques parviennent à multiplier par seize l'espérance de vie d'un ver. Qu'en est-il de celle de l'homme? Si l'on en croit les experts, le XXI^e siècle sera le siècle des centenaires. En France, leur nombre a quintuplé en 15 ans et pourrait atteindre, selon l'INED, 300 000 en 2050. S'agissant de la Suisse, les démographes estiment leur nombre à 4000 en 2022 et à 100 000 à l'horizon 2100.

En 2050, les sexagénaires seront par ailleurs dans le monde et pour la première fois plus nombreux que les enfants en dessous de 15 ans, étant précisé que la natalité est en baisse dans de nombreux pays développés (le taux de renouvellement qui est de 2,1 par famille n'est aujourd'hui plus atteint dans aucun pays nord-américain ou européen).

De ces niveaux de longévité sans précédent résultent plusieurs conséquences. Certaines entreprises ont un profil démographique à l'image de leur pays: elles possèdent une force de travail vieillissante de baby-boomers approchant de l'âge de la retraite et trop peu de jeunes pour prendre la relève. «Lorsque la génération des baby-boomers prendra sa retraite, de nombreuses entreprises découvriront, trop tard, que de précieuses expériences les ont quittées et que les nouveaux talents ne suffiront pas à les remplacer», indique à cet égard un sondage conduit par IBM auprès de directeurs des ressources humaines.

Le vieillissement de la population contribue par ailleurs à accroître le rapport entre le nombre d'inactifs âgés et celui des actifs. «Dans les pays de l'OCDE, le nombre de retraités par actif doublera au cours des cinquante prochaines années si rien n'est fait pour maintenir les individus au travail plus longtemps», relèvent Avivah Wittenberg-Cox et Alison Maitland, auteures du livre *Womenomics* (Ed. Eyrolles). Bien que cette évolution menace l'équilibre des systèmes de retraite, le financement de la protection sociale et la qualité de vie, «on continue de prendre sa retraite relativement tôt, et les propositions de réforme des retraites ou d'allongement de la vie active se heurtent généralement à la résistance des syndicats de salariés, des médias et des employeurs.»

La cinquantaine, seuil fatidique?

Ces derniers en particulier sont nombreux à considérer qu'une fois le seuil de la cinquantaine franchi, un

travailleur, outre le fait qu'il coûte trop cher, est rapidement dépassé. Dans *La société du paraître* (Ed. Odile Jacob), Jean-François Amadiou rappelle à cet égard que «les recruteurs préfèrent les jeunes candidats aux seniors, qu'ils perçoivent comme ringards, incapables de se tenir au courant des nouvelles technologies, peu créatifs et peu flexibles». C'est oublier que la productivité croît généralement avec l'âge, du moins jusqu'à 55 ans, selon l'INSEE.

«On ne voit pas pourquoi elle ne pourrait pas se maintenir ensuite, avec des politiques de formation et d'adaptation, note le professeur de psychologie de l'éducation Francis Danvers dans *S'orienter dans la vie: la sérendipité au travail!* (Ed. Septentrion). Il existe un vieillissement dans le travail et un vieillissement par rapport au travail qui est variable selon les individus. L'âge n'est donc pas un problème en soi indépendamment d'un contexte (ergonomie et organisation du travail, gestion anticipée des âges).»

La valeur de l'intelligence «grise»

A cet égard, Assa Abloy, premier fabricant mondial de verrous, offre un exemple intéressant d'une entreprise qui sait utiliser pleinement l'«intelligence grise» de ses salariés d'âge mûr tout en répondant à leurs besoins. Dans cette usine finlandaise, la vieillesse n'est pas considérée comme un naufrage. Elle est synonyme de maturité, d'expérience et de connaissances, raison pour laquelle Assa Abloy offre chaque année à ses salariés de plus de 58 ans des jours de congé supplémentaires, dont le nombre augmente avec l'âge, afin de les inciter à rester.

«Ce temps de congé est un des éléments d'un programme novateur lancé en 2001 baptisé «Les Maîtres de l'Age», poursuivent Avivah Wittenberg-Cox et Alison Maitland. Ce programme, piloté par la direction de l'entreprise et soutenu par des cadres clés, comprend également des événements spéciaux, tels que des cours de santé et de bien-être et des opportunités d'adapter les postes afin de prendre en charge le mentoring de jeunes collègues. «Elever le statut et le profil des travailleurs de la retraite génère un coup de fouet psychologique jugé au moins aussi important que les mesures concrètes.»

A noter que le programme «Les Maîtres de l'Age» est le fruit d'un examen réfléchi. En effet, Assa Abloy a dans

un premier temps analysé la composition de ses effectifs et identifié deux noyaux: les 25-35 ans et les 50-60 ans, ce dernier étant beaucoup plus important en nombre. Elle a par la suite identifié les conséquences qu'aurait pour elle un âge moyen de la retraite à 59 ans, notamment en perte de compétences.

Parallèlement, elle a étudié les bénéfices qu'elle retirerait d'une action lui permettant de conserver plus longtemps les compétences de ces individus.

Les résultats ont été sans appel: garder les seniors lui permettait un meilleur partage des compétences et des savoirs mais aussi un chiffre d'affaires plus élevé. «C'est le genre de choses que davantage d'entreprises devront faire lorsque les changements démographiques se feront plus durement sentir et que la pénurie de compétences empirera. Non seulement davantage de femmes travailleront, mais aussi davantage d'individus ayant la cinquantaine et la soixantaine», assurent Avivah Wittenberg-Cox et Alison Maitland.

La Finlande, un modèle à suivre

A cet égard, la Finlande offre un exemple de modèle à suivre. En effet, le pays est en avance sur les autres économies en matière d'âge parce qu'il a connu un baby-boom particulièrement important après la seconde guerre mondiale. Avec moins de jeunes rejoignant la population active, la menace de pénurie de main-d'œuvre et l'absence de tradition d'immigration, le gouvernement, les employeurs et les syndicats ont travaillé dur au cours des dix dernières années pour allonger la durée de la vie active. A l'issue de ces réflexions, le gouvernement a notamment adopté une mesure fortement incitative: les individus peuvent choisir de travailler jusqu'à 68 ans, bénéficiant d'une augmentation de 4,5% de leur retraite pour chaque année travaillée au-delà de 63 ans.