

# Ce que signifie le défi démographique pour les entreprises

M. Nicola Hülskamp

Symposium de l'OIT sur les actions menées par les entreprises pour relever le défi  
démographique

Genève, 28 avril 2009

# Structure

**Les cinq grands défis pour les entreprises**

**Stratégies des entreprises pour contrer l'évolution démographique**

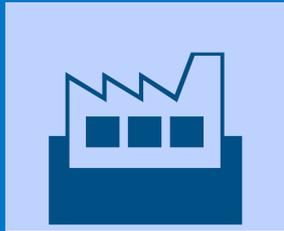
**Groupes cibles pour l'insertion des travailleurs  
et l'amélioration de leurs qualifications**

## Les cinq grands défis pour les entreprises

- **Évolution démographique**
- **Mondialisation**
- **Tendance à la multiplication des services**
- **Besoin croissant de travailleurs en plus grand nombre et plus qualifiés**
- **Individualisation de la main-d'œuvre**

## Défis démographiques pour les entreprises

### Côté de l'offre



Moins d'entreprises (?)  
Moins d'entreprises jeunes  
et innovantes (?)

Impact faible

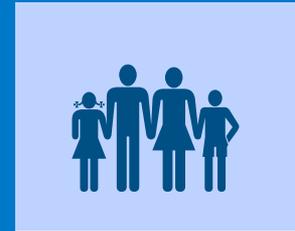
### Entreprise



Travailleurs âgés  
Moins de personnes à  
recruter  
Plus grande diversité  
des travailleurs  
(Mères, travailleurs  
âgés, étrangers, etc.)

Impact fort

### Entreprise



Consommateurs âgés  
Moins de  
consommateurs  
sur certains  
marchés intérieurs

Impact normal

## Défis démographiques du côté de la demande:



**Moins de couches-culottes, plus de déambulateurs**

## Stratégies des entreprises pour contrer l'évolution démographique:

### Recrutement et maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et productive:

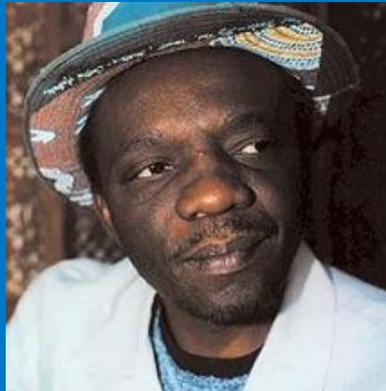
- Insérer un plus grand nombre de travailleurs
- Améliorer les qualifications de la main-d'œuvre

# Nouveaux groupes cibles pour l'insertion des travailleurs et l'amélioration de leurs qualifications

- Il sera peut-être plus difficile de recruter le travailleur correspondant au profil classique: jeune, pleinement qualifié et à plein temps
- Nouveaux groupes cibles pour l'insertion des travailleurs et l'amélioration de leurs qualifications:



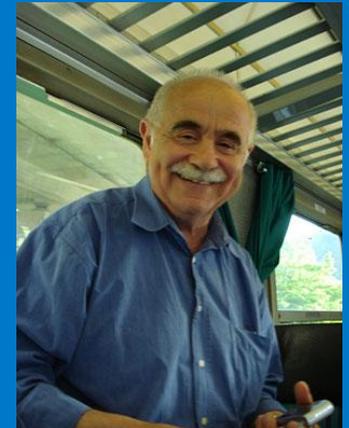
Mères



Immigrants



Chômeurs

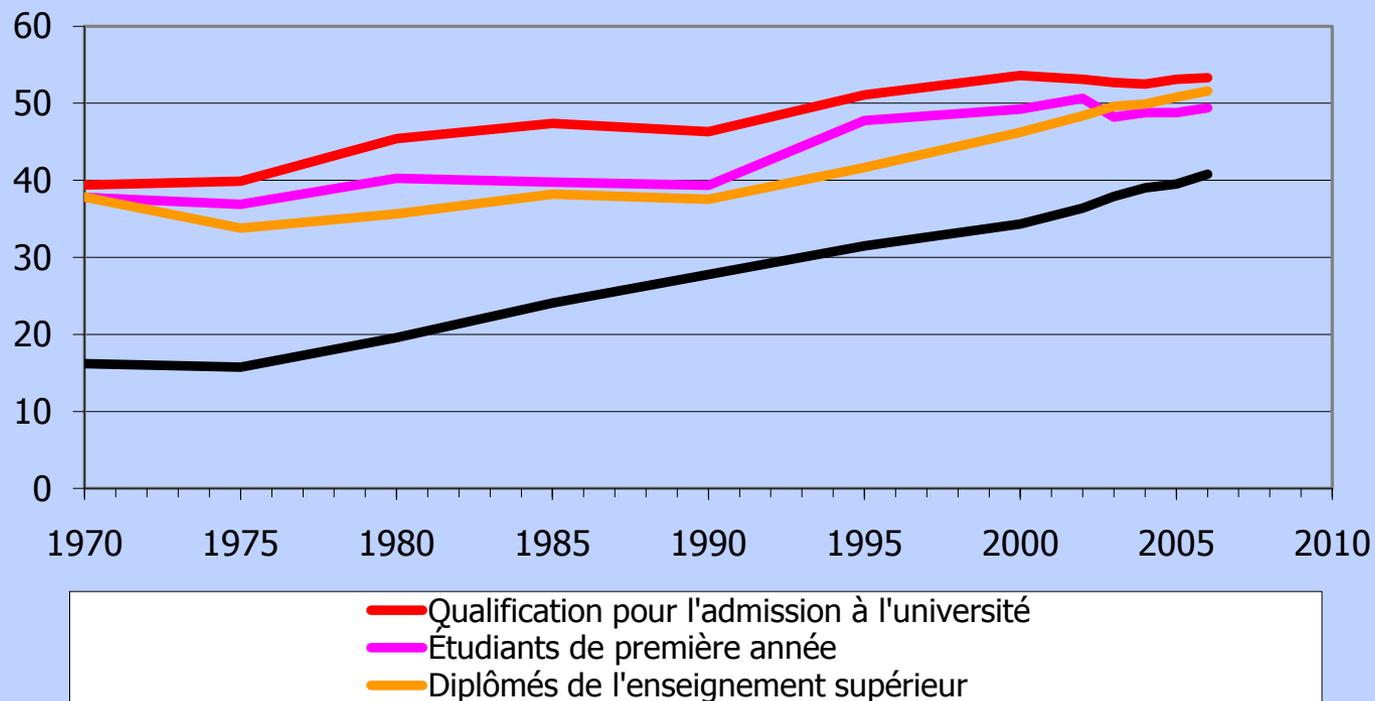


Personnes âgées

# Pourquoi les mères sont-elles de plus en plus intéressantes pour les entreprises?

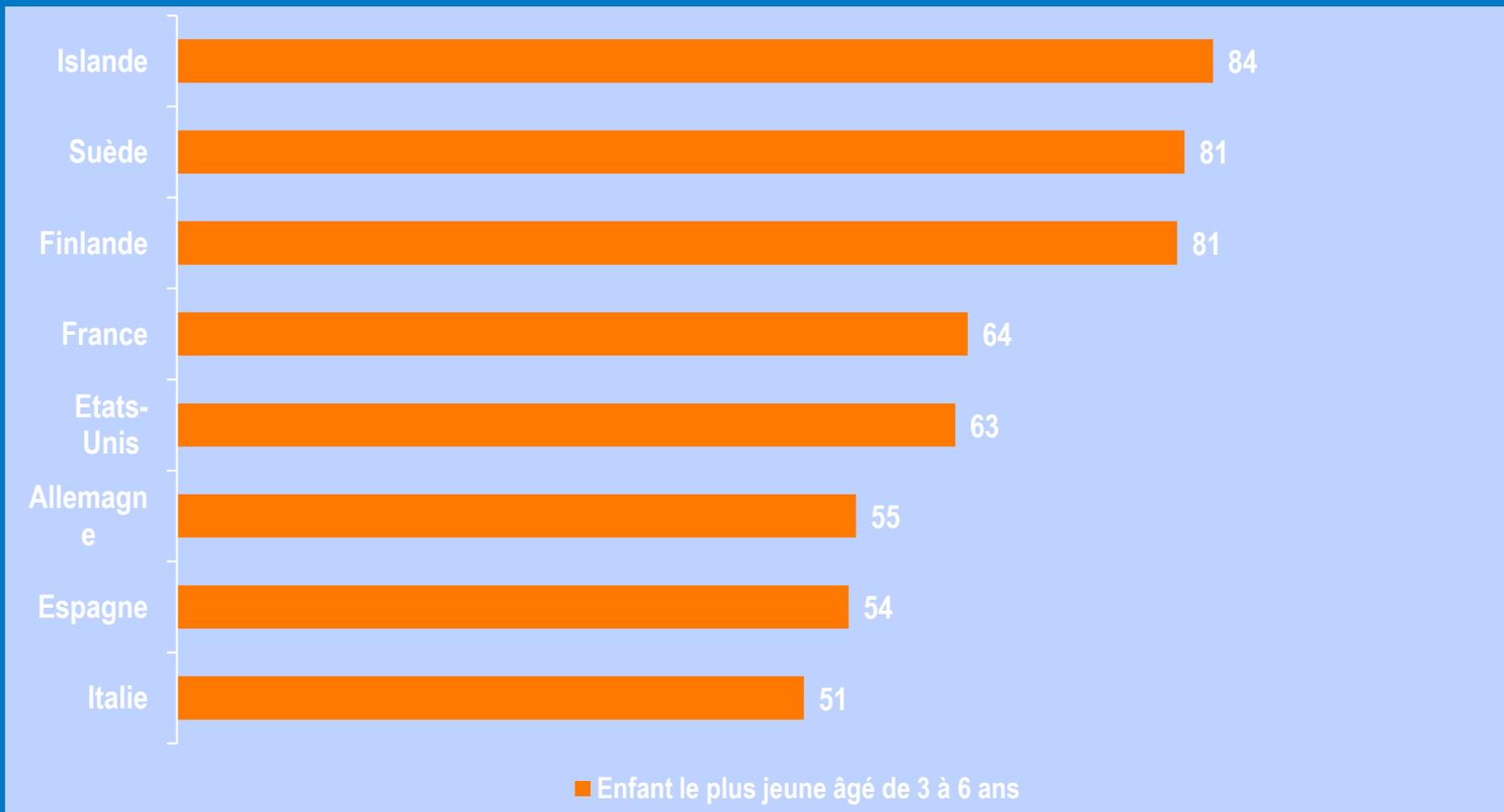
## Exemple de l'Allemagne: bilan des femmes en matière d'éducation

Pourcentage des femmes à chaque niveau d'éducation



## Groupe cible 1: mères

# Ratios de l'emploi des mères ayant des enfants en bas âge

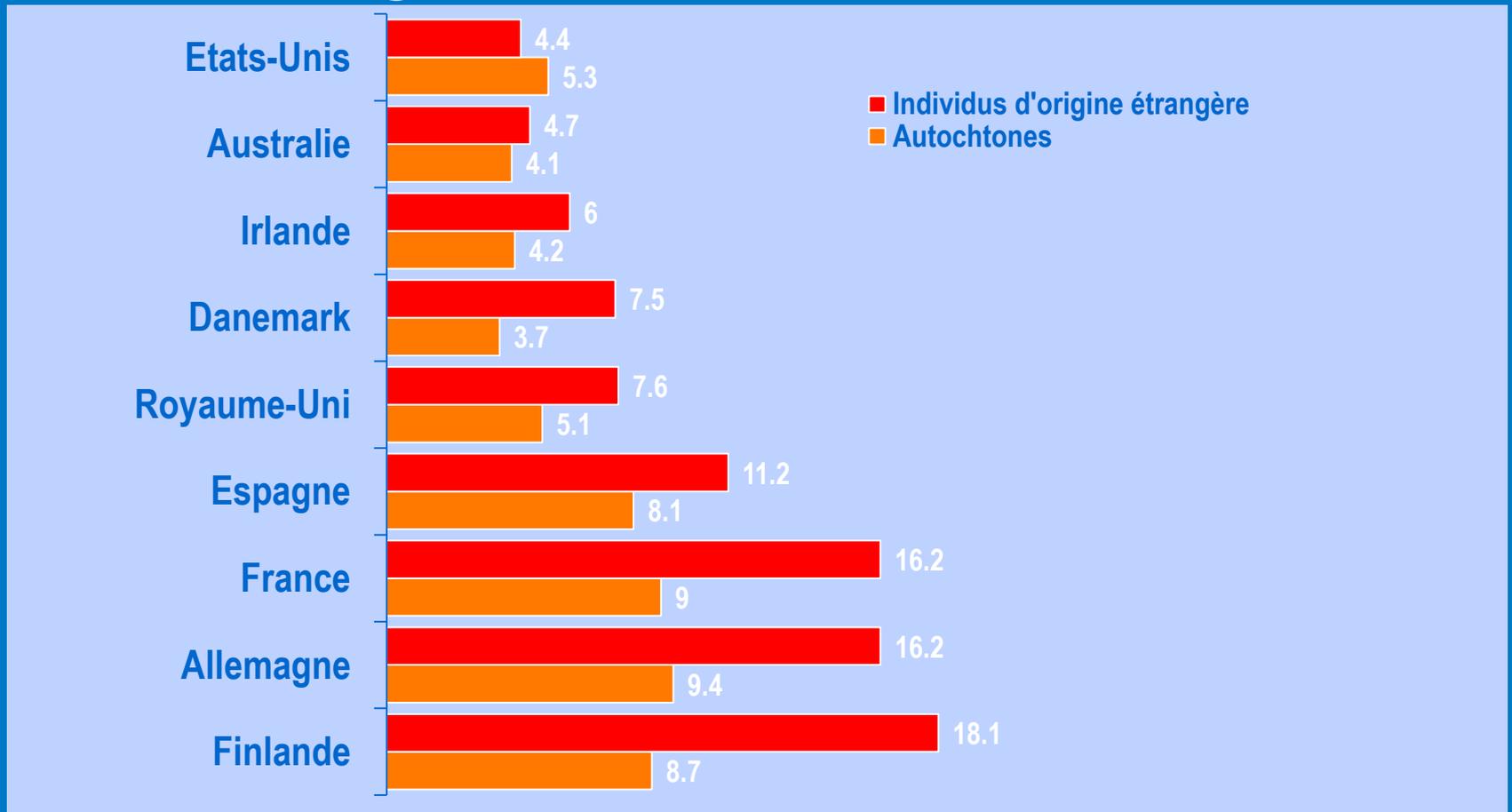


# Outils pour intégrer les mères à la main-d'œuvre

- Dispositifs de travail flexibles
- Emplois à temps partiel qualifiés
- Travail à domicile
- Services de garde d'enfants de bonne qualité
- Opposition entre culture qui met l'accent sur les résultats et culture qui exige un investissement matériel
- Options de carrière pour les individus ayant une famille, réintégration après le congé parental
- Encourager un rôle actif des pères dans les soins donnés aux enfants
- Culture de la compréhension, communication ouverte des deux côtés
- Soutien d'installations destinées aux familles (salle réservées aux parents avec enfants en cas d'urgence, solutions en matière de garde d'enfants, repas à emporter au restaurant d'entreprise, etc.)

# Groupe cible 2: immigrants et chômeurs

## Taux de chômage



## Groupe cible 3: chômeurs

# Outils pour intégrer les chômeurs à la main-d'œuvre

- Politiques relatives au marché du travail
- Tâches au niveau des entreprises:
  - Empêcher l'inadaptation par la coopération avec les établissements scolaires
  - Programmes de stages
  - Ouverture aux individus dont la carrière est atypique

# Outils pour intégrer les immigrants à la main-d'œuvre

## ■ Tâches au niveau politique

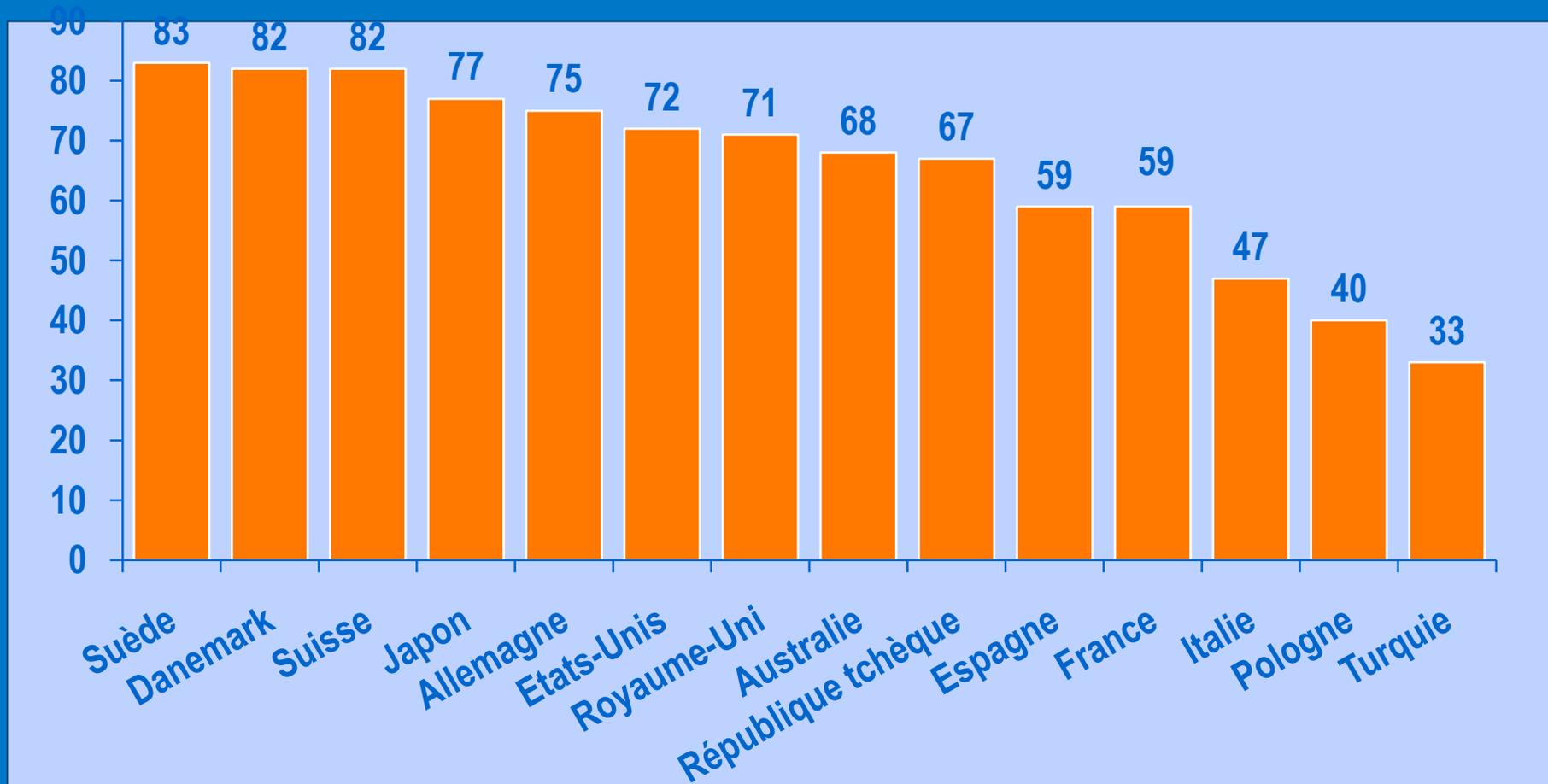
- Accord sur l'acceptation des certificats au plan international
- Intégration active des immigrants dans l'environnement socio-économique
- Compétences linguistiques
- Plus grande flexibilité des législations pour intégrer les étrangers à la main-d'œuvre

## ■ Tâches au niveau des entreprises

- Respect des cultures étrangères
- Stratégies internationales en matière de ressources humaines pour faciliter les carrières internationales
- Gestion de la diversité et promotion des employés d'origine étrangère dans le cadre de leur carrière
- Trouver de nouvelles voies: par exemple, des programmes de stages pour les immigrants

## Groupe cible 4: travailleurs âgés

### Taux d'activité des travailleurs âgés de 55 à 60 ans



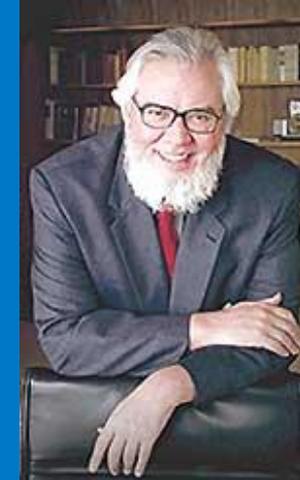
## Les personnes âgées peuvent-elles encore être productives??



**Angela Merkel \*1954**



**Pope Benedikt \*1927**



**Juan Somavia \*1941**



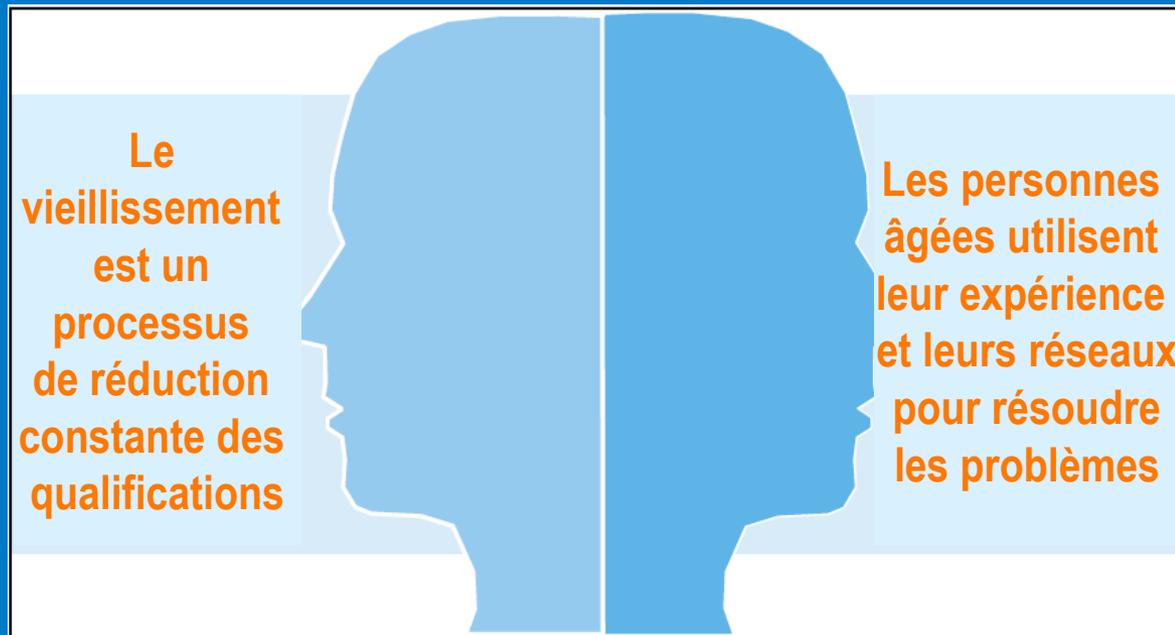
**Taro Aso \*1940**



**Ban Ki-Moon \*1944**

**Oui, elles le peuvent!**

# Que nous dit la recherche scientifique à propos du vieillissement?



**Modèle fondé  
sur le déficit**

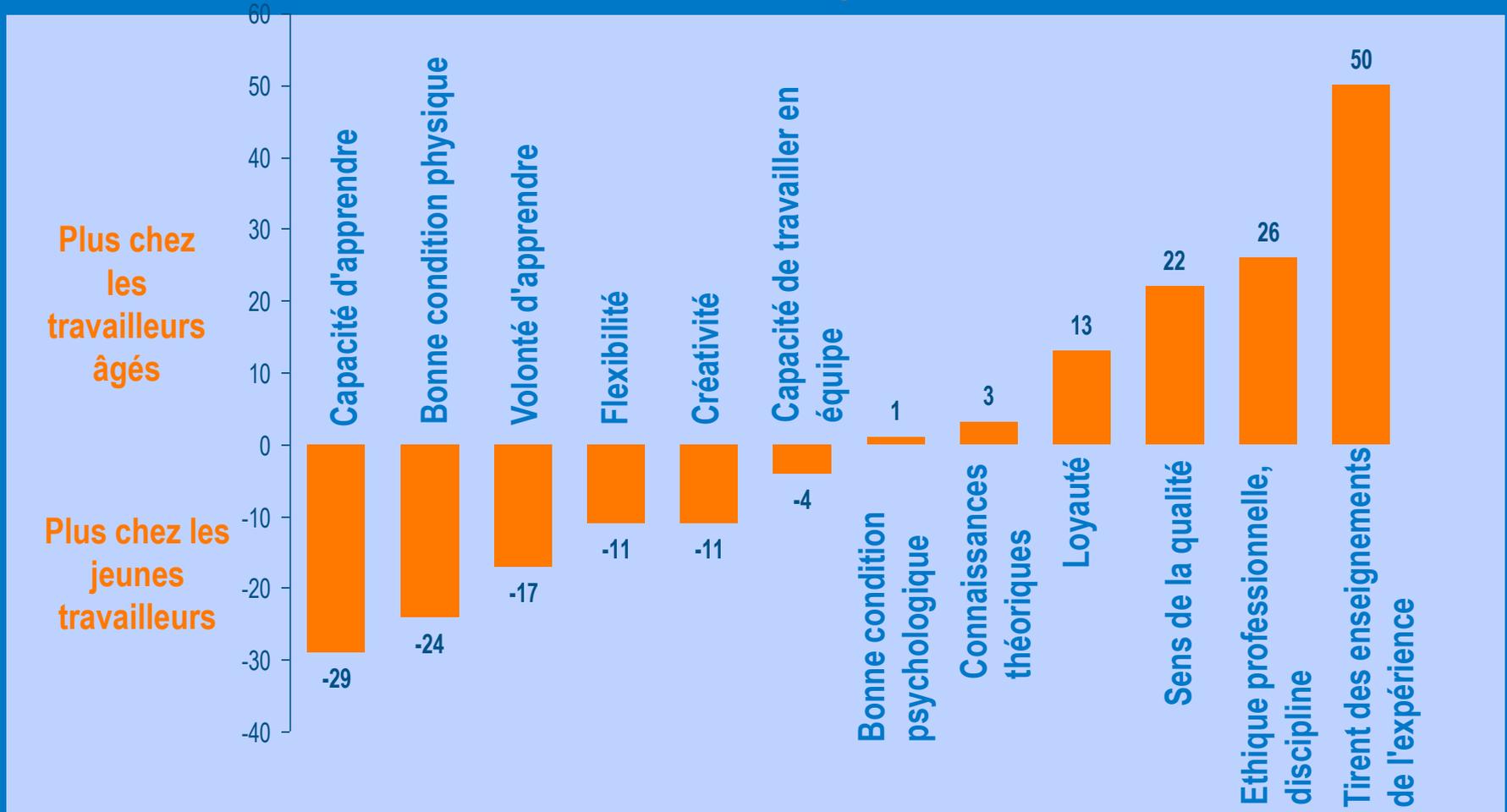
**Modèle fondé sur la  
compétence**

# Que nous dit la recherche scientifique à propos de la productivité et du vieillissement?

- La productivité est difficile à mesurer. Les jeunes travailleurs sont plus rapides sur la chaîne de production – mais quelle est l'importance de ce point dans un monde de services?
- Les travailleurs âgés de 50 ans et plus sont plus souvent absents pour cause de maladie que les jeunes travailleurs – mais la plupart des maladies sont chroniques et dues à de mauvaises conditions de travail (problèmes orthopédiques). Il existe d'importantes possibilités de prévention.
- Souvent, les travailleurs âgés ne sont pas intégrés au processus de formation en dehors de l'entreprise.
- La capacité d'apprendre des choses complètement nouvelles diminue avec l'âge, la condition physique se dégrade et les réactions sont plus lentes. Les connaissances acquises dans le système éducatif se réduisent avec le temps.
- Les connaissances dues à l'expérience, le sens de la qualité, l'éthique et la loyauté professionnelles augmentent avec l'âge. Les travailleurs âgés disposent de meilleurs réseaux que ceux des jeunes travailleurs.

## Bons travailleurs: profils des travailleurs âgés et des jeunes travailleurs

Réponses cumulées à la question "je constate ces capacités chez les jeunes travailleurs / les travailleurs âgés"



# Outils pour maintenir les travailleurs âgés dans la main-d'œuvre

- Plus de possibilités de formation, adaptées en fonction de l'âge, en dehors de l'entreprise pour les travailleurs âgés
- Les entreprises devraient encourager l'apprentissage tout au long de la vie
- Plus d'investissement dans les programmes sanitaires
- Intégration des connaissances sur les points forts et les points faibles des personnes âgées dans l'organisation effective du travail dans les entreprises (équipes composées de personnes d'âges divers)
- Mesures d'incitation à l'intention des travailleurs âgés (carrières horizontales)
- Modèles fondés sur le temps de travail flexible et le temps partiel pour les travailleurs âgés afin de répondre à leur besoin de temps supplémentaire pour eux-mêmes et leur famille
- Compréhension des avantages que comporte l'allongement de l'espérance de vie
- Le respect et des attitudes positives à l'égard des travailleurs âgés sont essentiels

# Quel jugement portons-nous sur les personnes âgées?



## Il reste beaucoup à faire...

Ce que les entreprises font effectivement pour les travailleurs âgés

Groupe d'établissements allemands 2006, pourcentage des entreprises qui emploient des travailleurs âgés de 50 ans et plus

Formation spéciale pour les travailleurs âgés

Conception ergonomique du lieu de travail

Formation en dehors de l'entreprise pour les  
travailleurs âgés

Équipes composées de personnes d'âges  
divers

Travail à temps partiel pour les travailleurs  
âgés

Entreprises dotées d'un ou de plusieurs  
instruments pour les travailleurs âgés

