

Septembre 2020

viewpoint

Vieillessement de la main-d'œuvre... une tendance mondiale inéluctable

Les employeurs peuvent-ils aider leurs salariés à vieillir en meilleure santé ?

Le vieillissement de la main-d'œuvre est désormais une réalité pour les employeurs du monde entier. Alors que nombre d'organisations s'efforcent depuis longtemps d'attirer, de faire progresser et de retenir les jeunes talents, les entreprises commencent aujourd'hui à comprendre et à apprécier les avantages d'une main-d'œuvre plus âgée et donc plus expérimentée. Elles apprennent à gérer des effectifs véritablement multigénérationnels qui ouvrent de nouvelles perspectives dans un cadre de réflexion diversifié.

Mais pourquoi maintenant ? En réalité, la tendance ne date pas d'hier, mais la question revêt désormais une urgence nouvelle. Nous vivons tout simplement dans une société vieillissante

En 1950, le monde comptait 2,5 milliards d'habitants. En 2019, nous étions 7,7 milliards. À la fin du siècle, la population mondiale devrait atteindre 11,2 milliards d'habitants d'après les projections des Nations Unies (ONU). Un facteur important de cette augmentation est l'allongement de l'espérance de vie. Grâce aux progrès de la médecine et des technologies médicales, combinés aux évolutions géopolitiques, l'espérance de vie s'allonge depuis plusieurs décennies. Entre 2000 et 2016 seulement, l'espérance de vie mondiale a augmenté de 5,5 ans.¹

Dans le même temps, le taux de natalité diminue, réduisant le nombre de jeunes sur le marché du travail. Il y a donc moins de travailleurs actifs pour pourvoir les postes, financer les retraites et les soins des personnes âgées avec leurs impôts. Nombre de travailleurs âgés voudront travailler plus longtemps ou seront contraints de le faire en raison de la baisse de leur pension de retraite et de leurs dépenses de santé incompressibles en vieillissant.

S'ils sont un atout pour les entreprises auxquelles ils apportent de nombreux avantages, les travailleurs senior tendent à avoir des exigences spécifiques qui impactent les politiques RH, les avantages sociaux, les retraites et les plans de carrière. Vieillir est également le premier facteur de risque de nombreuses maladies aiguës et chroniques, ce qui augmente les dépenses de santé et les interventions à la demande des prestataires de santé, des employeurs et de leurs partenaires sociaux.

Les multinationales et les professionnels des avantages sociaux auront pour défi de répondre au besoin de stratégies proactives pour aborder le bien-être au travail des travailleurs âgés. Ils devront également prendre des mesures pour les rassurer quant au devenir de leur famille en cas de maladie. Face au nombre croissant d'employés plus âgés, les multinationales doivent envisager des mesures pour minimiser les congés maladie, maîtriser leurs dépenses de santé et limiter l'impact d'une invalidité.

Elles doivent également prendre en compte les maladies telles que la démence, et identifier les moyens leur permettant à la fois de reconnaître les signes et de soutenir les employés affectés.

Face au nombre croissant d'employés plus âgés, les multinationales doivent envisager des mesures pour minimiser les congés maladie, maîtriser leurs dépenses de santé et limiter l'impact d'une invalidité.

Définition des groupes d'âge

Les non-actifs :

les moins de 14 ans et les plus de 65 ans.

En âge de travailler :

entre 15 et 65 ans.

Les travailleurs âgés :

les actifs âgés entre 50 et 70 ans.

Les multiples avantages notables d'une main-d'œuvre plus âgée

Avant de sombrer dans le négatif, arrêtons-nous sur les multiples avantages notables d'une main-d'œuvre plus âgée. Les employeurs apprécient l'engagement professionnel plus fort chez les employés plus âgés par rapport à leurs collègues plus jeunes. Qui dit plus âgé dit aussi plus expérimenté, plus autonome et plus efficace. En général, les travailleurs plus âgés se déclarent moins stressés par le travail et moins en conflit avec leurs collègues.

Plus souples, ils savent également mieux concilier travail et demandes extra-professionnelles par rapport à leurs confrères plus jeunes. On constate moins d'accidents du travail et de maladies professionnelles chez les employés plus âgés (avec toutefois des délais de récupération plus longs en cas d'accident), et la rotation du personnel tend à être plus faible chez les groupes d'employés plus âgés.

Une étude du Forum Economique Mondial montre qu'une main-d'œuvre d'âge diversifié offre de meilleures performances en général.² Une enquête a révélé que 87 % des employeurs interrogés considéraient les plus de 50 ans comme « une ressource précieuse pour la formation et le mentoring » et, pour 86 % d'entre eux comme « une source importante de connaissances de l'organisation ».³

Dans certains postes, retenir les travailleurs plus âgés peut s'avérer essentiel. Dans les Technologies de l'Information et de la Communication, par exemple, près de 35 % des organisations interrogées dans le cadre d'une étude ont reconnu avoir besoin de compétences « patrimoniales » en programmation – des compétences que les jeunes n'ont aucun intérêt à apprendre⁴ ». Privées de leurs seniors de la technologie, de nombreuses banques et compagnies aériennes ne pourraient tout simplement plus fonctionner.



Avantages des employés âgés

- Sagesse et jugement dans la prise de décision
- Capacité à appliquer les compétences essentielles nécessaires à la résolution des problèmes
- Compétences acquises en communication et diplomatie
- Plus grande volonté de partager les expériences
- Solides compétences organisationnelles
- Travail d'équipe valorisé
- Plus patients que les jeunes employés
- Disposés à former et à encadrer les jeunes employés
- Moins compétitifs
- Peu de responsabilités extérieures et de distractions
- Préférence pour le temps partiel qui offre plus de flexibilité



Inconvénients des employés âgés

- Rémunération plus élevée en raison de l'expérience/l'ancienneté
- Réticence à voir son propre travail jugé par les pairs
- Résistance et peur du changement
- Augmentation des coûts de santé et de couverture
- Difficulté à maîtriser les nouveaux défis technologiques
- Manque de qualifications formelles
- Besoin de formation supplémentaire
- Désengagement à l'approche de la retraite
- Baisse de performance liée à l'âge
- Préférence pour les horaires flexibles que certaines entreprises ne peuvent pas fournir

Les travailleurs âgés sont-ils mieux perçus ?

Ces facteurs, associés au vieillissement général de la population devraient modifier les perceptions à l'égard des actifs de plus de 50 ans. Mais il reste des ombres au tableau. Une étude de Deloitte a mis en évidence d'importantes disparités régionales et culturelles dans la perception des mérites d'une main-d'œuvre vieillissante. A l'échelle mondiale, 20 % des organisations pensent que les plus de 55 ans sont un inconvénient dans la masse salariale.⁵

Les raisons de ce désintérêt sont souvent liées à la santé. Les travailleurs âgés entre 50 et 70 ans constatent une diminution de leurs capacités physiques, un ralentissement cognitif, une diminution de la mémoire de travail, des troubles auditifs et visuels et des taux plus élevés d'affections musculo-squelettiques, avec des répercussions sur leurs performances professionnelles. Les employés plus âgés s'en sortent moins bien dans certains types d'emploi, tels que le travail posté et les horaires prolongés.

20 % des organisations pensent que les plus de 55 ans sont un inconvénient dans la masse salariale.

Gérer les maladies chroniques : une question vitale⁶

C'est dans le domaine des maladies chroniques – notamment le mal de dos, les troubles digestifs et cardiovasculaires – que résident les plus grands défis et opportunités pour les employeurs des salariés âgés de 50 à 70 ans. À mesure que les employés basculent dans cette tranche d'âge, les coûts liés au traitement de leur maladie, ainsi que le risque de développer des complications, augmentent, les maladies survenant plus régulièrement. Non seulement ces maladies chroniques entraînent des congés maladie, mais elles peuvent aussi peser lourdement sur les coûts des prestations médicales de l'employeur.

Bien que le développement de maladies chroniques soit clairement lié au vieillissement, les plus jeunes ne sont pas épargnés. Les Centers for Disease Control and Prevention (CDC) américains ont estimé qu'environ 60 % des adultes américains souffriraient d'une ou de deux maladies chroniques.⁷ En Suède, 44 % de la population souffrirait d'une maladie chronique et 25 % d'au moins deux maladies.⁸ En outre, comme ces maladies chroniques touchent désormais les jeunes travailleurs, le bien-être, le dépistage et les offres d'avantages santé peuvent aider les employeurs à traiter ces maladies avant qu'elles ne deviennent plus invalidantes à un âge plus avancé. Autrement dit, des programmes de bien-être bien ciblés et déployés au bon moment pourraient avoir un impact conséquent sur les dépenses de santé, aujourd'hui et demain.

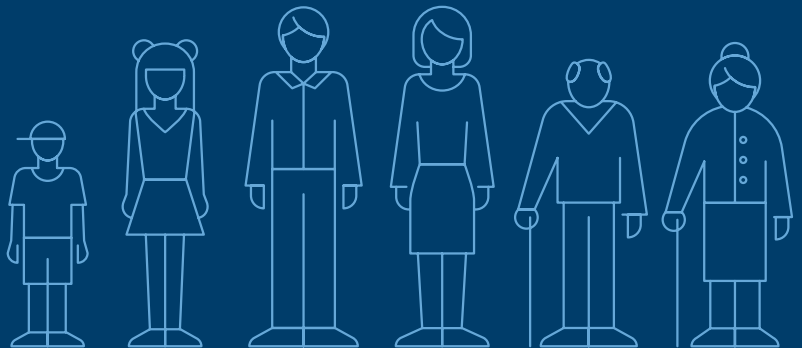
... environ 60 % des adultes américains souffriraient d'une ou de deux maladies chroniques.

Comprendre la science du vieillissement

Mais comment les employeurs peuvent-ils identifier les programmes de bien-être qui seront les plus efficaces pour aider leur main-d'œuvre à vivre en meilleure santé ? La réponse à cette question reste un défi essentiel pour tout professionnel des avantages sociaux. Or, comprendre le mécanisme du vieillissement ses effets sur notre santé pourrait les aider à planifier les futures interventions.

Le vieillissement fait l'objet de vastes recherches scientifiques qui ne cessent de progresser⁹, preuve que notre compréhension du processus évolue rapidement. Savoir pourquoi nous vieillissons et ce que nous pouvons y faire est extrêmement important, à la fois pour nous, en tant qu'individus, mais aussi pour élaborer des stratégies face à une main-d'œuvre vieillissante. Supposons, par exemple, que les traitements pour retarder le vieillissement cellulaire deviennent pratique courante, c'est notre approche tout entière des avantages sociaux qu'il faudrait alors repenser.

Ces progrès scientifiques nous permettent également de comprendre les interventions qui fonctionnent pour vieillir en bonne santé – et qui pourraient donc faire partie des futurs packages d'avantages sociaux.



Les employeurs ont-ils un rôle à jouer dans l'atténuation des effets négatifs d'une main-d'œuvre vieillissante ?

Face au vieillissement de la population – et de la main-d'œuvre – ne rien faire n'est pas une option. Outre les problèmes de santé qui peuvent nuire à la productivité et entraîner des coûts importants, les employeurs dans la plupart des secteurs sont confrontés à des pénuries de compétences qui les obligeront à traiter plus efficacement les 50-70 ans. Avec proportionnellement moins de jeunes qui arrivent sur le marché du travail, les employeurs doivent plus que jamais recruter, retenir et re-former un plus grand nombre de travailleurs âgés.

Adopter une approche progressive et réfléchie favorisant des avantages flexibles et adaptés peut aider les employés plus âgés, les garder motivés et productifs, et inciter les employés plus jeunes à préparer activement leur propre vieillissement.

Vieillir est inéluctable. Mais nous avons le pouvoir de vieillir mieux. En aidant les employés à bien vieillir, nous donnons également à nos organisations l'assurance d'un avenir plus durable pour nos organisations.

... les employeurs doivent plus que jamais recruter, retenir et re-former un plus grand nombre de travailleurs âgés.

Nous décryptons plus en détail cette question passionnante dans notre tout dernier livre blanc consacré à la santé et au bien-être « **Vieillir en bonne santé dans le contexte de main-d'œuvre mondiale vieillissante** ». Ce livre blanc examine en profondeur les problématiques que les employeurs devraient prendre en considération dans leur planification d'une main-d'œuvre vieillissante, explore la science du vieillissement et discute de la manière dont nous pouvons tous vieillir de manière plus saine et des moyens d'accompagner les employés.

Il sera téléchargeable à partir du 15 septembre 2020.

- 1 Anonyme, OMS, Statistiques sanitaires mondiales 2019, https://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2019/EN_WHS_2019_Main.pdf?ua=1 (mars 2020)
- 2 Anonyme, Forum économique mondial, An ageing workforce isn't a burden. It's an opportunity, 2019 <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/an-aging-workforce-isnt-a-burden-its-an-opportunity/> (mars 2020)
- 3 Anonyme, Transamerica Centre for Retirement Studies, Baby Boomer Workers Are Revolutionizing Retirement: Are They and Their Employers Ready? 2014 https://www.transamericacenter.org/docs/default-source/resources/center-research/tcrs2014_sr_baby_boomers_and_employers.pdf (mars 2020)
- 4 Sarah K White, CIO Magazine, 9 legacy programming skills still in demand, 2017 <https://www.cio.com/article/3243575/9-legacy-programming-skills-still-in-demand.html> (mars 2020)
- 5 Dimple Agarwal, Josh Bersin et Gaurav Lahiri, Deloitte, The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives: 2018 Global Human Capital Trends, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/advantages-implications-of-aging-workforce.html> (mars 2020)
- 6 Anonyme, National Association of Chronic Disease Directors, Why Preventing Chronic Disease is Essential - Prevention Works, 2018 https://www.tfah.org/wp-content/uploads/2018/12/COMMS_WP_InvestinginCD2018F.pdf (mars 2020)
- 7 Anonyme, Centers for Disease Control and Prevention <https://www.cdc.gov/chronicdisease/resources/infographic/chronic-diseases.htm> (août 2020)
- 8 Mattias Georgsson, The Swedish Agency for Health and Care Services Analysis, 2018 <https://www.himss.org/resources/aging-population-larger-chronic-disease-burden-and-reliance-digital-self-management-tools-require> (mars 2020)
- 9 Lopez-Otm et al in Cell magazine, The Hallmarks of Ageing, 2013, <https://www.cell.com/cell/fulltext/S0092-8674%2813%2900645-4> (mars 2020)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exhaustivité ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN exerce ses activités au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY. MAR687/0920