

RENCONTRES DU MANAGEMENT DURABLE

Promouvoir le management durable et favoriser l'échange d'expériences entre entreprises

Quelle place dans l'entreprise pour les plus de 45 ans? Le point de vue de l'économiste

Genève 24 mars 2017

Giovanni Ferro Luzzi



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

IREg

institut de recherche appliquée
en économie et gestion

Hes·SO // GENÈVE

h e g

Haute école de gestion

Plan de la présentation

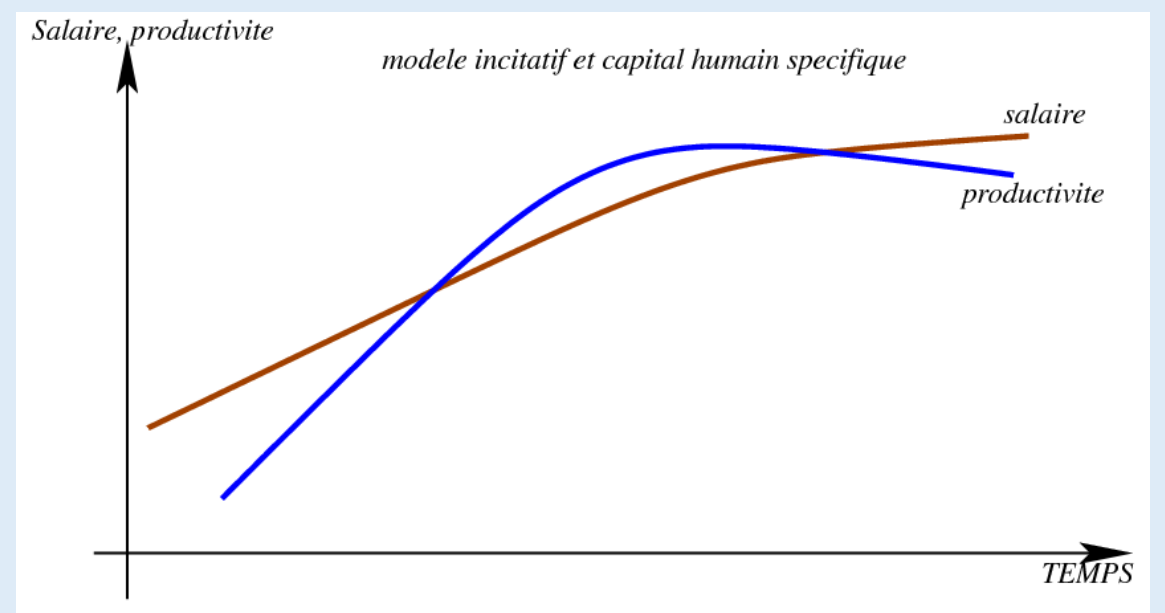
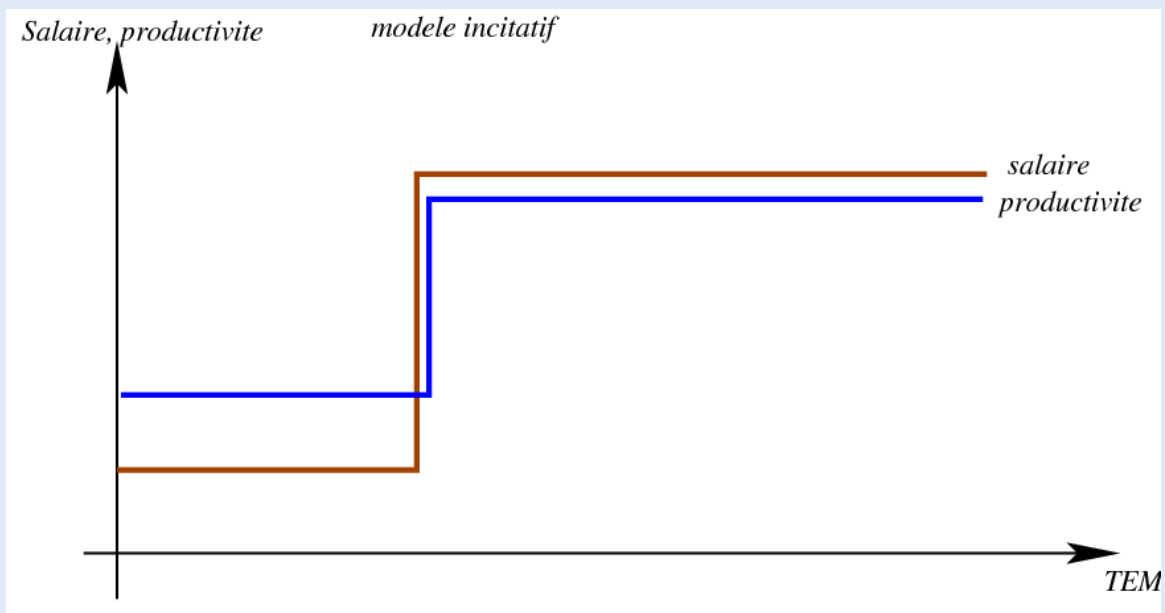
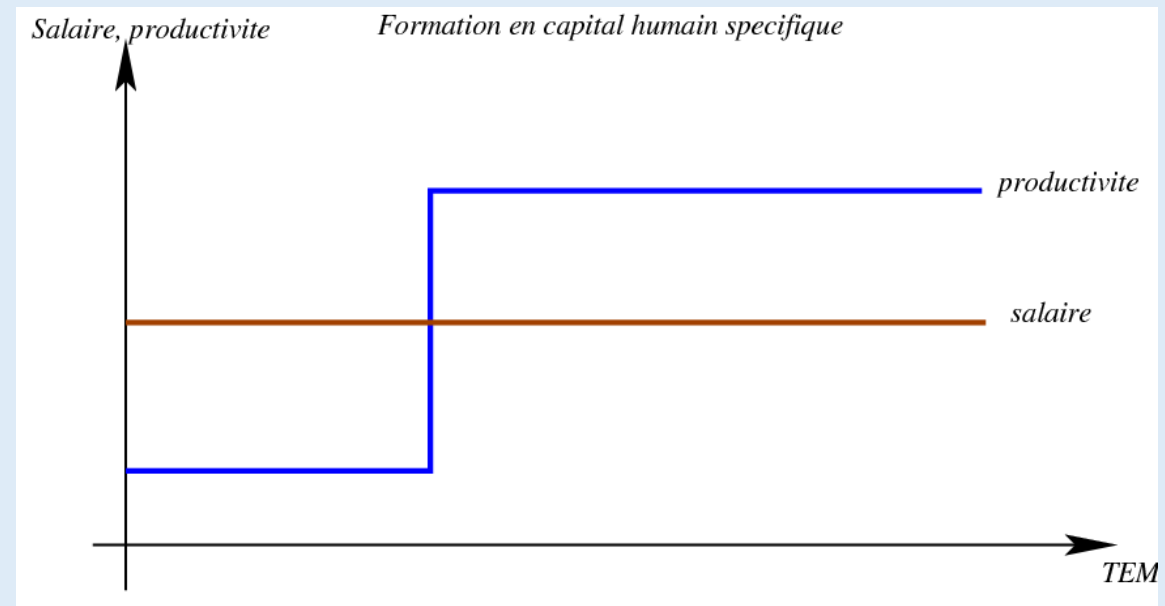
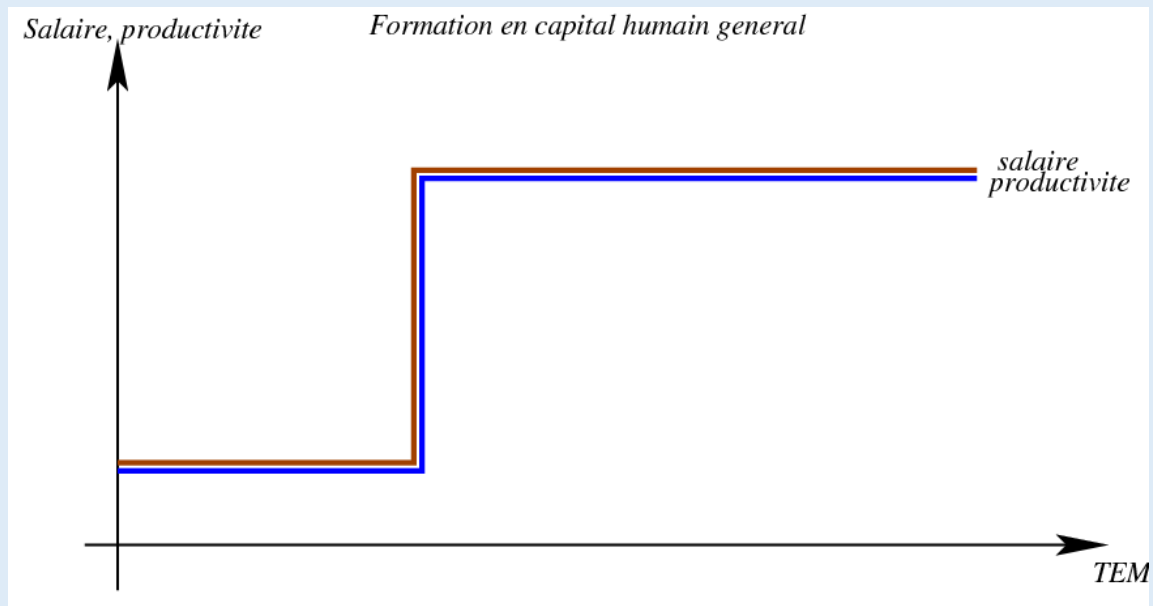
- Âge et marché du travail: Que dit la théorie économique?
- Que disent les données?
- Rémunération, ancienneté chômage...
- Stéréotypes et discrimination
- Quelles pistes de réflexion pour les décideurs ?

Que dit la théorie?

- Modèle de **capital humain** associe l'âge à l'expérience qui est rémunérée sur le marché du travail.
- Les travailleurs apprennent sur le tas dans l'entreprise et acquièrent des **compétences** (*hard* et *soft*) qu'ils peuvent valoriser.
- Deux types de formation peuvent avoir lieu:
 1. Formation **spécifique** ;
 2. Formation **générale**.
- Relation entre salaire et productivité sera différente...
- Formation spécifique introduit un coussin amortisseur en cas de réduction de l'activité.

Autres modèles...

- Modèle du ***profil salarial incitatif***: l'employeur introduit un gradient salarial pour motiver et fidéliser le salarié.
- Limite les coûts de rotation et de formation de la main-d'œuvre.
- Profil salaire / productivité inversé: le salaire est initialement en-dessous de la productivité quand le travailleur est « jeune » et au-dessus quand il est « âgé ».
- Problème: Pas de coussin amortisseur si l'environnement se modifie (récession, bouleversement structurel, ...).



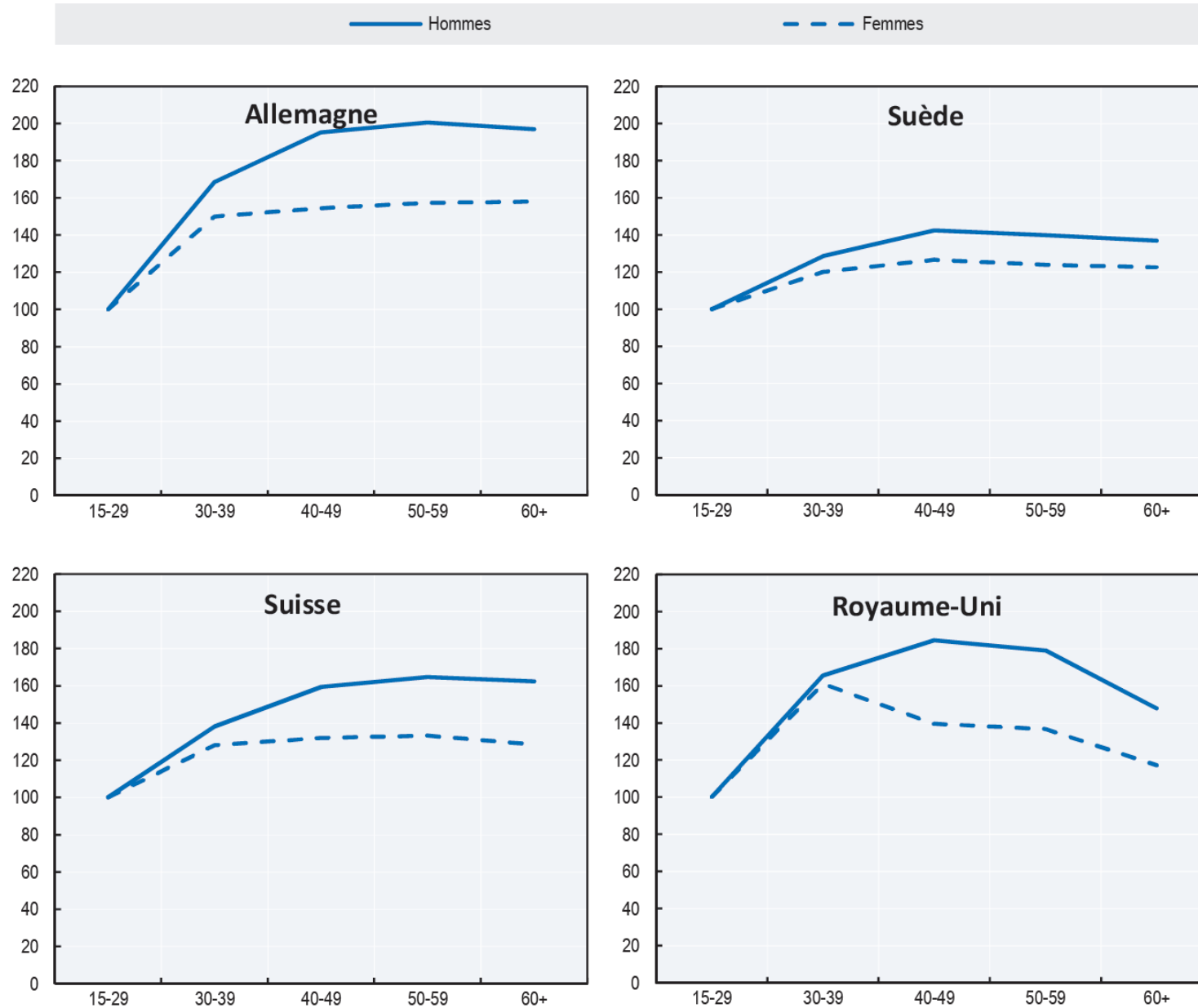
Quelques schémas récurrents

- Tant la productivité du travail (la performance) que les salaires augmentent avec l'âge;
- Selon le secteur ou la profession, et l'évolution de la **technologie**, le capital humain se **déprécie** plus ou moins rapidement;
- La productivité des travailleurs âgés peut décliner en termes **absolus** ou en termes **relatifs** (par rapport aux cohortes plus jeunes);
- Les travailleurs sont plutôt **mobiles** lorsqu'ils sont jeunes.

Profils de salaire par sexe et âge des travailleurs à plein temps, 2010

Salariés à plein temps, 15-29 = 100

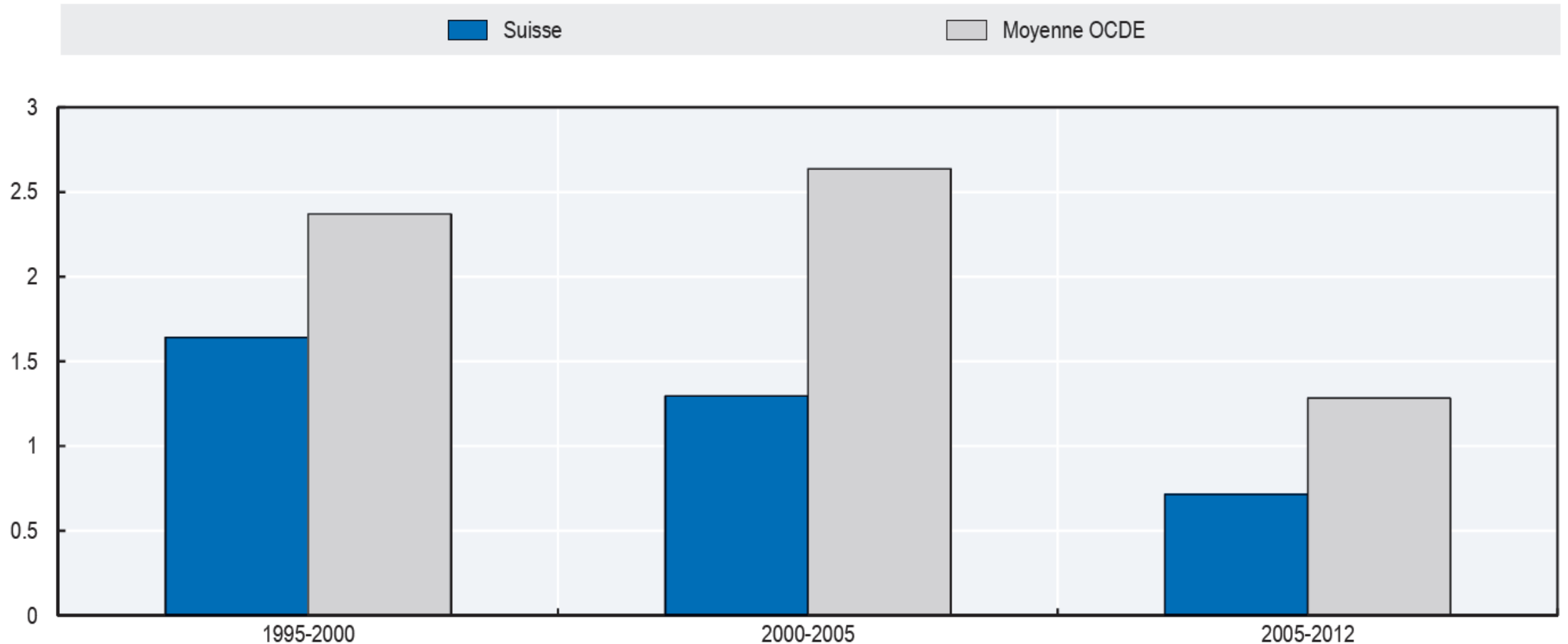
Source: OCDE



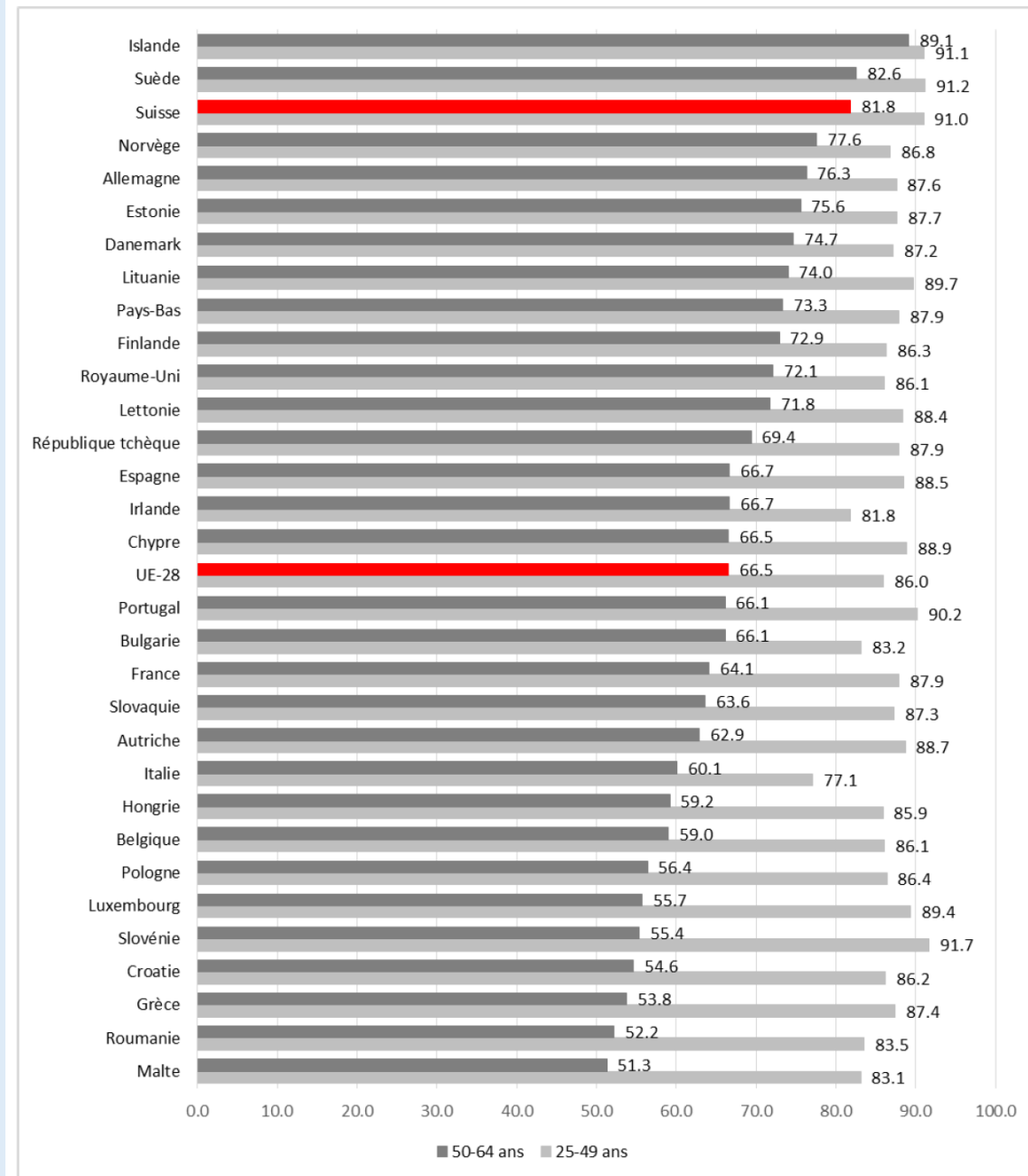
La croissance de la productivité en berne en Suisse...

Taux de croissance annuel composé de la productivité du travail, Suisse et OCDE, 1995-2012

Pourcentages



Taux d'activité des personnes âgées de 50 à 64 ans (2015)



Source : Eurostat

Profil d'activité des 50-69 ans par sexe en Suisse et en France, 2012

Pourcentages

■ Emploi à temps plein

□ Emploi à temps partiel

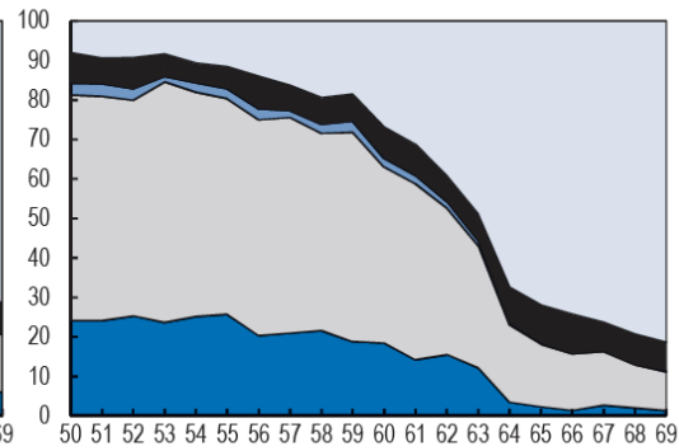
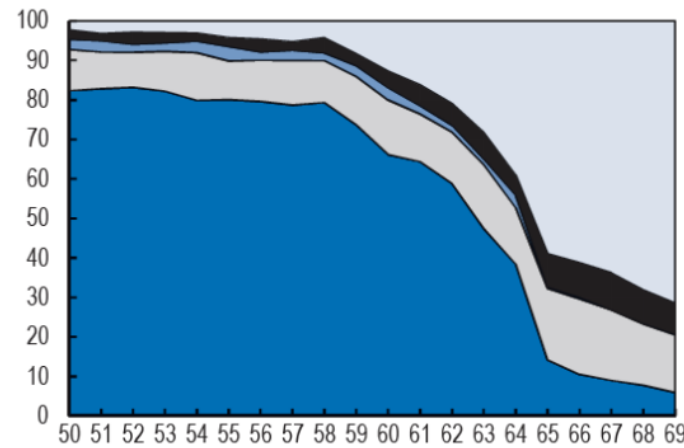
■ Chômage

■ Inactif souhaitant travailler ^a

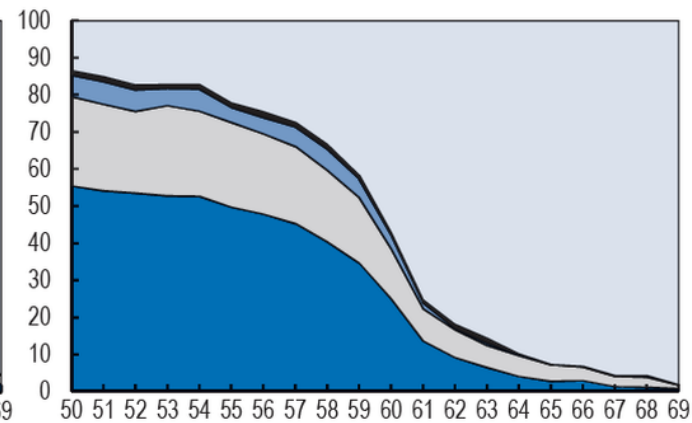
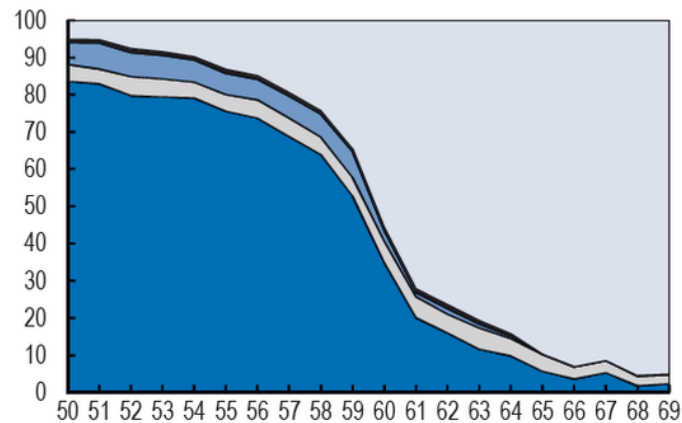
Hommes

Femmes

F. Suisse



A. France

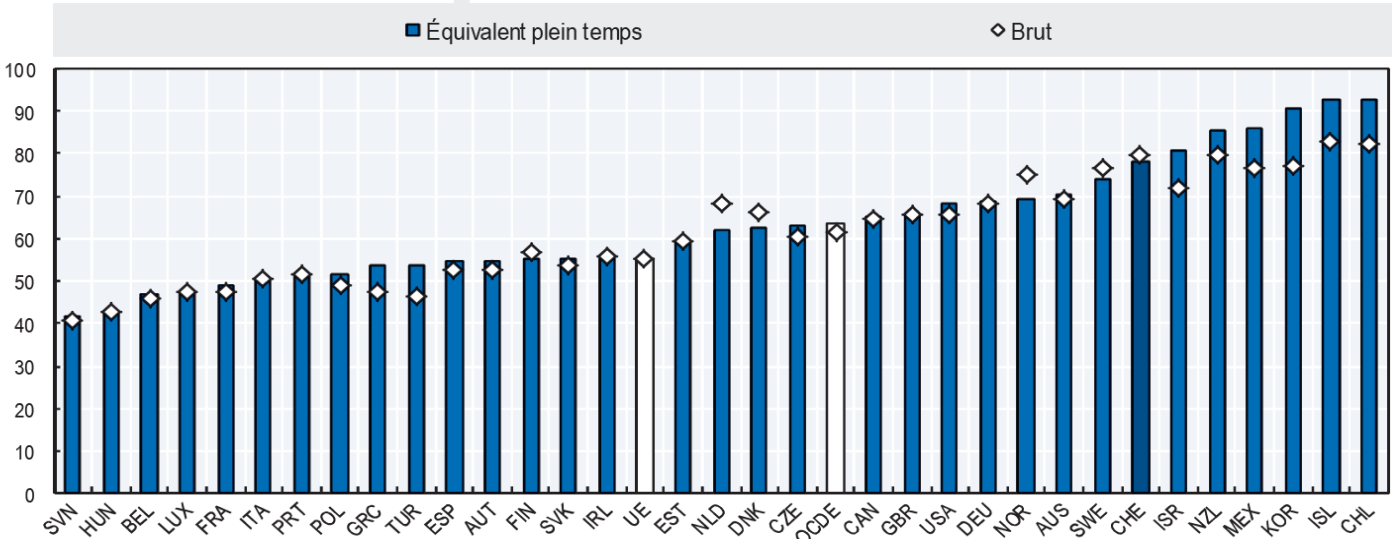


Des temps partiels très élevés chez les femmes

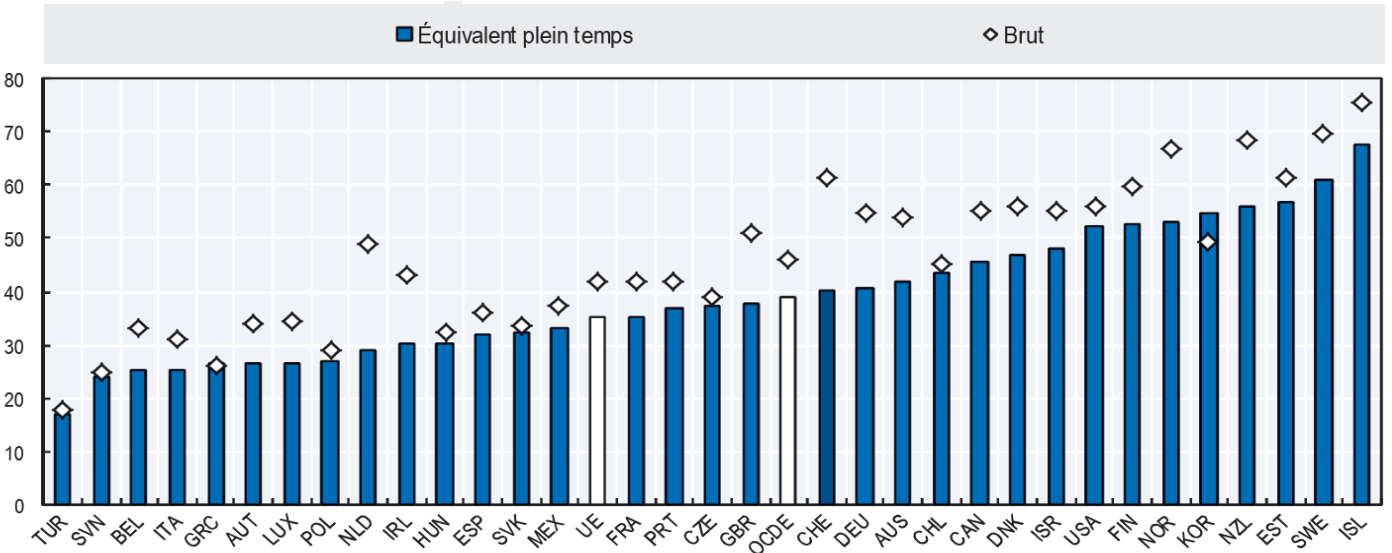
En pourcentage de la population de 55-64 ans par sexe

A. Hommes

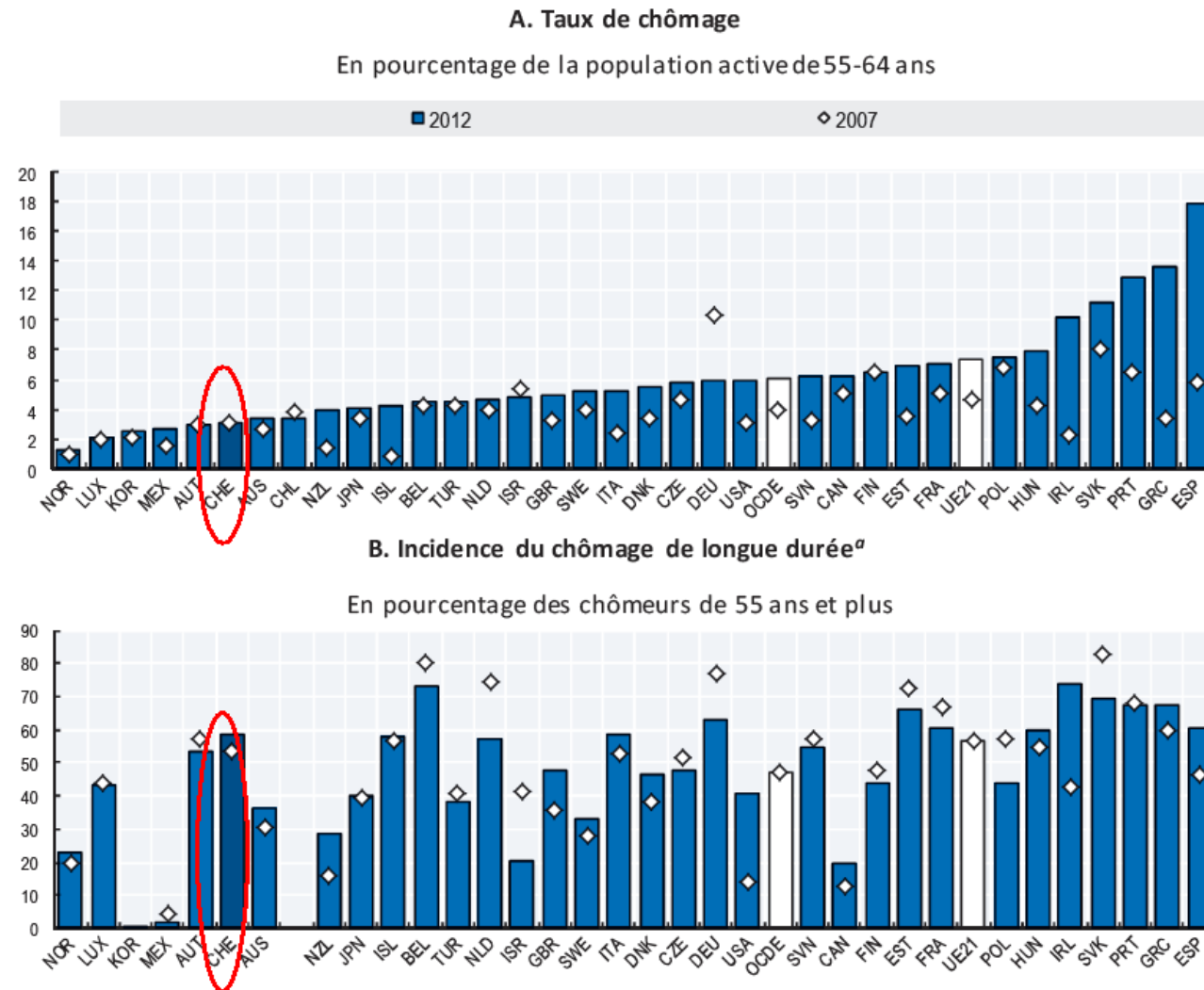
Les taux d'emploi ajustés sont obtenus en multipliant les taux bruts par les heures hebdomadaires habituellement travaillées divisées par 40.



B. Femmes



Taux de chômage des 55-64 ans et incidence du chômage de longue durée, pays de l'OCDE, 2007 et 2012

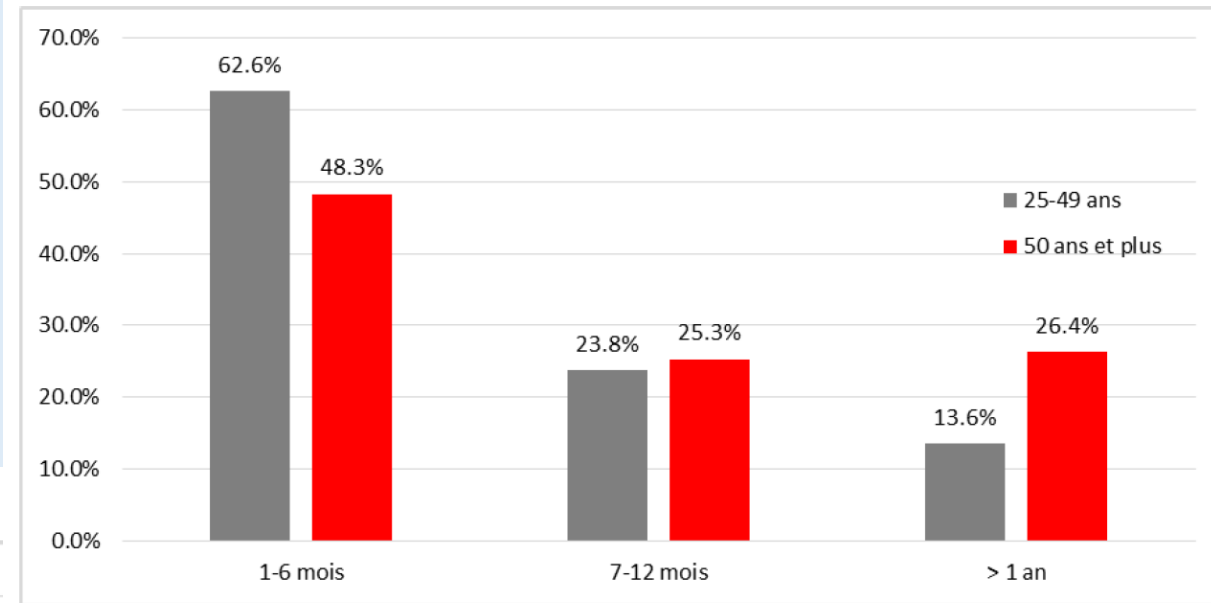


a) Chômeurs depuis un an ou plus.

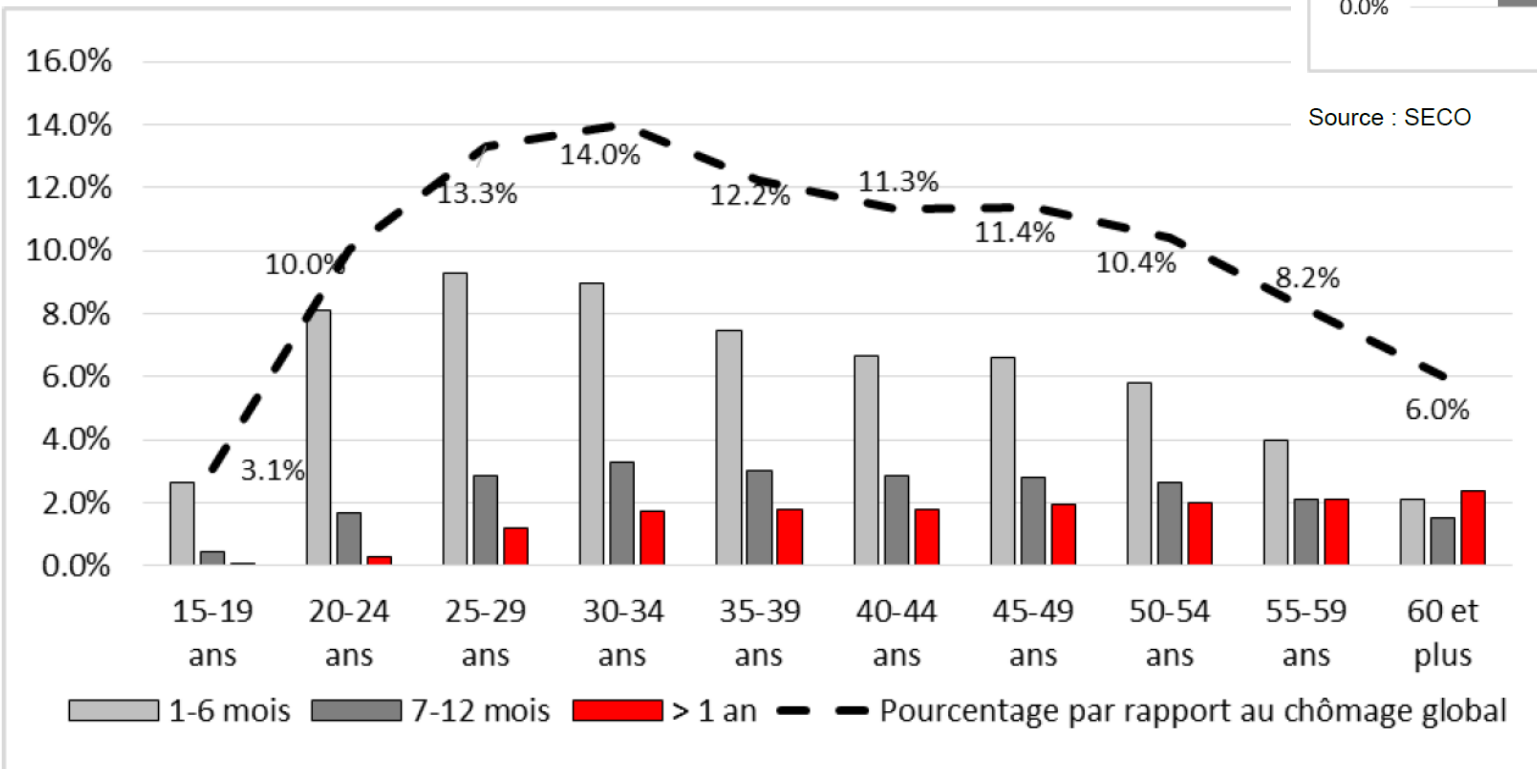
Source : Estimations de l'OCDE à partir des enquêtes nationales sur la population active.

Le problème est dans la durée

Taux de chômeurs selon la durée d'inscription, selon la classe d'âge (2015)



Durée du chômage selon la classe d'âge (2015)



Source : SECO

Stéréotypes: No 1

- « *Les travailleurs plus âgés sont moins performants / productifs / motivés* »
- Les études n'indiquent **pas d'effet de ce type**, au contraire.
- Il y a bien plus de différences au sein de la même classe d'âge qu'entre classes d'âges.
- La performance est davantage influencée par les compétences et la santé.

Stéréotypes : No 2

- « *Les travailleurs plus âgés sont plus résistants au changement* »
- Cette hypothèse n'a virtuellement **pas été étudiée** dans la littérature.
- Les seules études existantes qui mettent en avant cette moins grande flexibilité sont fondées sur des opinions de dirigeants (et donc potentiellement des biais de stéréotypes).
- Lorsque le dirigeant fait partie des seniors, l'opinion est moins défavorable...

Stéréotypes: No 3

- « *Les travailleurs plus âgés sont moins aptes à entreprendre des formations* »
- certaines études indiquent qu'une moins grande aptitude à la formation est **possible**.
- Cependant, il est possible qu'il s'agisse d'un certain type de formation, et qu'il faille **adapter la formation** aux seniors.
- Problème: semble indépendant de l'âge et plutôt fonction de la **formation antérieure**. Les personnes ayant le moins besoin de formations continues sont celles qui en suivent le plus...

Stéréotypes : No 4

- « *Les travailleurs plus âgés resteront moins longtemps dans l'entreprise* »
- Il y a un **effet mécanique**: ils sont plus proches de la retraite.
- Cependant, en moyenne, leur ancienneté n'est pas inférieure car les jeunes ont une **mobilité** plus grande.
- Ce stéréotype conduit les employeurs à préférer l'investissement dans les travailleurs jeunes, mais le retour sur investissement n'est pas nécessairement plus élevé.

Stéréotypes: No 5

- « *Les travailleurs plus âgés coûtent plus à l'entreprise* »
- Cet effet existe en Suisse si l'on considère les bonifications de vieillesse du 2^{ème} pilier. Le taux est de 7% (25-34 ans) et 18% (55-65 ans).
- Cependant, les travailleurs plus âgés ont aussi plus d'expérience et de fiabilité qui est valorisée sur le marché du travail.
- Les salaires élevés ne semblent pas constituer un empêchement à garder les employés seniors en Suisse.

Stéréotypes: No 5 (suite)

- Les travailleurs qui tombent au chômage (tous âges confondus) peuvent être sujets à un **biais d'ancrage** par rapport à leur ancien salaire.
- Baumann et Oesch (2013): étude sur les fermetures d'entreprise et les licenciements collectifs indique que les travailleurs de 30-49 ans ayant retrouvé un emploi ont pu maintenir leur niveau de salaire...
- ...alors que les personnes de 50-54 ans ont dû accepter des réductions de salaires de 5 %, ...
- ...les personnes de 55-59 ans de 11 % ...
- ...et les personnes de 60 ans et plus de 18 %.

Discrimination

- Les stéréotypes peuvent conduire à discriminer les employés (au recrutement) en fonction de l'âge.
- Il est cependant difficile de tester la présence de discrimination, car les individus ne sont pas « identiques toutes choses égales par ailleurs ».
- Contrairement aux autres formes de discrimination, elle est également plus difficile à prouver du point de vue juridique.
- Les annonces de places vacantes avec une fourchette d'âge sont typiquement discriminantes, mais elles sont en voie de disparition.
- Pourtant, on sait que les facteurs qui influencent la sortie du chômage n'ont plus d'effet à partir de 40-45 ans (Etude de Flückiger & Meunier).

Pistes de réflexion

- Les entreprises doivent-elles être **contraintes** à recruter plus de seniors?
- Faut-il **pénaliser** les secteurs / employeurs qui licencient plus de seniors?
- Comment encourager la **formation continue** des seniors peu qualifiés?
- Peut-on imaginer un **fonds de formation continue** tripartite?
- Quel est le rôle de la **RSE**?
- Peut-on prévoir un **aménagement** du poste et du temps de travail pour les seniors?
- Faut-il réduire les **bonifications vieillesse**?
- Faut-il revoir les systèmes de rémunération fondés sur **l'ancienneté**?

RENCONTRES DU MANAGEMENT DURABLE

Promouvoir le management durable et favoriser l'échange d'expériences entre entreprises

Quelle place dans l'entreprise pour les plus de 45 ans?

Le point de vue de l'économiste

Merci de votre attention!

www.ireg.ch

info@ireg.ch



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

IREg

institut de recherche appliquée
en économie et gestion

Hes·SO  **GENÈVE**

h e g

Haute école de gestion