

# L'organisation de l'entreprise face au vieillissement

Autor(en): **Faucon, Michel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **41 (1983)**

Heft 4: **HEC : Symposium 1983 : conséquences économiques du vieillissement démographique**

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-139018>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# L'organisation de l'entreprise face au vieillissement

Michel Faucon,  
administrateur directeur général,  
IBM, Europe, Paris

Le sujet sur lequel il convient de se pencher, et qui s'insère dans le cadre général de la réflexion de ce symposium, porte plus particulièrement sur l'organisation de l'entreprise face au vieillissement de son personnel.

Une première série de remarques d'ordre général s'imposent: elles sont relatives aux données extérieures à l'entreprise qui conditionnent néanmoins l'évolution de sa population. Ce sont les données d'ordre démographiques, celles qui intéressent la population active du pays dans lequel elle se situe, ou encore celles relatives au marché du travail et aux politiques sociales qui sont mises en œuvre. Nous pourrions voir, ensuite, comment à l'intérieur de l'entreprise, le problème du vieillissement de sa population peut être appréhendé.

## DÉMOGRAPHIE, POPULATION ACTIVE ET EMPLOI

«Il n'est de richesses que d'hommes» dit depuis longtemps le philosophe. C'est vrai dans l'entreprise comme pour tous les pays. La population, avec ses qualités et son savoir-faire, demeure la ressource principale de toute économie qui veut se développer.

### Les problèmes de population au niveau international

Les problèmes de population retiennent, depuis longtemps, l'attention du monde. Les Nations-Unies s'y intéressent depuis leur création en 1946. Mais ce n'est que depuis les années 70 que l'on peut parler de «*politiques démographiques*» au niveau de la communauté internationale.

Plusieurs faits expliquent ce retard:

- Avant les résultats du recensement de 1960, il n'était pas évident que la population mondiale croissait à un taux sans précédent dans l'histoire de l'humanité.
- Les problèmes de l'alimentation et de l'environnement, étroitement liés au problème démographique, n'étaient pas clairement perçus.
- De nombreux pays pensaient qu'une population importante était un préalable au développement économique; or, à partir de 1971, la population croissait plus rapidement que l'économie et le volume de la production alimentaire.

- Enfin, et surtout, dans les instances internationales, les problèmes démographiques ont donné lieu à de brûlantes controverses idéologiques: l'intelligentsia et la jeunesse de nombreux pays, développés comme en développement, étaient opposées aux politiques orientées vers la recherche d'un équilibre entre la croissance de la population et l'aptitude d'un pays à assurer un niveau de vie équitable à ses citoyens. Aujourd'hui, la plupart des «idéologues» sont d'accord, je pense, avec le simple principe chinois: «*on ne peut planifier une économie, si on ne planifie pas les naissances*».

L'entreprise qui se développe, doit aussi prendre en compte, dans son plan de croissance, les ressources de main-d'œuvre qui sont disponibles — ou qui ne le sont pas — à un moment donné.

Au niveau international et régional un certain nombre d'indications lui sont utiles, par exemple, le fait que la population qui sera âgée de plus de 25 ans en l'an 2000, et qui constituera l'essentiel de la main-d'œuvre à cette date est déjà née aujourd'hui. C'est-à-dire que les fluctuations éventuelles de la fécondité des peuples ne sauraient affecter notablement les masses actives de la fin du siècle.

*Autres exemples qui peuvent conditionner sa localisation:*

- a) Le fait que l'ensemble des «*régions en développement*», en l'an 2000, rassembleront plus du quart (26%) de la population du monde et environ 30% des inactifs mondiaux (contre 20% en 1950);
- b) le fait que la population du reste des régions du tiers monde qui représente la moitié de l'humanité, soit près de 2 milliards de personnes en 1975, excédera les 3,2 milliards d'habitants en l'an 2000 et représentera 54% de la main-d'œuvre et 50% des inactifs du monde à la fin du siècle;
- c) enfin, le fait qu'à cette date, l'ensemble des régions développées ne représentera qu'un peu plus d'une personne sur 5 (22%) dans le monde (34% en 1950), le quart de la main-d'œuvre (36% en 1950) et le cinquième des inactifs mondiaux (un tiers en 1950).

### **Comparaisons d'évolution démographique de certains pays développés**

Si l'on compare plus particulièrement l'évolution démographique de certains pays développés tels que les USA, le Japon, l'URSS, la France, l'Allemagne, l'Angleterre et l'Italie, on constate des différences notables qui ne manquent pas de se répercuter sur le marché de l'emploi, sur la consommation et sur la production.

*Par exemple:*

- L'Allemagne et l'Angleterre sont les deux seuls pays où la population va décroître (tableau 1 en annexe).
- Contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres pays, l'âge de la population active française s'est constamment abaissé au cours de la dernière décennie. Ce phénomène s'inversera dans les dix ans qui viennent, mais cette inversion affectera la France plus tard que d'autres pays comme l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis (tableau 2 en annexe).

- Le rapport nombre d'inactifs/nombre d'actifs évolue dans un sens défavorable dans l'ensemble mais ne devient préoccupant, pour la France en particulier, qu'après l'an 2000 (tableau 3 en annexe). C'est la conséquence de la baisse inquiétante du taux de natalité aux USA, en Grande-Bretagne, en France et en Allemagne notamment (tableau 1).

### **Ces évolutions ont des conséquences importantes sur le marché du travail**

Prenons, par exemple, le cas de la France : au cours de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la population active stagne et l'économie française croît faiblement en longue période; les causes en sont partiellement les mêmes: jeu des deux guerres mondiales et de la crise économique des années 1930.

Plus tard, entre 1945 et 1960, l'insuffisance des ressources en main-d'œuvre avait été ressentie comme un frein au développement de la production, et conduisit à une politique d'immigration volontariste.

Au cours de la période 1960-1974, les croissances de la population active et de l'économie avaient paru pouvoir correspondre harmonieusement et se conforter l'une l'autre. Avec la crise, cet équilibre, qui n'était d'ailleurs qu'apparent, se rompt brutalement. En effet, alors que la croissance de la population active, phénomène récent et rapide, semble appelée, en dépit de certains inflexions liés à la crise, à se poursuivre au cours des prochaines années, la croissance durablement ralentie de l'économie conduit à une dégradation brutale du marché de l'emploi.

Cette dégradation est étroitement liée au type de développement de la population active: arrivée de classes nombreuses de jeunes (600 000 en 1974), et accroissement du taux d'emploi féminin, sans atteindre cependant ce qu'il est en Californie.

Ce développement de la population active n'est que peu ralenti par la baisse des taux d'activité chez les jeunes (allongement de la scolarité de 14 à 16 ans depuis 1959) et les plus de 60 ans (systèmes de retraite mis en place au lendemain de la guerre; en 1972 premier accord national interprofessionnel sur la garantie de ressources à 60 ans, et plus récemment mécanisme de retraites anticipées).

A l'inverse, à plus long terme, les effets d'une baisse de la fécondité sont particulièrement préoccupants. Il est certain que la diminution de la quantité des actifs, que l'amoin-drissement démographique de la France, très sensibles au-delà de l'an 2010 en cas de prolongement d'une faible fécondité, auraient de sensibles répercussions sur le niveau d'activité du pays.

Le marché intérieur se trouverait fortement réduit, et la production des entreprises chuterait avec leurs débouchés. Les offres d'emplois se feraient donc également rares. Dans cette perspective, la notion «d'équilibre» du marché de l'emploi recouvrirait une réalité, très préoccupante, celle d'un marché atone, sans dynamisme, en régression constante.

Il faut cependant se garder dans ces domaines de toute conclusion hâtive; *l'exemple de la Suisse* est frappant à cet égard. Pendant longtemps, le Suisse a quitté son pays pour acquérir un revenu, améliorant sans le savoir, la balance des comptes de son pays. Comme on s'en souvient, au lendemain de la guerre, la Suisse s'est trouvée à court de main-d'œuvre. Elle a dû avoir recours à une main-d'œuvre étrangère.

Les progrès de l'économie et de l'enseignement ont transformé cette « aide temporaire » en processus permanent. Sans plan, ni préméditation, de nouvelles vagues sont venues d'Italie, puis d'Espagne, et ont comblé les vides laissés par les nationaux.

Ainsi, comme le fait remarquer Alfred Sauvy, « à la première population, jugée par certains excessive, s'en est rajoutée une seconde, complémentaire, démolissant, une fois de plus, les théories et les pronostics démographiques et économiques en termes d'emploi ».

La Suisse s'est donc réveillée un jour avec quelques 800 000 travailleurs étrangers (cela ferait 7 millions en France) et avec tous les problèmes économiques, sociaux et politiques que cela impliquait. Une politique habile, mise en place en 1975, a depuis, obtenu le départ ou le non-retour de 150 000 étrangers.

L'Allemagne utilise dans ce même domaine un procédé ingénieux : les travailleurs turcs au chômage se voient proposer le paiement de leur indemnité de chômage dans leur pays, pour une durée déterminée. Solution bien sûr plus favorable que l'expulsion...

En France, le gouvernement a connu quelques difficultés à mettre en œuvre une politique de limitation de l'immigration : l'institution de « l'aide au retour » en 1977 (prime de 10 000 francs par travailleur) a été annulée par le Conseil d'Etat en 1978.

D'une manière générale, la question des travailleurs étrangers est délicate et tout jugement global risqué ; qu'il soit volontaire, aidé ou obligatoire, leur départ :

- réduit effectivement le nombre de chômeurs s'il s'agit de travailleurs en chômage depuis plusieurs mois ;
- risque d'augmenter le nombre de chômeurs et de réduire l'emploi, par contraction, s'il s'agit de travailleurs difficilement remplaçables par des chômeurs.

La politique d'immigration n'est, bien sûr, qu'un domaine possible d'intervention des gouvernements. Pour tenter de remédier à l'état du marché de l'emploi, les dispositifs mis en place par les Etats sont nombreux et divers à tel point qu'ils témoignent plutôt d'un manque de cohérence dans les politiques suivies et souvent d'une vue à court terme. Celles-ci affectent cependant la structure de la population dans l'entreprise. On peut en donner quelques exemples :

#### **Tout d'abord l'ensemble des mesures visant à la réduction du temps de travail**

- *La semaine de 40 heures* : Il est possible aujourd'hui de comparer l'expérience tentée en France en 1936, avec certains pays comme les Pays-Bas et la Suisse qui ont dévalué leur monnaie sans réduire le temps de travail. Alfred Sauvy, dans l'un de ses derniers ouvrages, « La machine et le chômage », indique que de septembre 1936 à septembre 1939 la baisse du nombre des chômeurs a été de 43 % en Suisse, de 23 % aux Pays-Bas et de 17 % en France. Et il conclut par le constat suivant : « Pour l'ensemble des pays capitalistes libéraux, c'est aux Etats-Unis et en France que la baisse du chômage a été la plus faible, c'est-à-dire dans les deux pays où a été introduite la semaine de 40 heures. »
- *La semaine de 35 heures* : depuis 1975, la persistance du chômage en Europe a donné consistance à des projets de réduction de la durée du travail en vue de donner des emplois aux chômeurs.

Cette réduction du temps de travail se traduit en général par un relèvement du salaire horaire qui risque d'affecter, pour certaines entreprises, les dépenses d'investissement. Elle suppose, par ailleurs, que les employés soient interchangeables, ce qui n'est pas toujours évident. Cette réduction se justifie sans doute dans l'industrie tant par la pénibilité du travail que par la possibilité d'une meilleure productivité, mais il est difficile de se prononcer aujourd'hui sur ses effets — positifs ou négatifs — lorsqu'elle s'étend à l'ensemble de l'économie, ce qui est le cas en France.

*Les subventions à l'emploi* sont également largement pratiquées par l'ensemble des pays européens, pour remédier aux problèmes de l'emploi :

- Certaines de ces subventions (en Grande-Bretagne et en Suède par exemple) visent au maintien de l'emploi: les aides sont alors versées aux employeurs qui, malgré la réduction de la production, s'abstiennent de licencier leurs salariés et les placent en stages de formation.
- D'autres (Irlande, RFA) visent à faciliter l'insertion des chômeurs: les subventions vont aux employeurs qui, par rapport à une situation de référence, augmentent leurs effectifs.

En France, les pactes nationaux pour l'emploi des jeunes se rattachent aux expériences du second type puisqu'elles visent à améliorer l'insertion sur le marché du travail des jeunes sortant du système éducatif.

Cinq ans après leur instauration (1977), les premières tentatives de bilan ont fait apparaître que leur efficacité réelle était difficile à évaluer, et que leur pérennisation pouvait s'avérer dangereuse. L'expression parfois employée de «pacte pour la ségrégation des jeunes» est certes excessive. Elle a toutefois le mérite de mettre en lumière un danger réel: la permanence des pactes ne peut à la longue que conforter chez certains employeurs l'idée que les jeunes constituent une main-d'œuvre à part que l'employeur ne peut normalement intégrer dans l'entreprise sans une aide substantielle de l'Etat.

Au Japon, les solutions sont plus expéditives: un cadre diplômé de la meilleure université, celle de Tokyo, doit se résigner pendant une dizaine d'années à une traversée du désert comme travailleur manuel avec un salaire amoindri.

*Un dernier exemple de dispositif imaginé pour atténuer le chômage est le départ en pré-retraite*

Aux Pays-Bas, les mesures prévoyant la retraite anticipée sont discutées dans le cadre des négociations collectives (accords conclus dans l'industrie du bâtiment et dans le secteur des banques où la retraite a été prévue avec une pension de 80 à 85%).

En Grande-Bretagne, le programme de mise à la retraite anticipée du «National Coal Board» a été étendu aux mineurs ayant atteint l'âge de 60 ans.

En France, le départ en pré-retraite a été mis en place dans le cadre de «Contrats de solidarité» signés par les entreprises.

Ces contrats ont permis aux personnes âgées de 55 à 60 ans qui le souhaitent de partir en retraite anticipée; celles-ci perçoivent alors, et jusqu'à l'âge de leur retraite, 70% de leur salaire; les entreprises s'engagent en échange à recruter un nombre égal de nouveaux employés, répondant à l'un des critères suivants:

- être âgé de 25 ou 26 ans et postuler pour un premier emploi,
- être inscrit à l'ANPE,
- être une femme, chef de famille.

Cette politique qui est surtout sélective dans l'âge de recrutement, contribue favorablement au rajeunissement du personnel dans l'entreprise.

C'est une opportunité qu'IBM France a saisie puisqu'en 1982, 1006 employés de la compagnie sont partis en pré-retraite. C'est aussi une politique qui coûte cher à l'Etat et qui ne sera vraisemblablement pas reconduite en 1983 sauf exception.

De ce tour d'horizon, non exhaustif, des évolutions démographiques et de la population active dans le monde et dans certains pays industrialisés, on peut retenir 3 choses :

- Chaque pays connaîtra une évolution différente de sa population active. Ce fait rendra difficile la concertation internationale sur l'harmonisation des mesures à prendre au niveau des Etats. Ce qui est déjà le cas.
- Il faut s'attendre, pour la fin du siècle, à un accroissement considérable de la population inactive, et donc à une nécessité d'orientations nouvelles des politiques sociales, qui dans ce domaine pourraient être mieux harmonisées — en Europe en tout cas.
- Le niveau de l'emploi et les attitudes à l'égard du travail seront des variables de l'environnement socio-culturel et du degré d'adaptation auquel parviendra le système éducatif.

Compte tenu de ces évolutions quels peuvent être les comportements propres des entreprises vis-à-vis de leur population ?

L'entreprise doit définir son comportement à partir de deux constats :

1. Le non-retour, au moins à moyen terme, à une croissance économique soutenue avec pour conséquence des pressions de plus en plus fortes de la part des pouvoirs publics pour qu'au moins soient maintenus les emplois existants. L'entreprise devra donc évoluer avec sa population telle qu'elle est composée aujourd'hui.
2. L'existence d'un marché de l'emploi plus riche en quantité mais plus pauvre en qualité, notamment à cause des problèmes d'adéquation qui se posent entre les offres et les demandes d'emplois.

Face à ces deux constats, le comportement de l'entreprise vis-à-vis du vieillissement de sa population doit être de prendre en compte celui-ci, non pas comme un problème en tant que tel, mais comme une donnée qu'elle doit intégrer à sa croissance.

### **Le plein-emploi est certainement un facteur de vieillissement considérable**

Comme on le sait, depuis sa création, IBM pratique une politique de plein emploi : elle n'a procédé à aucun licenciement pour raisons économiques, même aux Etats-Unis pendant la grande crise : ceux des employés qui n'avaient rien à faire étaient formés à la vente...

*Tout d'abord comment se pose en chiffres le problème du vieillissement de la population à IBM :* il est sensible et les départs volontaires ne peuvent le réduire de façon significative, car ces départs sont faibles et concernent plutôt une population jeune.

Sur la période 78-80, l'âge moyen évolue:

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| de 37,1 en Allemagne à       | 45,9 (+8,8) |
| de 33,8 en Grande-Bretagne à | 40,9 (+7,1) |
| de 36,5 en Suède à           | 42,6 (+6,1) |
| de 37,8 en France à          | 42,5 (+4,7) |
| de 32,6 en Italie à          | 35,6 (+3,0) |

Entre nous, je dirais que ce vieillissement n'est pas dramatique...

*Quelles en sont les principales causes?*

Bien sûr, la politique de plein emploi conjuguée à un petit nombre de départs volontaires, une croissance moins soutenue que par le passé, et une embauche faible.

*Quelles réponses y apporter?*

Je le disais, il faut prendre en compte ce vieillissement et ne pas le traiter en tant que problème, mais l'intégrer à la stratégie de l'entreprise en tant que donnée nouvelle. Dès lors il s'agit d'optimiser la pyramide des âges en lançant certains programmes tendant à utiliser au mieux toutes les tranches d'âge.

Un bon exemple de l'opportunité de cette démarche est donné par le résultat du rendement dans nos laboratoires: une étude a montré que la créativité y était intense jusqu'à 35 ans, qu'ensuite elle retombait pour reprendre entre 45 et 60 ans. C'est bien la preuve que celle-ci ne se perd pas avec l'âge, et qu'il convient peut-être de trouver un emploi plus motivant à ceux qui travaillent en laboratoire et qui ont entre 35 et 45 ans.

*Quelles peuvent être les différentes politiques à mettre en œuvre?*

- D'abord rechercher la *souplesse dans l'affectation des emplois*, de manière à permettre les rotations.
- Ce premier impératif doit, bien sûr, être accompagné d'un second qui est l'existence d'une solide *politique d'éducation permanente dispensée par l'entreprise* ou éventuellement sous-traitée.

IBM pratique largement cette politique d'éducation permanente. Celle-ci est d'autant plus nécessaire à la compagnie que son activité se situe dans un secteur d'évolution technologique rapide. Mais cela a été vrai de tout temps. A l'origine, les ateliers de fabrication étaient des ateliers mécaniques. Ceux qui y travaillaient ont été formés à l'électronique et ils ont pris leur propre relève. Nous consacrons en moyenne 7 à 8% de la masse salariale à la formation permanente.

Dans la société instruite de demain, il n'y aura pas de point à partir duquel on cessera d'aller à l'école. Le cadre supérieur qui a fait des études ne les «cesse» jamais. Quant aux établissements d'enseignement, aucun diplôme n'est pour eux le «dernier», et il n'y a pas un âge particulier auquel on est «diplômé». L'éducation doit être continue dans sa démarche, dans son contenu et dans sa structure.

Elle devra se développer de plus en plus dans les entreprises, mais certainement aussi dans les administrations publiques. C'est sans doute le phénomène le plus important pour les pays industrialisés en cette fin de siècle.



On en voit déjà les résultats dans certains pays avancés comme l'Allemagne, où se forment chaque année des mécaniciens hautement qualifiés, dont la production d'équipements mécaniques très élaborés est très recherchée dans le monde, malgré la cherté du mark.

D'autres programmes peuvent être mis en œuvre pour pallier le vieillissement du personnel par l'entreprise elle-même dans le cadre des législations des pays où elles opèrent. Ainsi en va-t-il des programmes exceptionnels d'incitation au départ volontaire ou encore des programmes d'individualisation et d'assouplissement des systèmes de pré-retraite.

### **Une autre possibilité qui s'offre parfois aux entreprises est le recours à des emplois temporaires pour éviter d'étoffer à long terme leur population**

En période de faible croissance économique prolongée, les besoins en main-d'œuvre deviennent très difficiles à évaluer. Il est essentiel de ne pas s'encombrer de salariés inutiles : si la baisse de la production s'accompagne d'un accroissement de la charge salariale globale, la capacité d'auto-financement, et donc d'adaptation à la crise, est définitivement atteinte. Inversement, et face à une compétition toujours plus dure, il ne peut être question de se limiter à ses marchés les plus sûrs en réduisant, une fois pour toutes, son personnel. Pour survivre, il est au contraire indispensable « d'être sur tous les coups », d'être prêt à chaque instant à honorer tout nouveau contrat de production qui viendrait à se présenter. La possibilité de s'adjoindre une main-d'œuvre auxiliaire, de façon précaire et révocable, devient alors un atout essentiel.

D'une certaine façon, *les intérêts de la collectivité semblent rejoindre, en temps de crise, ceux des entreprises*. En effet, la précarisation de l'emploi atteint d'abord les catégories de la population active qui viennent à se présenter pour la première fois sur le marché du travail, à savoir les jeunes et certaines catégories de femmes. Bien sûr les licenciements économiques, les mises en pré-retraite forcée, le chômage partiel font que les autres catégories sont également touchées. Mais en règle générale, avant de licencier, voire de réduire ses horaires, l'employeur, afin de concilier ses besoins avec le respect des « droits acquis » de la collectivité de travail existante, se contentera de ne pas embaucher. Le risque est alors de voir apparaître, à côté des « installés », arc-boutés sur la défense de leurs postes de travail, une cohorte grandissante d'exclus, à qui est refusée la possibilité d'entrer sur le marché du travail.

Le développement des formes d'emplois précaires peut sembler être dans ce contexte la moins mauvaise des solutions. Elle fait largement disparaître les réticences des employeurs. Au mieux, elle représente une simple étape de transition entre l'école ou le foyer et l'emploi durable à temps plein souhaité. Au pire, par la rotation qu'elle induit, elle permet à une quantité plus nombreuse de jeunes et de femmes d'avoir, ne serait-ce que quelques mois par an, la satisfaction d'un revenu et d'une intégration dans une collectivité de travail. Un fait est en tout cas certain : ce type d'emplois se développe de plus en plus dans les pays industrialisés.

En conclusion, si l'on me demandait quelle est l'idée qui doit présider à toute organisation dont le but est de faire face au vieillissement dans une entreprise, je répondrais que *c'est la motivation*. De nos jours, diriger une entreprise, c'est motiver ses employés.

Il n'y a pas d'avenir possible pour une entreprise qui ne serait pas compétitive, mais il n'y a pas d'avenir possible non plus pour une entreprise qui n'obtiendrait pas une certaine adhésion de son personnel à ce qu'elle va faire, aux objectifs qu'elle se propose. Les moyens classiques, des salaires, de carrière, de primes sont toujours utiles.

Mais à une époque où l'accent est mis sur la qualité, il faut aussi intéresser qualitativement les employés à leur travail. Ce n'est pas toujours facile, mais je crois que l'on peut y arriver en associant de plus près les salariés à la vie de l'entreprise, et, à un moment où la croissance de celle-ci est de plus en plus dépendante de la conjoncture internationale, en informant mieux les salariés sur les buts et les objectifs poursuivis par les politiques mises en œuvre.

Walter Lippmann écrivait en 1967: «Le mouvement des événements est presque toujours beaucoup plus rapide que le mouvement de nos esprits.» Il notait en outre: «A mesure que les hommes vieillissent et accèdent à des responsabilités, ils ont à lutter contre une tendance humaine persistante à voir le monde à travers des lunettes qui leur allaient bien vingt ou trente ans auparavant.» Ce comportement est malheureusement encore trop souvent d'actualité. Pour le corriger, je dirais que c'est l'image du lendemain qui doit nous dicter le travail que nous avons à accomplir aujourd'hui.

Tableau 1

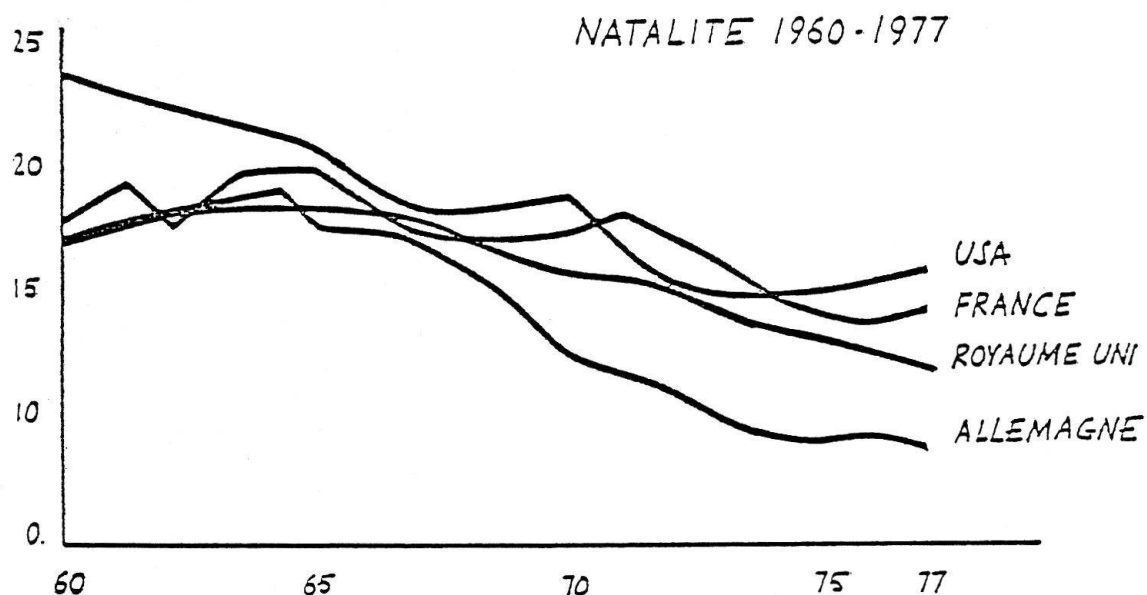


Tableau 2. *L'évolution de la population totale dans les principaux pays (en millions)*

|            | 1975 | 1990 | 1990/1975) |
|------------|------|------|------------|
| France     | 52,6 | 56,1 | + 7 %      |
| Allemagne  | 61,8 | 59,7 | - 3,4%     |
| Angleterre | 56   | 55,9 | - 0,3%     |
| Italie     | 55,8 | 59   | + 5,8%     |
| USA        | 214  | 244  | + 14 %     |
| URSS       | 254  | 292  | + 15 %     |
| Japon      | 112  | 123  | + 10 %     |
| Chine      | 895  | 1076 | + 20 %     |

Source: OCDE

Tableau 3. *Augmentation annuelle moyenne de la population active (en milliers) sur une longue période*

|        | 1970-1975 | 1975-1980 | 1980-1985 | 1985-1990 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| France | 169 000   | 190 000   | 252 000   | 185 000   |
| Japon  | 257 000   | 480 000   | 472 000   | 420 000   |
| USA    | 1 778 000 | 2 264 000 | 1 785 000 | 1 283 000 |

OCDE

Tableau 4. *Rapport actifs/inactifs*

Source: rapport Sullerot.

|  | Niveau de descendance finale |      |      |      |
|--|------------------------------|------|------|------|
|  | 1,4                          | 1,8  | 2,2  | 2,8  |
| <b>Nombre de scolaires pour un actif</b>                 |                              |      |      |      |
| 1975   | 0,57                         | 0,57 | 0,57 | 0,57 |
| 2000   | 0,34                         | 0,44 | 0,50 | 0,60 |
| 2025   | 0,31                         | 0,41 | 0,51 | 0,62 |
| <b>Nombre d'inactifs de plus de 50 ans pour un actif</b> |                              |      |      |      |
| 1975   | 0,44                         | 0,44 | 0,44 | 0,44 |
| 2000   | 0,44                         | 0,44 | 0,43 | 0,43 |
| 2025   | 0,69                         | 0,58 | 0,52 | 0,46 |

Si le taux de descendance reste à 1,8, le nombre d'inactifs âgés par actif croît de 32%. Si le taux s'infléchit et atteint 1,4, le nombre d'inactifs croît de 57%.