

CRISE DÉMOGRAPHIQUE

Faire des seniors un atout de productivité

Une crise démographique se profile lors des décennies à venir. Mais, au lieu de voir les seniors comme des poids lourds, pourquoi ne pas les intégrer davantage dans le circuit professionnel ? Un récent rapport du National Productivity and Competitiveness Council explore cette possibilité.

Eve FIDÈLE



LA baisse de natalité conjuguée à une meilleure espérance de vie débouchera invariablement sur une crise démographique. Avec une main-d'œuvre se rétrécissant comme une peau de chagrin, la logique veut que si l'on veut réaliser une croissance moyenne, allons dire de 4 %, il faudra que chaque Mauricien en âge de travailler soit plus productif.

Dans un récent rapport intitulé *Ageing workforce challenges and opportunities for the Republic of Mauritius*, le National Productivity and Competitiveness Council (NPCC) revient sur ces nou-

veaux enjeux pour l'économie mauricienne dans un proche avenir.

Selon les prévisions du rapport, Maurice aura le statut d'une société hyper-âgée d'ici à 2056 avec une personne sur trois qui aura 60 ans ou plus.

Selon le rapport de la NPCC, on peut y voir deux face au vieillissement de la main-d'œuvre. D'une part, étant donné la faible participation à la recherche et à l'innovation à Maurice (et à Rodrigues), une main-d'œuvre vieillissante peut être problématique car moins de personnes qui sont en âge de travailler et de nombreux travailleurs possédant des

«old skills» seront incapables de mener l'économie vers un avenir prospère. D'un autre côté, une main-d'œuvre vieillissante peut représenter une opportunité pour repenser les visions et les stratégies de productivité et de performance, introduire de nouvelles technologies, fournir un espace pour l'élaboration de politiques transversales, ainsi que déclencher une nouvelle dynamique sociale grâce à une solidarité intergénérationnelle efficace et une culture de soutien.

S'il est clair que la productivité et le succès économique de Maurice seront de plus en plus liés à ceux des travail-

leurs âgés, il est également un fait que les réserves de capital humain inexploité devront être étudiées, telles que les femmes, les jeunes chômeurs et les personnes âgées. En effet, pour aider à soutenir la partie dépendante de la population, la taille du pool de main-d'œuvre devra augmenter, ce qui comprendra des politiques pour permettre et encourager les gens à travailler plus longtemps. Cela signifie également que des ressources adéquates – financières et autres – pour vivre activement et en bonne santé à un âge avancé seront nécessaires.

Généralement, les réactions sur le phénomène du vieillissement ont tendance à graviter autour de préoccupations comme la manière dont les plans de retraite seront affectés, la façon dont l'augmentation du nombre de problèmes de santé chroniques à long terme exercera une pression sur les services de santé, le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs et la problématique de la croissance avec une baisse supposée de la productivité. Ainsi, le vieillissement de la main-d'œuvre présente un ensemble de défis – et d'opportunités – connexes mais significativement distincts. Quant aux employeurs, ils sont appelés à jouer un rôle clé dans l'adaptation de l'environnement de travail non seulement pour éliminer les obstacles à une activité professionnelle plus longue, mais aussi pour promouvoir l'apprentissage et l'adaptation aux nouvelles méthodes et technologies.

«Lorsque le chômage est élevé, comme c'est le cas à Maurice, on a souvent tendance à considérer la réduction du nombre de travailleurs âgés comme un moyen de créer des emplois pour les jeunes. Cependant, l'expérience a montré que le recours à la retraite anticipée pour libérer de nouveaux emplois pour les chômeurs n'a pas été une solution efficace. En outre, la perception selon laquelle l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés ne devrait pas être soutenue afin de créer des emplois pour les jeunes est liée à une vision de l'existence d'une offre fixe d'emplois disponibles», souligne le rapport.

UNE RELATION COMPLEXE

Il est reconnu depuis longtemps que la productivité est la clé de la croissance économique à long terme. Une main-d'œuvre vieillissante soulève des inquiétudes quant à la productivité au niveau individuel, de l'entreprise et d'un point de vue macroéconomique. La question politique centrale est de savoir com-



ment faire face à une main-d'œuvre vieillissante. Cela soulève des questions comme la façon dont les organisations investissent dans les travailleurs âgés afin d'augmenter la productivité à des âges plus élevés. Ou encore comment les organisations visent à rééquilibrer les salaires et la productivité en encourageant la retraite anticipée ou en licenciant des travailleurs âgés. La plupart des études n'ont pas réussi à établir un lien définitif entre l'âge et la productivité pour un certain nombre de raisons, étant donné que cette relation est complexe et multidimensionnelle et peut également évoluer avec le temps.

Ainsi, trois types de sociétés en fonction de la proportion de personnes âgées peuvent être identifiées : une société vieillissante, dans laquelle 7 % à 14 % de la population ont 65 ans ou plus ; une société âgée dans laquelle 14 % à 21 % de la population ont 65 ans ou plus et une société hyper-âgée comme le Japon actuellement – dans laquelle 21 % ou plus de la population a 65 ans ou plus.

Selon cette classification, on estime que Maurice sera une société hyper-âgée au cours des deux prochaines décennies.

Face au vieillissement de la population, la productivité et la réussite économique de

Maurice seront de plus en plus liées à celles des travailleurs âgés. La promotion des opportunités d'emploi pour une main-d'œuvre vieillissante nécessite une nouvelle réflexion au niveau organisationnel, sectoriel et national. Ce qui fait que toute future stratégie à moyen ou long terme en matière de gestion de la main-d'œuvre mauricienne devra tenir compte des enjeux pertinents du vieillissement ainsi que des tendances de la population mauricienne.

La majeure partie de la population active sera, dans moins de dix ans, à la retraite ou à la retraite progressive. Compte tenu de la baisse des

taux de fécondité au cours des 15 dernières années, il peut être avancé que le développement économique de Maurice dépendra d'une population plus âgée, plutôt que jeune, au moins au cours des prochaines décennies.

Comme le fait ressortir le rapport, le vieillissement de la population s'est produit à différentes époques dans différents pays, certains étant déjà confrontés à des changements démographiques importants et d'autres, comme Maurice, commençant à peine à ressentir la nécessité d'une transition harmonieuse et efficace. Il peut être utile de voir certains pays affronter les problèmes et d'examiner certaines mesures politiques dans le processus d'identification des problèmes politiques auxquels nous à Maurice et Rodrigues seront confrontés à mesure que notre main-d'œuvre vieillit de plus en plus.

Il est recommandé de mettre en place un organisme ou un ministère dédié pour agir non seulement en tant que groupe de réflexion, mais aussi pour



initier et défendre des politiques et des stratégies axées sur toutes les questions liées au vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, créant ainsi une «*pro-ageing culture*» et créant une barrière contre tout risque d'âgisme dans la société. Une telle entité élaborerait des sous-stratégies pour assurer l'interdépendance des actions liées au vieillissement de la population.

Bien qu'il y ait eu quelques initiatives pour promouvoir une mentalité pro-vieillessement, il n'y a actuellement aucune orientation ou vision stratégique ni une compréhension commune des questions interconnectées. Selon le rapport, le seul moment où le 'vieillessement' est

perçu comme un problème est lors du débat budgétaire, avec la question de savoir combien coûteront les retraites. Le citoyen ordinaire ne comprend pas le concept ni les implications, et il n'existe pas non plus de culture nationale de respect et de sensibilité au vieillissement en tant que phénomène naturel, avec un grand nombre de personnes vieillissantes vivant en mauvaise santé et dans des conditions souvent indignes du fait d'être sans travail, socialement isolé et/ou sous-évalué et non respecté.

Le rapport préconise aussi l'élaboration de politiques à l'intention des gestionnaires des ressources humaines pour préparer et prendre en charge les travailleurs âgés et vieillissants. La création d'une agence nationale unique pour offrir des possibilités d'emploi et de placement, offrir des conseils de préretraite et de planification financière et de réadaptation professionnelle, et tenir une base de données sur les compétences des personnes âgées et les compétences requises par les organisations est aussi recommandé.

Dynamique changeante du monde du travail

LES progrès économique et social sont étroitement liés. Un programme de vieillissement devrait faire partie des efforts plus larges visant à construire un modèle de croissance inclusif et durable pour le pays. Pour y parvenir, nous devons améliorer notre position mondiale et faire de Maurice un pays de choix non seulement pour les investissements et le tourisme, mais aussi un lieu privilégié pour vivre et favoriser la cohésion sociale.

Selon le rapport du NPCC, face à une pénurie imminente de main-d'œuvre, tant en nombre qu'en compétences et en talents, nous devons envisager une stratégie à long terme pour faire face à la dynamique changeante du marché du travail. Dans une telle stratégie, les tâches les plus importantes sont : l'augmentation du taux d'activité et la réduction de la proportion de main-d'œuvre inactive ; l'augmentation de la productivité et de l'innovation ; l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail ; l'intégration d'une politique de vieillissement de la main-d'œuvre dans les réformes des soins de santé, des soins et d'autres domaines politiques. De même, il faut remédier de toute urgence aux lacunes en matière d'éducation, de formation professionnelle et de capacité de la main-d'œuvre émergente de l'avenir.



Une population de 1 million d'individus en 2056

Avec une croissance de la population qui stagne à un taux de 0,1 % ces dernières années, les projections montrent que la population va chuter de 1 263 473 en 2016 à 1 170 049 en 2041. Elle pourrait atteindre 1 003 109 en 2056.

Age	2016			2041			2056		
	Male	Female	Both sexes	Male	Female	Both sexes	Male	Female	Both sexes
0-4	34388	33098	67486	23287	22549	45836	17881	17315	35196
5-9	39671	38815	78486	26311	25483	51794	19157	18562	37719
10-14	47895	46380	94275	29206	28290	57496	20821	20179	41000
15-19	49953	48270	98223	30383	29253	59636	22596	21750	44346
20-24	50014	49402	99416	29991	28433	58424	24392	23239	47631
25-29	45922	44677	90599	30269	28103	58372	25783	24253	50036
30-34	44580	44035	88615	34567	32203	66770	26982	24788	51770
35-39	50986	49478	100464	42359	39371	81730	28032	25375	53407
40-44	43122	42106	85228	44910	41993	86903	29949	26688	56637
45-49	43836	43009	86845	46158	44937	91095	34626	32046	66672
50-54	47863	48432	96295	43263	42203	85466	41538	38892	80430
55-59	40647	42079	82726	41344	42271	83615	42751	40996	83747
60-64	32860	35716	68576	44282	45932	90214	42104	42689	84793
65-69	23985	28163	52148	34043	37062	71105	36645	38142	74788
70-74	13170	17462	30632	29393	34021	63414	30571	34988	65559
75-79	8376	12096	20472	24593	32218	56811	26022	32741	58763
80+	7938	15049	22987	23042	38326	61368	26517	44098	70615
All ages	625206	638267	1263473	577401	592648	1170049	496368	506741	1003109

Source: Statistics Mauritius

Projections de la population de la République de Maurice en 2016, 2041 et 2056

ASHIT GUNGAH (EXECUTIVE DIRECTOR DU NATIONAL PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS COUNCIL)

«Il faut mieux intégrer les seniors dans le circuit professionnel»

Face à une pénurie imminente de main-d'œuvre, tant en nombre de compétences et de talents, il est primordial d'envisager une stratégie à long terme pour faire face à la dynamique changeante du marché du travail, insiste l'Executive Director du NPCC.

La crise démographique qui se dessine caractérisée par le vieillissement de la population et la chute du taux de natalité pose de nombreux défis, notamment en termes de productivité. Quels sont les principaux enseignements de l'étude du NPCC ?

Tout d'abord, allons mettre les choses dans la bonne perspective. La population et la main-d'œuvre mauricienne vieillissent. La longévité due à une meilleure condition de vie est la plus grande victoire sociale, mais c'est aussi l'un de nos défis actuels et futurs. Les prévisions démographiques pour Maurice suggèrent que d'ici à 2056, Maurice aura atteint le statut de société hyper-âgée, avec une personne sur trois âgée de 60 ans ou plus.

Quand sa population est vieillissante, un pays fait face à une participation insuffisante de la main-d'œuvre. Et bien que l'amélioration des niveaux de santé suggère qu'un plus grand nombre de personnes travaillent au-delà de l'âge de la retraite, cela ne suffit pas à compenser le taux de vieillissement de la main-d'œuvre.

Devra-t-on travailler plus pour maintenir un niveau de croissance appréciable?

Face à une pénurie imminente de main-d'œuvre, tant en nombre de compétences et de talents, nous devons envisager une stratégie à long terme pour faire face à la dynamique changeante du marché du travail. Dans une telle stratégie, les tâches les plus importantes sont : l'augmentation du taux d'activité et la réduction de la proportion de main-d'œuvre



inactive ; l'innovation et l'augmentation de la productivité ; l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail ; l'intégration d'une politique de vieillissement de la main-d'œuvre dans les réformes sanitaires ; et l'amélioration de la formation professionnelle et le développement d'une culture de la formation continue.

Pour travailler plus longtemps, une personne doit être en bonne santé, être réceptive à cette idée et avoir la possibilité de le faire. Les conditions de travail, la santé, la sécurité, la formation et l'apprentissage, les horaires et la conception du travail tout au long de la vie jouent tous un rôle essentiel à cet égard. Cette étude jette la base pour des recherches plus approfondies par rapport à l'intérêt à travailler plus longtemps et les pratiques existantes.

Etre productif, c'est travailler mieux et non plus ! On connaît le discours. Dans le concret, comment arriver à une telle alchimie?

Il est reconnu depuis longtemps que la productivité est la clé de la croissance économique à long terme. Selon l'économiste et prix Nobel, Paul Krugman, une croissance de 3 % double le niveau de vie de génération en génération. Par contre, une croissance de 1 % double le niveau de vie en trois générations, d'où l'importance de la productivité.

La productivité n'est pas tout, mais, à long terme, c'est presque tout. La capacité d'un pays à améliorer son niveau de vie au fil du temps dépend

presque entièrement de sa capacité à augmenter sa production par employé.

Aujourd'hui, nous disposons d'une multitude d'outils et de concepts qui nous permettent d'accroître la productivité. Par exemple, il y a le Kaizen qui prône l'élimination des gaspillages et l'utilisation efficiente des ressources, le Labour Management Cooperation, l'intelligence augmentée, la robotisation ainsi que la digitalisation. Le dynamisme de travailler en équipe est également un autre facteur qui contribue à la productivité. On peut avoir les 11 meilleurs joueurs du monde dans une équipe de football et jouer face à une équipe moyenne. Mais cela ne garantit pas la victoire. La raison est simple : sans l'esprit d'équipe, les 11 meilleurs joueurs n'arriveront pas à remporter le match.

Maurice doit-il s'engager dans la même voie que Singapour en prônant une plus grande ouverture aux compétences étrangères?

Notre pays est déjà engagée dans cette voie. Le gouvernement a mis en oeuvre plusieurs moyens afin d'attirer des compétences étrangères. Par

exemple, dans le dernier Budget, l'accent a été mis sur les investisseurs, les professionnels et les retraités qui ont besoin de visibilité et de certitude avant de choisir le lieu où ils pourraient s'installer pour une partie conséquente de leur vie. Le Work Permit et le Residence Permit seront combinés en un seul permis. Le gouvernement prolonge aussi la validité de l'Occupation Permit et du Residence Permit pour les retraités à 10 ans. On compte aussi sur notre diaspora pour contribuer au développement du pays à travers ses compétences et ses expertises.

Les entreprises se montrent réticentes à recruter les seniors. C'est d'autant plus vrai en cette période de crise. Pourtant, ces derniers ont des compétences et un sens du discernement pouvant permettre l'avancement du pays. Ne pensez-vous qu'il est temps qu'un changement de mentalité s'opère?

Les personnes âgées sont considérées comme une ressource précieuse en tant que mentors, guides, conseillers et consultants. De plus, elles sont très précieuses dans les situations et les secteurs confron-

tés à des pénuries de main-d'œuvre.

Nous devons nous préparer à rebondir. La période de crise que nous avons traversée nous a montré à quel point les personnes âgées peuvent être utiles dans notre société grâce à leur expérience et leur vision. Non seulement elles peuvent continuer à travailler, mais aussi elles sont en mesure de guider la jeune génération qui prendra le relais après elles.

L'étude apporte plusieurs recommandations pour donner une nouvelle impulsion à l'intégration des personnes âgées dans le circuit professionnel. Ainsi, on recommande la mise en place d'un organisme dédié à agir non seulement en tant que groupe de réflexion, mais aussi à initier et défendre des politiques et des stratégies axées sur les enjeux liés au vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, en créant une culture pro-vieillesse et une barrière contre tout risque d'âgisme dans la société. Une telle entité garantira l'interdépendance des actions liées à la population vieillissante.

Alors qu'un changement dans la culture d'entreprise s'opère avec le télétravail devenant la nouvelle norme, la principale crainte c'est que les seniors ne puissent pas s'adapter car ils sont moins à l'aise avec les nouvelles technologies. Comment s'y préparer?

On peut constater que la plupart des personnes âgées au moment où nous parlons, sont nées soit pendant la Seconde guerre mondiale, soit après la guerre. La période post-guerre mondiale est caractérisée par l'émergence de plusieurs technologies. Cela dit, les personnes âgées ont une bonne affinité avec la technologie. Ce qui explique comment et pourquoi elles peuvent continuer à être actives professionnellement au-delà de l'âge de la retraite. Aujourd'hui, elles peuvent manier la technologie. Elles sont sur les réseaux sociaux et peuvent communiquer avec une aisance absolue.

Richard LE BON



«La productivité est la clé de la croissance économique»