



Institut de  
l'ENTREPRISE  
Melchior

# Compte-rendu EEE 2025

Conférence – Les balançoires sont-elles  
réellement vides ? Le vieillissement  
démographique en Europe

## Intervenants :

**Jean-Marc DANIEL**, Economiste et professeur émérite à l'ESCP Europe ;

**Myriam EL-KHOMRI**, Ancienne ministre du travail et directrice du Conseil et de la  
Stratégie RSE de DIOT SIACI ;

**Marc GOMES**, CEO France & Chief People Officer EMEA chez The Adecco Group ;

**Maxime SBAIHI**, Economiste et Directeur Stratégie du Club Landoy.

## Modératrice :

**Isabelle GOUNIN-LEVY**, Journaliste économique LCI.

Compte-rendu réalisé par Marie CHARRIER, professeure de SES (Académie de  
La Réunion), Mercedes-Lia HOAREAU, professeure d'économie-gestion  
(Académie de La Réunion), Mélanie LEZY, professeure d'économie-gestion  
(Académie de La Réunion), Stéphane ROUSSEAU, professeur de SES  
(Académie de Poitiers) et Joanna PAYET, professeure d'économie-gestion  
(Académie de La Réunion).

La démographie, pour un sursaut européen, thématique centrale dont le point de départ émane des alertes et recommandations mises en lumière dans le rapport Draghi, en septembre 2024. L'objectif est d'établir un état des lieux : français, européen puis mondial autour de cette thématique, tout en apportant des pistes de solution quant aux enjeux à venir notamment sur l'évolution du marché du travail et la soutenabilité du modèle français, dans un contexte sans précédent. Comment conserver une compétitivité économique face à la Chine et aux USA alors même que notre population est vieillissante

## **Introduction : Un état des lieux de l'évolution démographique – Comment expliquer le mouvement général de déclin démographique observé dans les pays européens et l'incapacité des politiques natalistes à agir ?**

Maxime Sbaihi rappelle que le vieillissement démographique est un phénomène mondial qui concerne tous les continents. Pour appuyer cette déclaration, il commence par établir une photographie chiffrée de la démographie. En 70 ans, le taux de fécondité mondial a été divisé par deux. Depuis 2012, le nombre de décès est supérieur au nombre de naissances, une situation inédite depuis 1945. Depuis 15 ans le nombre de naissances a baissé de 22%, il est aujourd'hui à 1,6 en moyenne par femme. Le phénomène s'observe depuis les maternités qui se vident, les écoles de 1<sup>er</sup> cycle qui ferment (moins 500 000 écoliers en dix ans) jusqu'au second degré dont le nombre de classes diminue, et ce mécanisme se poursuit jusqu'à l'entrée sur le marché du travail. Isabelle Gounin-Levy l'interpelle sur les causes de ce déclin et l'interroge sur une possible peur des jeunes face au dérèglement climatique. Maxime Sbaihi constate que cette cause n'est pas le premier facteur évoqué par les jeunes dans les enquêtes. Il expose trois principales raisons. Premièrement, les jeunes ne veulent plus faire d'enfants car le travail ne paie plus et ne permet plus aux ménages de financer leur désir d'enfants. Deuxièmement, la crise du logement provoque un accès à la propriété plus difficile chez les jeunes et dernièrement, la crise des modes de garde, trop rares, pousse les femmes à arbitrer entre leur carrière et leur famille. Pourtant selon les différentes études et entretiens menés, le désir d'enfant est toujours là. Il affirme donc, pour répondre à la question posée, que les politiques visant à inciter les plus jeunes à vouloir des enfants sont inutiles et qu'elles doivent plutôt viser à faciliter la vie avec un enfant, tout en maintenant un cadre moral (selon une vision française, la politique sociale au travers des allocations et des exonérations fiscales accompagne financièrement mais ce n'est pas suffisant)

## **Quelle position adoptée sur la réforme des retraites ?**

Myriam El-Kohmri souligne que le modèle de solidarité nationale auquel s'adosse les retraites est de moins en moins soutenable pour les générations futures. Elle rappelle qu'à la sortie de la guerre, il y avait 6 actifs pour 1 retraité, aujourd'hui, il n'y a plus qu'1,4 actifs pour 1 retraité. Le nombre de cotisants diminue. Aujourd'hui, il existe un réel déséquilibre quantitatif entre les entrées et les sorties sur le marché du travail. Quand nous constatons, 700 à 800 000 départs à la retraite annuels seulement 650 000 entrées s'observent, creusant l'écart de soutenabilité du modèle. Parallèlement, le nombre de personnes plus âgées et donc retraitées augmente. Cela pèse sur le système de protection sociale et sur les dépenses de santé. Pour elle, l'une des solutions est d'intégrer davantage de personnes sur le marché du travail. Elle précise que cela ne passe pas uniquement par les jeunes mais également par les plus de 55 ans. Les politiques publiques doivent viser à améliorer le taux d'activité des seniors, notamment en développant la reconnaissance de leurs compétences, tout en améliorant le taux de productivité des jeunes. Le rapport Draghi souligne la nécessité urgente de réformer le marché du travail, de soutenir la natalité et d'encourager les seniors à travailler plus longtemps.

Jean-Marc Daniel affirme que l'enjeu n'est pas lié à l'âge de départ à la retraite mais au taux d'emploi des 25-50 ans. Il apporte trois remarques. Tout d'abord, oui il y a le vieillissement de la population mais le phénomène s'observe précocement en Asie, notamment en Corée et au Japon où c'est le plus prépondérant. En Corée, par exemple, ce n'est pas le décalage de l'âge à la retraite qui a été retenu mais la durée du travail des personnes actives qui est passée à 52h par semaine. La combinaison la plus efficace serait l'augmentation de la quantité de travail des personnes âgées et la qualité de travail des jeunes en augmentant leur productivité. Il ajoute qu'il est essentiel de lutter contre l'infertilité masculine. Enfin il développe l'intérêt de s'appuyer sur des travailleurs immigrés venus de pays moins touchés par le vieillissement démographique comme l'Inde ou certains pays d'Afrique. L'Inde et les pays africains sont en pleine croissance démographique et ont une réserve de croissance économique colossale. Un lien est établi entre la croissance économique et l'exode rural des nations. Rappelons que pendant les trente glorieuses, cette période économique faste, était corrélée à de nombreux jeunes ruraux qui se précipitaient dans les grandes villes. Aujourd'hui encore, ce lien s'observe en Indonésie qui connaît une croissance très forte couplée à un exode rural massif. Ces pays asiatiques font face à une crise du logement. Il souligne donc l'importance pour la France de saisir cette opportunité pour les faire travailler au sein des secteurs sous tensions.

## **Les travailleurs étrangers sont-ils une solution pour résoudre les problèmes d'appariements sur le marché du travail ?**

Elle a introduit la notion de coût marginal d'abattement du CO<sub>2</sub> : plus on avance dans la décarbonation, plus chaque tonne de CO<sub>2</sub> évitée devient coûteuse. Dès lors, la stratégie optimale consisterait à prioriser les actions à faible coût (isolation, substitution du charbon au gaz, pompes à chaleur) avant de viser les secteurs plus complexes et onéreux (transport aérien, véhicules électriques). Marc Gomes rappelle qu'au 2e trimestre 2025, d'après la Dares, 480 000 emplois étaient vacants en France. De nombreux secteurs sont particulièrement en tension comme dans le médico-social ou le BTP. Or nous constatons que beaucoup d'étrangers occupent des postes d'infirmiers ou d'aides-

soignants. Myriam El-Kohmri rebondit sur cet enjeu du médico-social en soulignant qu'il est d'autant plus sous tension avec le vieillissement démographique. Elle rappelle que 10% des personnes âgées n'ont pas d'aide à domicile et pourtant c'est un métier qui est non délocalisable et non automatisable. Pour elle, la pénurie de cette main d'œuvre s'explique par un manque d'investissement dans les formations continues. Les métiers du médico-social ne permettent pas, actuellement, de pouvoir faire évoluer sa carrière. De plus, le taux d'accident du travail y est très élevé : 100 pour 1000, quand il est seulement de 50 dans le bâtiment et de 34 dans l'ensemble des secteurs.

Jean-Marc Daniel précise que l'enjeu pour l'Europe n'est pas sa politique industrielle mais la Silver économie. Les activités qui sont potentiellement délocalisables doivent être réalisées en Inde ou en Afrique. Il vaut mieux délocaliser qu'importer. Mais Maxime Sbaihi souligne que cette stratégie n'est valable qu'à court terme. Cela provoquerait une dépendance vis-à-vis de ces pays, d'autant plus que leur démographie est aussi en train de décliner. Pour lui, le véritable défi réside dans le fait de repenser notre système de solidarité nationale qui a été construit à une époque où les actifs étaient plus nombreux que les retraités. Aujourd'hui, la pyramide des âges s'inverse. Le nombre de jeunes diminue, or ce sont eux qui sont porteurs de prise de risque et d'innovation. Myriam El-Kohmri complète en proposant une autre solution : la régularisation administrative des étrangers qui travaillent en France en tant qu'aides-soignants ou aides à domicile. Elle développe également l'idée que les personnes âgées en France sont moins bien perçues par les européens que par les africains. Il est donc nécessaire de corriger ce biais culturel. Enfin, il est indispensable de les revaloriser économiquement afin de s'assurer que les jeunes, attirés par ce métier, y restent. Or aujourd'hui la précarité et la pénibilité du travail les font quitter rapidement les métiers du médico-social. Marc Gomes précise que ces problématiques sont les mêmes pour les métiers de caristes ou de chauffeurs routiers.

Maxime Sbaihi recentre le sujet sur la question de la rémunération. Il rappelle que les enquêtes montrent que les jeunes ont très envie de travailler mais qu'ils sont moins nombreux, et qu'ils fuient les zones rurales. Les deux critères de travail les plus importants pour les plus jeunes sont la rémunération et la quête de sens. Un sens d'autant plus nécessaire lorsque le travail ne paye plus. Il montre qu'avec la crise de 2008 et le covid, les carrières des jeunes actifs ont été hachées et leur niveau de vie ne croît plus. Aujourd'hui il faudrait 80 ans de travail pour doubler son niveau de vie, contre 15 ans auparavant, ce qui nuit à la volonté d'avoir des enfants. À cela s'ajoute un taux de cotisations sociales qui n'a jamais été aussi élevé. Pour lui, il est essentiel de ne pas faire payer le vieillissement démographique aux travailleurs. Pour Jean-Marc Daniel la question du rapport au travail ne se situe ni sur la rémunération ni sur la pénibilité. Il rappelle que les mineurs avaient une vie extrêmement pénible et une espérance de vie très réduite. Pourtant ils portaient haut la fierté du métier. Il se demande alors pourquoi aujourd'hui n'arrive-t-on plus à être fier de son métier ?

## **Une collaboration publique – privée est-elle indispensable pour faire face aux changements rapides que subit le monde économique ?**

Le débat se termine justement sur les changements rapides qui s'opèrent dans le paysage économique. Ne pouvaient se conclure ces échanges sans évoquer l'impact de l'Intelligence artificielle sur le marché du travail. Les métiers évoluent rapidement. Selon Marc Gomes, la compétence

indispensable recherchée aujourd'hui chez le manager est sa capacité à s'adapter au changement et à changer de métier ou de manière de faire, sa capacité à apprendre et à désapprendre. Pour accompagner ces évolutions, il faut un travail collaboratif entre l'enseignement et les entreprises. Selon une enquête réalisée par Adecco, deux tiers des interrogés sont inquiets pour leur emploi à cause de l'apparition de l'intelligence artificielle. Il affirme qu'il est aujourd'hui fondamental d'être formé sur l'IA afin de la comprendre et d'être désireux de travailler avec. Il explique que cela ne concerne pas seulement les plus jeunes. Les plus âgés doivent également bénéficier de formations, ou bien de valorisation de leurs acquis et de leur expérience. L'objectif est de reconnaître leur expérience comme équivalente à un diplôme obtenu en sortie d'école. Myriam El-Kohmri rebondit sur cette idée en rappelant que 30% des départs à la retraite se font indirectement en raison du chômage, d'un problème de santé ou d'une incapacité. Ce taux est encore plus fort dans l'hôtellerie, la restauration et le bâtiment. Pour elle, il est donc indispensable de penser des passerelles inter ou intra-entreprises afin de proposer une deuxième partie de carrière après un certain âge. Il faut donc encourager cette mobilité, notamment par la formation.

## Conclusion

Pour assurer sa compétitivité, l'Europe doit prendre à bras-le-corps le problème du déclin démographique. Les plus jeunes doivent être encouragés à choisir des emplois dans les secteurs en tension, notamment le médico-social, secteur d'activité au cœur des défis du vieillissement de la population. Si cela n'est pas suffisant, alors un recours à la main d'œuvre étrangère apparaît indispensable. Enfin, il faut faciliter la poursuite d'emploi des seniors et assurer la fin de leur carrière, notamment en valorisant leurs compétences et leurs expériences.

## Pistes d'exploitations pédagogiques :

- En Économie-Gestion - BTS du tertiaire - CEJM (Culture Économique Juridique et Managériale)

On pourra mobiliser le témoignage du PDG du Groupe Adecco pour illustrer l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail, en management ou en économie, thème 6 sur les principales évolutions du marché du travail (les emplois et secteurs d'activité en tensions, la problématique de l'appariement démontrée par les postes vacants dans certains secteurs et le concept de dualisme du marché du travail).

- En Sciences Économiques et Sociales

On pourra utiliser l'exemple des métiers du médico-social, des caristes et des chauffeurs routiers pour illustrer le chômage d'inadéquation et l'importance de la formation dans le chapitre de terminale « Comment lutter contre le chômage ? ». On pourra également montrer l'importance du recours à l'immigration dans le secteur du médico-social pour accroître le facteur travail dans le chapitre de terminale « Quels sont les sources et les défis de la croissance économique ? ». On peut aussi s'appuyer sur cette conférence pour illustrer les indicateurs de la qualité de l'emploi et l'impact du numérique sur l'emploi dans le chapitre de terminale « Quelles mutations du travail et de l'emploi ? ». Enfin, on pourra mobiliser ce compte rendu pour aider un élève qui choisirait un sujet de grand oral en lien avec le vieillissement démographique.

## Quelques ressources complémentaires :

- « Bilan démographique 2024 », INSEE Première, 2025.
- Commission Européenne, « Rapport Draghi sur la Compétitivité de l'UE », 2024.
- DANIEL Jean-Marc, La politique économique, Que sais-je ? 2022.
- SBAIHI Maxime, Le grand vieillissement, Éditions de l'Observatoire, 2022.