

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Mission d'information de la Conférence des présidents sur les causes et conséquences de la baisse de la natalité en France

- Audition, ouverte à la presse, de M. Hippolyte d'Albis,
professeur d'économie à l'ESSEC 2
- Présences en réunion 10

Jeudi

23 octobre 2025

Séance de 14 heures

Compte rendu n° 14

SESSION ORDINAIRE 2025-2026

**Présidence de
Mme Constance de
Pélichy, *présidente de la
mission d'information***



La séance est ouverte à quatorze heures.

Mme la présidente Constance de Pélichy. Nous accueillons M. Hippolyte d'Albis, professeur d'économie à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), que je remercie d'avoir répondu à notre invitation.

Monsieur d'Albis, vous avez publié de nombreux ouvrages et articles consacrés aux conséquences économiques des changements démographiques. Vous avez exercé au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), dans diverses universités françaises, mais également au sein de l'Inspection générale des finances (IGF), et vous publiez régulièrement des tribunes dans la presse généraliste. Nous serons particulièrement attentifs à votre présentation des grandes lignes de vos travaux et, plus précisément, à vos analyses des conséquences de la baisse de la natalité en France qu'il convient, selon vos termes, de « se garder de dramatiser ».

M. Hippolyte d'Albis. Je travaille depuis une vingtaine d'années sur les conséquences des changements démographiques sur l'économie et plus largement sur notre société. Je m'attache également à les comprendre et les analyser, car pour définir des politiques appropriées, il est essentiel de saisir les origines du problème.

En matière de démographie, établir une norme est particulièrement complexe. Les économistes du travail s'accordent aisément sur le caractère néfaste du chômage et la nécessité de définir des politiques de réduction du chômage. Si les vues divergent quant à la teneur de ces politiques, en revanche l'objectif est consensuel. Il en va tout autrement des questions démographiques. Les débats sur la démographie depuis plus de deux siècles ne révèlent que la persistance d'un dissensus.

La démographie est donc un sujet polémique, mais aussi un sujet politique, particulièrement en France où le politique s'en est saisi depuis très longtemps, sans doute parce que la France, longtemps puissante sur le plan démographique, est le premier pays à avoir subi, à la fin du XVIII^e siècle, une transition démographique, c'est-à-dire une baisse de la fécondité dans le mariage due à un ajustement des comportements.

Je souhaite, au cours de ce propos liminaire, balayer les principales réponses apportées depuis deux siècles à ce phénomène, et tenter de comprendre pourquoi elles ne fonctionnent pas ou ne fonctionnent plus. Je vais me pencher sur le cas français, mais il convient de garder à l'esprit que la baisse de la fécondité est un phénomène mondial. Et lorsqu'un phénomène touche tous les pays du monde de manière relativement constante, on peut en déduire qu'il n'existe pas de politique miracle et que le sujet dépasse le contexte national.

La première façon de lutter contre la baisse des naissances a consisté, pour le dire brutalement, à punir les femmes : interdiction du divorce, de l'avortement ou encore de la contraception. Au début XX^e siècle, cette politique était portée le plus souvent par les mouvements natalistes, qui assimilaient la baisse de la natalité à un effondrement moral. Évidemment, ce type de politique n'a plus cours aujourd'hui, mais si on le laisse de côté, on se rend compte que tout ce que nous pratiquons depuis deux cents ans est encore pratiqué aujourd'hui.

La deuxième réponse, très novatrice, intervient sensiblement à la même époque que la première, mais elle est portée par un tout autre état d'esprit puisqu'il s'agit d'organiser des

transferts monétaires. En 1913, la France devient le premier pays au monde à instaurer une allocation de naissance. Les débats ont été assez vifs ici même, à l'Assemblée nationale, sur la pertinence de cette allocation, et il en est ressorti une allocation assez particulière, destinée avant tout aux nécessiteux et aux familles les plus nombreuses. La véritable mise en place du système d'allocations familiales intervient en 1932, avec la loi Landry, et ce système est rapidement copié dans de nombreux pays, notamment européens.

Il importe de bien saisir le cheminement logique sous-jacent à ce système : les enfants représentent un coût, les familles ne peuvent pas supporter ce coût, et par conséquent elles restreignent leur fécondité. Si l'on allège la contrainte financière associée aux enfants, alors les gens seront susceptibles de faire plus d'enfants.

Les nombreuses évaluations scientifiques de cette politique de transfert monétaire permettent de conclure à l'inefficacité de ce système. Il n'est pas vrai que les gens se mettent à faire davantage d'enfants grâce à ce transfert monétaire, tout au plus peut-on constater un avancement de l'âge auquel la mère va donner naissance à ses enfants, avec les conséquences néfastes inhérentes aux maternités précoces. En revanche, un tel système peut s'avérer utile au sens où le transfert monétaire s'effectue vers les familles, en particulier vers les familles nombreuses. Dès lors, cette politique peut se justifier en tant que politique pro-famille ou en tant que politique sociale puisqu'elle conditionne les allocations au niveau des ressources. Dans ce cas, elle est détournée de son but premier et devient une politique de lutte contre la pauvreté infantile.

Le troisième type de politique publique destiné à augmenter la natalité est encore plus ancien et consiste en un transfert de temps. Il commence avec la crèche de Firmin-Marbeau, en 1844. La création des crèches a elle aussi suscité de vifs débats, les opposants à cette initiative destinée aux ouvrières et aux blanchisseuses de Paris arguant que les crèches risquaient de rompre le lien entre la mère et l'enfant et d'accroître la mortalité infantile en propageant des épidémies. Finalement, l'impératrice Eugénie visite la crèche de Firmin-Marbeau, s'enthousiasme et permet le déploiement de ce dispositif, qui perdure jusqu'à nos jours puisque la France compte 450 000 places de crèche.

Les politiques de transferts de temps, qui concernent toutes les aides à la garde d'enfants, prennent une importance particulière dans le débat public des années 1970 avec l'arrivée des femmes sur le marché du travail. Elles sont alors vues comme des aides à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle.

L'effort important fourni par la France sur ces deux dimensions – transferts monétaires et transferts de temps – lui a permis de limiter la baisse tendancielle de la fécondité par comparaison avec les autres pays. Ces politiques coûteuses atteignaient donc relativement leur but.

Aujourd'hui, ce type d'approche fonctionne moins bien, voire ne fonctionne plus, en raison du paradoxe suivant : nous vivons dans une société de grande consommation, où nous voulons toujours plus, plus de loisirs, plus de temps, plus d'objets, mais nous ne voulons plus, ou nous voulons moins, ce qui procure le plus grand bonheur qui soit, avoir des enfants.

Les études montrent que la baisse de la fécondité est très fortement associée à la décision de ne pas avoir d'enfants, ou de repousser la décision d'avoir des enfants. Les femmes qui décident de devenir mères assurent le taux de remplacement des générations, qui est

approximativement de deux enfants par femme, ou d'une fille en moyenne par femme. Mais aujourd'hui certaines femmes décident de ne pas devenir mères, ce qui constitue une nouveauté.

Deux raisons sont avancées pour expliquer ce phénomène. La première se rapporte au refus de concilier. Certaines femmes refusent de concilier vie de mère et vie professionnelle, et choisissent de privilégier leur vie professionnelle. Il s'agit d'un choix tout à fait louable, qui consacre des décennies de promotion de la participation des femmes au marché de travail. Et ce refus de concilier est également synonyme d'un refus de subir les coûts que représente potentiellement la maternité. Dans un monde du travail toujours difficile d'accès pour les femmes, du fait des discriminations, les mères sont pénalisées par une baisse du taux d'emploi et une réduction du salaire.

La deuxième explication au refus de faire des enfants concerne le partage des tâches au sein du couple, qui est inégal et le devient encore plus avec la maternité, puisque l'inégalité augmente de 35 % en moyenne. S'ajoute l'augmentation des séparations : en France, 25 % des familles avec enfants sont monoparentales et le parent est une femme dans 83 % des cas. Le coût de la séparation, potentiellement consécutif à l'arrivée des enfants, est donc très lourd.

Les pays dans lesquels la norme parentale portée par les pères a le plus significativement évolué sont ceux dans lesquels la chute de la fécondité est la plus faible ; à l'inverse, les pays dans lesquels les hommes restent attachés à une conception traditionnelle de la famille et du partage des tâches sont ceux dans lesquels la fécondité a baissé le plus fortement, à l'image des pays du sud de l'Europe ou de la Corée, où la division des tâches est particulièrement prononcée. En d'autres termes – et notez bien que mon propos n'est pas normatif, je ne fais là que tirer l'enseignement d'un constat –, toute politique qui modifie le comportement des pères et qui les implique davantage dans la parentalité a un effet positif sur la fécondité.

Mme la présidente Constance de Pélichy. Je vous remercie d'avoir développé cette histoire des politiques publiques de la natalité au prisme de leur impact. Nous souhaitons à présent vous entendre sur les conséquences de la baisse de la natalité : quelles conséquences économiques et sociales peut-on attendre du déséquilibre démographique de notre pays, avec une population âgée de plus de 65 ans qui représente un quart de la population et qui n'est pas ou ne sera plus compensée par la population d'actifs ?

M. Hippolyte d'Albis. L'effet sur l'économie de l'évolution de la structure par âge de la population est assez simple. Il existe trois âges de la vie : l'enfance, l'âge adulte et la vieillesse. Celles et ceux qui se trouvent à cet âge du milieu sont appelés à produire tous les biens et les services utiles aux trois âges. Dès lors, si l'on se fixe pour objectif une économie forte et une capacité à financer notre modèle social, il importe de maximiser la part des adultes actifs dans la population. Or cette part des actifs est minoritaire : en France, le taux d'emploi rapporté à l'ensemble la population est de 40 %.

Produire des biens et des services, financer notre modèle social, requiert davantage d'innovation, de meilleures performances en termes d'éducation, certes, mais avant tout davantage de gens qui travaillent. Or une chute des naissances accroît mécaniquement la part des actifs dans la population, ce qui est une bonne nouvelle du point de vue économique. Imaginons en effet un phénomène inverse, un boom démographique, 400 000 naissances supplémentaires : là nous serions extrêmement embarrassés pour accueillir ces enfants, notre économie serait frappée et notre système plus désorganisé qu'il ne l'est actuellement. Car si nos enfants sont charmants, ils coûtent cher durant au moins vingt ans et leur contribution

à l'économie est très faible. Autrement dit, toute politique nataliste est très coûteuse jusqu'au moment où les enfants sont suffisamment grands pour commencer à produire des biens et services, alors qu'une chute des naissances est un avantage temporaire.

Les Chinois le savent bien : lorsqu'ils ont mis en place la politique de l'enfant unique, ils étaient conscients qu'un problème surgirait vingt ans plus tard. C'est la raison pour laquelle les officiels chinois appellent à devenir riche avant d'être vieux. La logique consiste à mettre à profit l'avantage temporaire associé à la baisse des naissances pour réaliser des investissements de manière à anticiper la prochaine évolution de la structure par âges de la population.

À l'autre bout de la chaîne, il est de bon ton de se plaindre d'avoir une population trop âgée, alors que nous sommes bien contents que nos parents meurent à un âge plus avancé qu'autrefois. Les gens s'accrochent à la vie, ce qui est une bonne nouvelle, et dans le même temps se plaignent qu'il y ait trop de vieux.

Comment accroître la part des actifs dans la population ? Il existe deux solutions. La première, c'est l'immigration. En moyenne, un migrant arrive dans un pays à 20 ans. Cela signifie que vous ajoutez à votre population un potentiel actif dont vous n'avez pas eu à financer les vingt premières années de la vie. Sur le plan économique, il s'agit assurément d'un gain. Cependant, l'immigration rencontre de fortes oppositions. Le débat se concentre sur l'immigration non européenne, et l'on oublie que la France se trouve dans une zone de libre circulation où rien n'empêche un grand nombre de personnes de s'installer et de travailler dans notre pays. Notre pays concentre seulement 12 % de la population active de l'Union européenne : on ne peut pas dire que les Européens se précipitent chez nous ! Les élus locaux savent bien que l'exode des jeunes vers Paris est le pire qu'il puisse arriver à une ville moyenne. Dès lors, une politique d'attractivité est en mesure de contrecarrer les effets de la baisse de la natalité en attirant de nouveaux actifs.

La seconde manière d'accroître la part des actifs dans la population consiste à augmenter le taux d'emploi des femmes à travers une politique permettant la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. De ce point de vue, la France s'en sort bien, puisque le taux d'emploi des femmes entre 25 et 55 ans atteint 80 %, quand celui des hommes est de 86 %. Comblar cet écart de six points peut sembler négligeable, mais il correspond en réalité à 770 000 personnes, soit davantage d'actifs supplémentaires que ce que visait la réforme des retraites de 2023.

Trois leviers sont donc à disposition : accroître l'attractivité de la France, favoriser la conciliation entre vie familiale et professionnelle afin d'augmenter le taux d'emploi des femmes, et stimuler les naissances, en s'appuyant justement sur les mécanismes employés pour augmenter l'activité des femmes.

Mme la présidente Constance de Pélichy. La diminution de la part des actifs dans la population entraînera nécessairement des conséquences sur la vie des Français. Ils devront alors être éclairés sur les options politiques qui s'offrent à nous, qu'il s'agisse de mener une politique d'attractivité migratoire ou de faire évoluer la solidarité intergénérationnelle et le financement des politiques sociales. Pensez-vous que les Français sont suffisamment informés sur les conséquences de l'évolution démographiques et sur le fait que notre modèle social sera profondément remis en cause à l'horizon d'une décennie ?

M. Hippolyte d'Albis. Si nous prenons une photographie de la population à chaque âge, en mesurant ce que chacun coûte et rapporte au système, nous obtenons un profil par âge

du coût et du bénéfice moyen. En maintenant ces profils constants et en faisant varier uniquement la démographie, nous pouvons alors, en écartant théoriquement l'hypothèse d'un changement de politique ou des comportements, mesurer l'effet démographique pur sur les comptes de la protection sociale : à l'évidence, il est massif et dramatique.

Pour le dire autrement, si l'on projette nos comportements actuels sur l'état de la démographie en 2050, alors nous pourrions enregistrer un accroissement du déficit de six points de PIB, ce qui est absolument colossal. Oui, notre système n'est pas du tout soutenable sur le plan démographique. Mais cette situation s'explique aussi par le fait que les Français vivent longtemps, ce dont on ne peut que se réjouir : personne ne pourrait souhaiter une évolution différente. Voyez, par comparaison, les États-Unis, où l'espérance de vie est en baisse, ce qui est catastrophique.

Mme la présidente Constance de Pélichy. Mais pensez-vous que les Français sont suffisamment informés de cette situation, et conscients que nous aurons collectivement à opérer des choix ?

M. Hippolyte d'Albis. Ou bien on souhaite conserver notre niveau de richesse et de consommation, et alors il faut travailler plus et travailler plus longtemps ; ou bien on travaille moins et alors nous serons moins riches. Je le dis en termes très simples, mais au fond le choix est celui-ci, et il s'agit d'un choix de société. Rien n'interdit de se donner d'autres objectifs que le bien-être matériel et la croissance, mais il convient de garder à l'esprit que la croissance ne consiste pas uniquement à consommer des biens et des services futiles. Une économie en croissance, c'est aussi une économie qui permet de financer notamment l'éducation et la santé.

Je ne sais pas vous répondre sur le niveau d'information des Français sur ces sujets, mais je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui m'ait assuré qu'en travaillant moins nous allions tous devenir plus riches.

M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur. Selon vous, est-il est préférable de financer des politiques familiales, ou bien d'investir dans l'adaptation de nos modèles sociaux et économiques à la baisse de la natalité. Dit autrement, est-il plus judicieux, sur le plan macroéconomique, de financer les dispositifs d'une politique nataliste – congés parentaux, allocations familiales, quotient familial, etc. –, ou bien d'investir dans l'accompagnement de l'immigration, les politiques d'insertion dans l'emploi, ou encore l'innovation et la robotisation ? Dans l'hypothèse où mettre en œuvre une politique nataliste a du sens d'un point de vue macroéconomique, quelles seraient, selon vous, les mesures financières incitatives les plus à même d'enrayer la baisse de la natalité ?

Par ailleurs, nous savons que les difficultés d'accès au logement constituent l'un des principaux freins à l'accomplissement du désir d'enfant. Que préconisez-vous en matière de politique du logement, rapporté à la question de la baisse de la natalité ?

Je termine cette série de questions avec celle de l'héritage, qui lui aussi est identifié comme un frein à la réalisation du projet d'enfant. Faut-il, selon vous, imaginer une révolution des modalités de succession et de donation, de manière à permettre aux grands-parents de transmettre leur patrimoine directement à leurs petits-enfants ?

Avant de vous laisser répondre, j'aimerais d'abord que vous précisiez ce que vous entendez par la baisse de la natalité : s'agit-il pour vous du report de l'âge du premier enfant, ou bien du fait que le deuxième ou le troisième enfant deviennent moins fréquents ?

M. Hippolyte d'Albis. Pour répondre à votre dernière question, je dirais qu'il existe une convergence, à l'échelle mondiale, vers une norme de fécondité à deux enfants par famille : de nombreux couples souhaitent avoir un garçon et une fille. Mais l'évolution récente montre un accroissement de ce que l'on appelle l'infécondité définitive, c'est-à-dire de la proportion de couples qui n'auront pas d'enfants, soit parce que les femmes en seront empêchées sur le plan médical, du fait de grossesses toujours plus tardives, soit parce que les couples choisiront de ne pas faire d'enfants.

Il est toutefois difficile de mesurer précisément ces tendances, puisqu'il est nécessaire d'attendre la fin de la période féconde des femmes pour obtenir des chiffres définitifs. Si l'on appréhende les cohortes de jeunes filles nées dans les années 1990, on prévoit que les descendance finales seront légèrement inférieures à deux enfants par femme, ce qui n'est pas catastrophique. Mais compte tenu de la part de femmes qui approchent de la quarantaine et qui n'ont toujours pas d'enfant, il est probable que le taux d'infécondité définitive sera plus élevé que prévu.

Concernant les politiques natalistes, il convient de rappeler en premier lieu qu'elles sont toujours multidimensionnelles : elles ne se rapportent pas uniquement à la stimulation de la fécondité, mais contribuent également à la lutte contre la pauvreté des familles et des enfants, ou au soutien des mères isolées, par exemple. À partir d'un certain niveau de revenus, il est certain que percevoir légèrement plus d'allocations, ou payer un légèrement moins d'impôts, n'a absolument aucun impact sur la fécondité. En d'autres termes, les dispositifs liés à ces politiques, qu'il s'agisse des allocations familiales, du quotient familial ou autre, consistent à opérer un transfert monétaire vers les familles mais ne constituent pas les éléments d'une politique nataliste au sens propre du terme.

L'aide à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, c'est-à-dire les transferts de temps, est un aspect très important de la politique familiale, mais, comme je l'ai indiqué, la nouveauté se rapporte à l'investissement des pères qui, lui, est susceptible d'avoir un effet positif sur la natalité. Un consensus a émergé quant à la nécessité de proposer des congés de maternité courts et bien payés, de manière à favoriser le retour à l'emploi des mères, et de renforcer les congés de paternité. Si le congé de maternité est court et que la mère retourne travailler rapidement, alors le père, bénéficiant d'un congé de paternité, s'investira davantage auprès de son enfant, ce qui l'amènera à s'investir davantage tout au long de la vie de son enfant, et ainsi de rééquilibrer le partage des tâches.

Concernant le logement, j'aimerais faire entendre un discours différent de celui qui a probablement été tenu dans le cadre de vos auditions. Je crois qu'il convient de se méfier de la nostalgie : on se plaint toujours du logement, à toutes les époques. Le logement a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Dans les années 1970, le pourcentage de logements sans toilettes est très élevé et la qualité des appartements n'est pas comparable à celle d'aujourd'hui. Les quatre enfants d'une famille de Parisiens ordinaires des années 1970 dorment sur des lits superposés dans une même chambre, ce qui de nos jours serait considéré comme une forme de maltraitance. Aussi je ne crois pas que le prix des logements soit réellement un frein à la natalité.

Quant à l'héritage, il s'agit d'un sujet aussi intéressant que polémique. Je ne suis pas certain, là encore, qu'il entretienne un lien direct avec la natalité. Sous l'Ancien Régime, les modalités de partage de l'héritage avaient un impact réel sur la fécondité. En effet, la fécondité est plus élevée dans les régimes inégalitaires, et on peut le mesurer parce que les règles de partage différaient d'une région à l'autre. Dans les régions où l'ensemble du patrimoine revenait à l'aîné de la famille, il était moins coûteux d'avoir d'autres enfants. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Taxer davantage les successions peut permettre de financer la protection sociale, certes, mais je ne vois pas de lien direct avec la fécondité.

Mme Anne Bergantz (Dem). J'aimerais revenir sur les aspirations des jeunes femmes, sur ce que vous avez désigné comme un refus de concilier sa vie professionnelle et sa vie maternelle, et la préférence accordée à l'une au détriment de l'autre. Vous avez indiqué que la natalité baissait moins vite dans les pays ayant engagé une politique volontariste de partage des congés parentaux entre les pères et les mères.

Dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2026, un débat s'est ouvert sur l'opportunité d'accorder un supplément de congé de naissance non obligatoire de deux mois maximum. Je pense que nous en arriverons à rendre obligatoire ce congé de naissance, mais je ne suis pas certaine que la société, et plus particulièrement les entreprises, y soit prête. Qu'en pensez-vous ?

M. Hippolyte d'Albis. Permettez-moi, avant de vous répondre, de préciser mon propos. La différence de rythme de baisse de la natalité entre les pays s'explique moins par la mise en œuvre de politiques volontaristes, que de la persistance de normes sociales et culturelles : plus l'investissement des pères dans la parentalité est faible, plus les femmes refusent de devenir mères. Les mères, dès lors qu'elles souhaitent mener une carrière professionnelle et acquérir une indépendance financière, sont réticentes à supporter à elle seule le coût associé à la maternité. C'est la raison pour laquelle je parle de refus de concilier.

Je crois, encore une fois, que l'effet des politiques publiques est limité, et bien moindre que celui des changements de mentalité. Et le changement de mentalité demandé aux pères est tout à fait considérable : il va s'agir, pour les futurs pères, d'être des pères très différents, de ne pas ressembler à leurs propres pères. Cette évolution sera progressive et demandera du temps. Elle pourra être accompagnée par la puissance publique, au moyen d'un faisceau d'actions parmi lesquelles le congé de paternité. J'aurais tendance, comme vous madame Bergantz, à souhaiter le rendre obligatoire, mais il convient d'être prudent à chaque fois que l'on introduit une obligation, sous peine de générer des effets contre-productifs. Pour les entreprises, un congé de paternité obligatoire représentera nécessairement un coût. Néanmoins, je ne suis pas certain qu'elles soient opposées à l'idée d'endosser ce coût supplémentaire.

M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur. À l'échelle macroéconomique, nous constatons une distorsion entre la proportion des personnes de plus de 60 ans et celles des moins de 20 ans. Disposez-vous d'éléments sur l'ampleur du rééquilibrage à faire pour financer, non pas ces politiques natalistes dont vous questionnez l'efficacité, mais des politiques d'emploi ? Lors d'une précédente audition, nous avons entendu qu'il faudrait demander aux personnes de plus de 60 ans des sacrifices, ou du moins des efforts beaucoup plus importants que ceux dont nous discutons dans le cadre du débat sur le projet de loi de finances. Avez-vous une idée de l'ampleur de l'effort de rééquilibrage nécessaire pour financer notre modèle social et économique ?

M. Hippolyte d'Albis. De manière générale, demander des sacrifices n'est pas efficace. Pourquoi la perspective d'un recul de l'âge de la retraite suscite-t-elle autant d'oppositions, y compris de la part de catégories de population relativement bien insérées économiquement et socialement ? Parce qu'un système de retraites est une promesse. Et si l'État en modifie les paramètres, de fait, il revient sur sa promesse. L'idéal serait donc de bâtir un système sans avoir à le modifier constamment, sous peine de générer de fortes oppositions.

J'ai fait paraître en 2022 un livre sur l'emploi des seniors, *Les Seniors et l'emploi*, dans lequel je préconise une révolution de la gestion par les entreprises des personnes de plus de 50 ans ou de plus de 55 ans. Durant des décennies, la politique de ressources humaines des entreprises était orientée vers les jeunes, que l'on s'efforçait d'attirer, de fidéliser, d'intéresser avec des promotions, avec des perspectives, etc. Les seniors n'étaient pas pris en compte, sinon comme variable d'ajustement en cas de retournement conjoncturel avec, si j'ose dire, l'assentiment de l'assurance maladie. Ce système, finalement, convenait autant aux entreprises, qui disposaient ainsi d'une variable d'ajustement, qu'aux personnes elles-mêmes puisqu'elles bénéficiaient de bons salaires, de la perspective d'une bonne retraite, et pouvaient quitter le monde du travail plus tôt.

Il importe de redonner du sens au travail, mais ce sens n'est pas le même selon que l'on soit junior ou senior. Il est facile de motiver un junior en lui offrant des perspectives de carrière, mais ce n'est plus le cas pour un salarié proche de la retraite. Repenser la gestion des seniors au travail implique de profondes modifications managériales que je détaille dans mon livre. Je suis partisan du recul de l'âge de retraite, mais à condition de l'accompagner, de manière à ne pas l'assimiler à un sacrifice ou à une punition, qui génèrera automatiquement une opposition.

La séance s'achève à quinze heures.

Membres présents ou excusés

Présents. – Mme Anne Bergantz, M. Jérémie Patrier-Leitus, Mme Constance de Pélichy

Excusés. – M. Thibault Bazin, Mme Sophie-Laurence Roy