PAR
SUZY
CANIVENC

COMMENT LES PAYS DE L'OCDE TENTENT DE PROLONGER LA DURÉE EN EMPLOI DES SENIORS

SOMMAIRE

P. 2 Un défi commun : augmenter la durée en emploi de seniors en bonne santé

P. 5 Panorama des réponses des pouvoirs publics

P. 13 Conclusion

Dans le contexte d'une tendance mondiale lourde au relèvement de l'âge de la retraite, les États expérimentent ou mettent en place différents dispositifs visant à prolonger la durée de vie active et en bonne santé des seniors. En effet, dans nombre de pays, le taux d'emploi des seniors reste encore trop faible : le simple recul de l'âge de la retraite se révèle insuffisant pour prévenir les sorties précoces d'emploi ou le chômage des plus de 50 ans. Maniant alternativement la carotte et le bâton, les pouvoirs publics tentent d'influencer le comportement des agents économiques, en instaurant de nouveaux cadres de pensée et d'action. Si certaines de ces mesures relèvent exclusivement de la politique publique, d'autres sont à la main des entreprises qui peuvent les mettre en œuvre sans attendre l'instauration d'un cadre réglementaire.

UN DÉFI COMMUN : AUGMENTER LA DURÉE EN EMPLOI DE SENIORS EN BONNE SANTÉ

SENIORS : DES DÉFINITIONS QUI VARIENT D'UN PAYS À L'AUTRE

Il n'existe pas de définition universelle des « travailleurs âgés » (Eurofound, 2024). Si plusieurs organismes internationaux¹ ciblent sous cette appellation les 55-64 ans, les bornes de cette tranche d'âge peuvent varier selon les disciplines (économie, ergonomie, gérontologie, psychologie, sociologie du travail) et les approches mobilisées (taux d'emploi, impact du vieillissement sur les capacités physiques et la motivation au travail, etc.) (RIHME, 2017).

Qui plus est, les seniors, à l'instar des autres classes d'âge, ne représentent pas un groupe homogène. L'hétérogénéité est encore plus marquée chez eux en raison de la durée de leur vie : ils « constituent peut-être le groupe d'âge présentant le plus de différences en raison des divers cheminements qu'ils choisissent ou affrontent au cours de leur vie » (AGE, 2023).

En décalage avec cette réalité plurielle, chaque pays définit cependant assez précisément l'âge à partir duquel il est possible de partir à la retraite².

UNE TENDANCE MONDIALE LOURDE AU RELÈVEMENT DE L'ÂGE DE LA RETRAITE

Sur les deux premières décennies du XXI^e siècle, l'âge effectif de sortie du marché du travail a augmenté d'environ 2,5 ans pour les hommes et de 3 ans pour les femmes (OCDE, 2020). Et le mouvement s'accélère actuellement du fait de deux tendances « puissantes et persistantes » qui entraînent un déséquilibre démographique

pesant sur la capacité des États à financer les systèmes de retraite : l'allongement de l'espérance de vie conjugué à une baisse de la natalité (OCDE, 2023a). En d'autres termes, il y a de plus en plus de seniors qui vivent de plus en plus longtemps, mais de moins en moins d'actifs en emploi pour financer les systèmes de retraite.

Face à cette équation intenable, l'âge légal du départ en retraite devrait continuer à augmenter dans 60 % des pays de l'OCDE, indiquant « une tendance mondiale lourde » (OCDE, 2023c). Certains pays prévoient une indexation automatique de l'évolution des âges légaux sur les gains d'espérance de vie (Italie, Pays-Bas et Suède).

L'âge légal du départ en retraite devrait continuer à augmenter dans 60 % des pays de l'OCDE.

En 2020, l'OCDE estimait qu'un recul de l'âge moyen de la retraite à 70 ans d'ici à 2050 permettrait de maintenir la part actuelle de la population en âge de travailler. Tout en soulignant un écueil de taille : cet allongement de la vie active « dépasserait clairement les gains d'espérance de vie au cours de la même période ».

... MAIS DES NIVEAUX D'EMPLOI DES SENIORS QUI RESTENT TRÈS DISPARATES

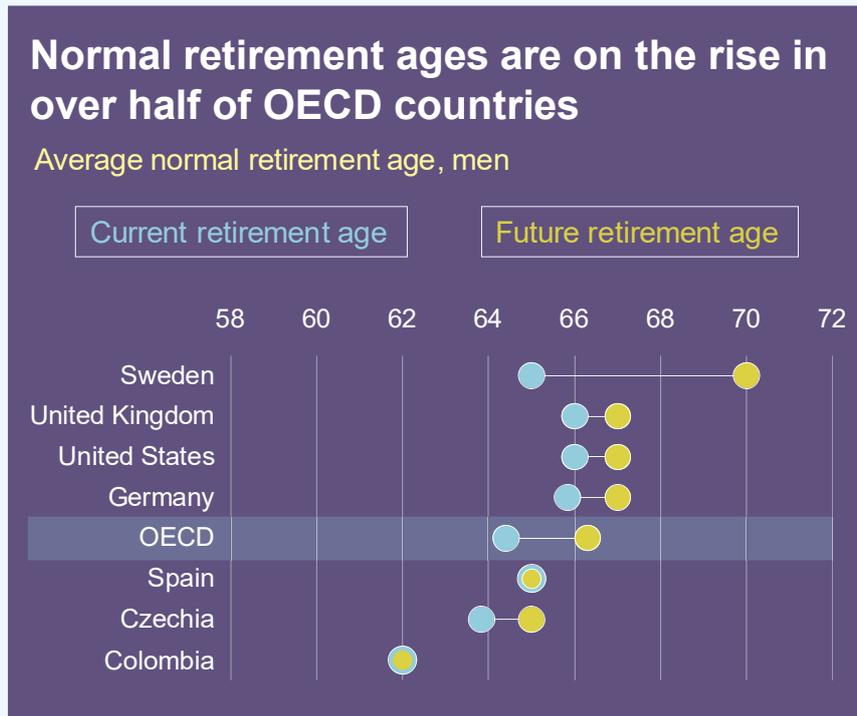
Mais si le relèvement de l'âge de la retraite exerce une influence évidente sur la durée d'activité des seniors, il se révèle insuffisant pour garantir un tel résultat. Encore faut-il que les seniors réussissent à rester en emploi jusqu'à cette date, voire qu'ils aient envie de travailler jusqu'à cet âge pivot ou au-delà. Or, force est de constater que les niveaux d'emploi des seniors, même s'ils tendent globalement à s'élever³, restent actuellement très disparates d'un pays à l'autre.

1. Commission européenne, Eurostat, OIT (source : Eurofound, 2024).

2. Par exemple : 68 ans au Danemark ; 67 ans en Norvège, Islande, Grèce, Italie, États-Unis ou encore Australie ; 66 ans en Irlande, Royaume-Uni et Portugal ; 65 ans en Finlande, Belgique, Autriche, au Japon ou au Canada ; 64 ans en France, Suisse, Liban et Lituanie ; 63 ans à Malte ou Singapour, etc. Certains pays fixent également un seuil maximal d'exclusion du marché du travail de 70 ans (Canada, États-Unis, Danemark, Islande, Norvège, Portugal et Suisse où cet âge est abaissé à 69 ans pour les femmes) (OCDE, 2023b).

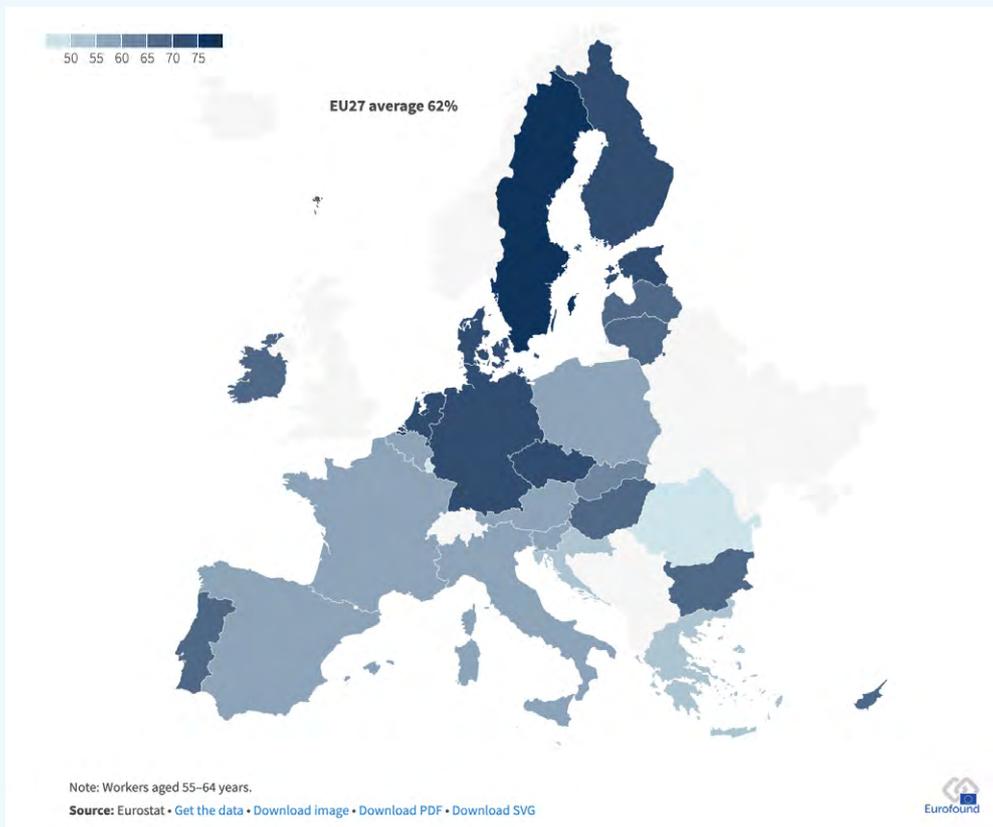
3. Eurostat, Taux d'emploi des personnes âgées, tranche d'âge 55-64 ans, tableau mis à jour le 24 avril 2024. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem050/default/table?lang=fr>

FIGURE 1 - UNE TENDANCE MONDIALE AU RELÈVEMENT DE L'ÂGE DE LA RETRAITE



Source : OCDE, 2023c

FIGURE 2 - TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS DE 55-64 ANS EN EUROPE EN 2022



Source : Living longer, working longer: How to further activate an ageing workforce. *Blog d'Eurofound*, 25 janvier 2024. <https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2024/living-longer-working-longer-how-further-activate-ageing-workforce>

Dans l'Union européenne à 27⁴, l'éventail du taux d'emploi des 55-64⁵ en 2022 va de 77,3 % en Suède à 46,7 % en Roumanie, avec une moyenne à 62,4 %. En France, il est au-dessous de cette moyenne (56,9 %). L'écart de 12 points entre le taux d'emploi moyen des 20-64 ans dans l'Union (74,7 % en 2022) et celui des seniors permet de prendre la mesure de leurs difficultés face à l'emploi.

Dans l'Union européenne à 27, l'éventail du taux d'emploi des 55-64 en 2022 va de 77,3 % en Suède à 46,7 % en Roumanie, avec une moyenne à 62,4 %. En France, il est au-dessous de cette moyenne (56,9 %).

L'âge effectif du départ en retraite reste *de facto* souvent inférieur à l'âge légal (OCDE, 2023b). En cause : des prestations de retraite anticipée, des conditions de travail difficiles, un mauvais état de santé, ou encore des responsabilités en matière de soins des aînés ou des proches. À ces retraités prématurés s'ajoutent les travailleurs âgés au chômage (5,4 % en moyenne en Europe), particulièrement touchés par le chômage de longue durée⁶ (AGE, 2023 ; OCDE, 2023b).

La courbe d'emploi selon les âges dans les pays de l'OCDE a ainsi une forme en cloche : elle augmente jusqu'à culminer vers l'âge de 45 ans, puis diminue fortement après 50 ans. Cette chute prend en partie racine dans des stéréotypes d'âge qui affectent l'emploi des seniors. Faisant suite à une enquête portant sur des milliers d'employeurs, de demandeurs d'emploi et d'employés dans huit pays⁷, un rapport de l'OCDE et Generation (2023a) identifie un « paradoxe âge-performance ». Bien que les employeurs soient 89 % à déclarer apprécier fortement les employés de plus de 45 ans qui travaillent déjà pour eux⁸, ils ne sont plus qu'un

sur trois (35 %) à déclarer qu'ils embaucheraient quelqu'un âgé de 45 à 54 ans, et la proportion tombe à 13 % pour l'embauche d'une personne âgée de 55 à 65 ans. Relever l'âge de la retraite ne sera donc pas suffisant pour garantir la vie professionnelle des seniors dans la durée, tant que ces stéréotypes âgistes perdureront.

Ces préjugés ne sont cependant pas le seul obstacle à la prolongation de la vie active des seniors. Il faut aussi pouvoir leur offrir des conditions de travail soutenables.

Or actuellement, la question des métiers dangereux ou pénibles (*hazardous work*) – dans lesquels les travailleurs sont souvent en moins bonne santé et sortent plus précocement de la vie active – est traitée dans de nombreux pays par des dérogations à l'âge légal pour partir en retraite anticipée. Cela va à l'encontre de l'ambition affichée d'augmenter la durée en emploi des seniors.

C'est pourquoi, l'OCDE (2023c) suggère que cette problématique devrait être traitée à travers d'autres politiques que la modulation de l'âge de la retraite, par exemple en agissant en amont sur les conditions de travail ou en favorisant les reconversions professionnelles des travailleurs exerçant dans ces métiers. Car maintenir les seniors *en emploi* ne signifie pas forcément les maintenir *dans le même emploi*. De son côté, Eurofound (2024) plaide pour développer un « travail durable », sur le même modèle que le « développement durable », permettant « de répondre aux besoins du travailleur actuel (en termes de santé et de bien-être au travail) sans compromettre sa capacité à travailler à l'avenir ».

Le défi pour de nombreux pays consiste donc à prolonger effectivement la vie professionnelle et en bonne santé des seniors, et il conduit les pouvoirs publics à expérimenter et conjuguer de nombreux dispositifs en complément du relèvement de l'âge légal de départ en retraite.

4. Emploi et chômage en Europe, *Insee Références*, 29 juin 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456927?-sommaire=7456956>

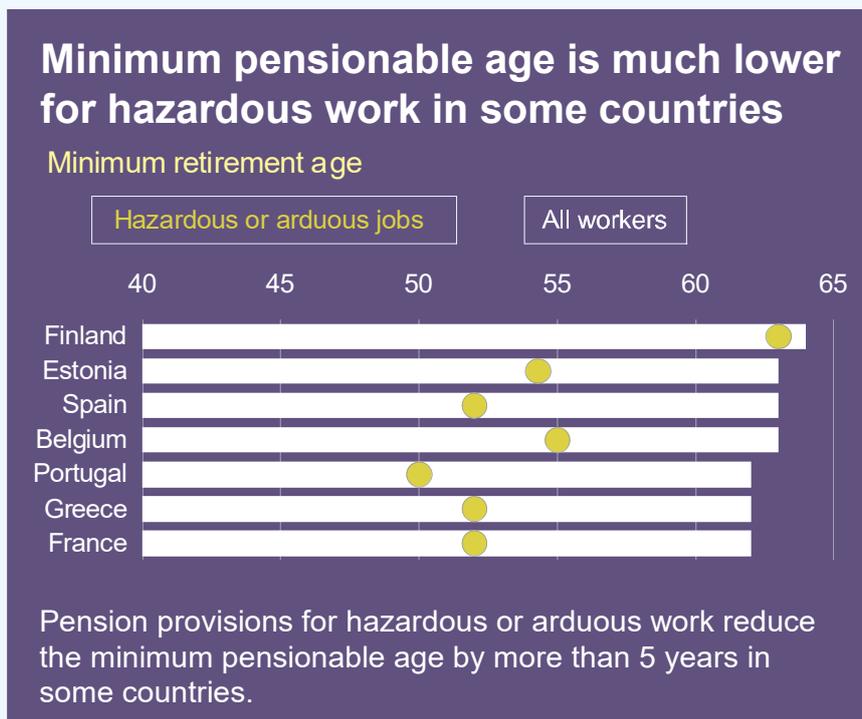
5. Le taux d'emploi des seniors est obtenu en divisant le nombre de personnes âgées de 55 à 64 ans ayant un emploi par la population totale de la même tranche d'âge.

6. Depuis 12 mois ou plus.

7. Allemagne, Espagne, États-Unis, France, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Suède.

8. 89 % d'entre eux ont déclaré que les travailleurs en milieu de carrière et les travailleurs âgés qu'ils avaient embauchés présentaient un rendement aussi bon, voire meilleur, que leurs employés plus jeunes.

FIGURE 3 - LES DÉROGATIONS À L'ÂGE LÉGAL DE DÉPART EN RETRAITE POUR LES MÉTIERS DANGEREUX ET PÉNIBLES



Source : OCDE, 2023c

PANORAMA DES RÉPONSES DES POUVOIRS PUBLICS

Pour maintenir les seniors dans l'emploi, les pouvoirs publics peuvent agir de deux manières complémentaires : manier le « bâton », avec des mesures visant à décourager et à pénaliser les entreprises qui ne jouent pas le jeu, et la « carotte », avec des initiatives visant à encourager les bonnes pratiques de rétention (OCDE, 2023a) ou à agir directement sur les choix et les comportements des seniors eux-mêmes.

DISSUADER LES ENTREPRISES DE LICENCIER LES SENIORS

De nombreux pays disposent de législations interdisant la discrimination fondée sur l'âge dans l'emploi⁹. En Europe, ces lois découlent de la directive européenne de 2000 sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (2000/78/CE¹⁰) qui n'a pas pour autant permis de faire cesser ces pratiques : l'âge reste le principal facteur de discrimination, et si les jeunes sont aussi touchés que les seniors, ces derniers sont plus susceptibles de déposer des plaintes concernant l'âgisme¹¹ (OCDE, 2020). Plusieurs enquêtes (OCDE, 2020 ; AGE, 2023 ; Eurofound, 2024) soulignent ainsi la persistance de discriminations liées à l'âge dans le monde professionnel, qui ont touché 18 % des 55-64 ans entre 2015 et 2020 dans l'Europe des 27 (Eurofound, 2024).

9. Ces discriminations pèsent particulièrement sur l'accès à l'emploi, et donc à l'embauche (Eurofound, 2024 ; AGE, 2023 ; OCDE 2020). On peut, par exemple, citer la décision du Conseil des Prud'hommes de Wavre du 19 février 2019 (AGE, 2023) donnant raison à un travailleur de plus de 50 ans qui n'a pas été retenu à l'embauche pour « manque de compétences informatiques », alors que le candidat recruté, âgé de 25 ans, semblait avoir le même niveau de compétences.

10. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>

11. 42 % des plaintes pour discriminations dans l'emploi liées à l'âge provenaient des 65 ans et plus, contre moins de 20 % pour les tranches d'âge 15-34 ans et 35-49 ans (source : OCDE, 2020).

L'âge reste le principal facteur de discrimination, et si les jeunes sont aussi touchés que les seniors, ces derniers sont plus susceptibles de déposer des plaintes concernant l'âgisme.

L'efficacité de ces lois est entravée par les difficultés à prouver l'existence d'une discrimination, ainsi que par les obstacles financiers et procéduraux pour saisir les tribunaux (OCDE, 2020). Si la directive européenne a été revue en 2020 pour renforcer les sanctions, plusieurs États membres continuent de ne prévoir aucune sanction en cas de discrimination fondée sur l'âge (contrairement à d'autres types de discriminations) et lorsqu'elles existent, les indemnités sont souvent faibles pour ceux qui en sont victimes (AGE, 2023).

Un meilleur accompagnement des victimes de discriminations liées à l'âge

Face à ces écueils, certains pays ont mis en place des dispositifs pour défendre les droits des discriminés, et plus particulièrement des personnes âgées dans le monde professionnel (AGE, 2023). En Autriche, un « médiateur pour l'égalité de traitement » informe, conseille et soutient les personnes victimes de discriminations, dont 10 % sont touchés par des discriminations âgistes. En Finlande, il existe également un médiateur, mais cette fois-ci entièrement dédié aux personnes âgées. Un dispositif similaire existe en Allemagne qui a mis en place une agence fédérale pour conseiller les victimes de discriminations.

Ces dispositifs d'aide sont souvent peu connus des travailleurs. Certains pays ont ainsi orchestrés des campagnes de communication grand public pour lutter contre les stéréotypes et discriminations liés à l'âge, tout en informant les potentielles victimes : la campagne « Encore

jeunes ou déjà vieux au travail ? » menée par le service fédéral belge pour l'Emploi, le Travail et le Dialogue social en 2012 a par exemple diffusé des rapports de recherche, des spots TV, des publicités presse et web sur le caractère illégal des discriminations fondées sur l'âge, tout en encourageant les victimes à se signaler (OCDE, 2020).

Un meilleur accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre des lois anti-discriminations

Certaines institutions accompagnent non seulement les victimes de discrimination mais aussi les entreprises qui souhaitent faire preuve de vigilance en la matière. Tel est le cas de la mission UNIA, issue d'un accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés belges (AGE, 2023). Cette institution indépendante accompagne les victimes de discriminations mais propose également des formations pour les entreprises souhaitant mettre en œuvre une politique de diversité : une brochure rappelle la législation au travers de cas concrets de discriminations fondées sur l'âge et une formation en ligne (« e-Div ») compile 150 situations, chacune accompagnée d'une réponse juridique et de conseils au dirigeant.

Des indemnités de licenciements plus élevées pour les seniors¹²

En Belgique, ces dispositifs d'accompagnement se conjuguent avec des lois beaucoup plus dissuasives : le code du travail prévoit en effet des indemnités de départ qui peuvent s'élever à plusieurs années de salaire pour décourager le licenciement des travailleurs âgés et les préserver du chômage. Idem en Hongrie lorsque l'entreprise se sépare d'un salarié dans les cinq ans précédant l'âge légal de la retraite. Il en va de même en Grèce où il existe pourtant peu de mesures de protection pour les travailleurs âgés : ici aussi, les indemnités de licenciement sont plus élevées pour les seniors mais à condition qu'ils cumulent une certaine ancienneté dans

12. Tous les exemples cités dans cette section sont tirés de : AGE, 2023.

l'entreprise. Ces mesures sont à double tranchant puisqu'elles peuvent inciter les entreprises à licencier les seniors avant l'âge butoir. Certaines initiatives peuvent émaner directement des entreprises, comme dans la chaîne de magasins espagnols Corte Inglés où les travailleurs de plus de 50 ans sont automatiquement exclus des plans de suppression d'emplois car ils sont considérés comme « ceux qui ont le plus de difficultés à s'intégrer sur le marché du travail ».

Ces mesures qui inversent la logique de discrimination au profit des seniors présentent cependant le risque de continuer à les stigmatiser sur le marché du travail et de dissuader les entreprises de les recruter.

Ces mesures qui inversent la logique de discrimination au profit des seniors présentent le risque de continuer à les stigmatiser sur le marché du travail et de dissuader les entreprises de les recruter.

INCITER LES ENTREPRISES À CONSERVER LES SENIORS

En sens inverse, plutôt que de recourir à des mesures punitives ou dissuasives, certains dispositifs jouent sur l'incitation à conserver les seniors en emploi.

Des campagnes de sensibilisation

Certains pays ont développé des campagnes de sensibilisation pour contrer les stéréotypes défavorables aux seniors, en soulignant les bénéfices qu'ils apportent au monde du travail. La campagne slovène « *Stari, imava problem. ASI za rešitev?* » (« Vieux, nous avons un problème. ASI peut le résoudre ? ») a été lancée dans le cadre du projet *Comprehensive Support for Actively Ageing Workforce* (ASI). Une campagne menée aux Pays-Bas a, quant à elle, choisi de mettre

en vedette un ancien footballeur renommé. En France, la campagne de l'APEC¹³ « Recruteurs, changeons notre regard sur les seniors » a utilisé des visuels choc d'hommes et de femmes portant l'étiquette « périmé ».

Index ou Baromètre Senior ?

La France s'est démarquée par une initiative originale lors de sa dernière réforme des retraites en 2023 : obliger les grandes entreprises à publier un index senior, calqué sur celui de l'égalité homme-femme. Il visait à rendre public un score agrégeant plusieurs indicateurs, dont la proportion de personnes âgées de plus de 55 ans employées. Un tel indice peut être utilisé de deux manières : soit pour sanctionner par des pénalités financières les « mauvais élèves » qui n'atteindraient pas un niveau de score fixé à l'avance, soit pour installer une dynamique de progrès, la publication de leur score devant inciter les entreprises à l'améliorer pour éviter le « *name and shame* ». Finalement censuré par le Conseil constitutionnel, ce type de dispositif n'en reste pas moins essentiel pour mesurer les progrès des entreprises en la matière (AGE, 2023). Il est tout à fait possible à une entreprise de l'adopter volontairement pour faire connaître son engagement sur le sujet et se fixer des objectifs d'amélioration.

Une approche alternative, plus consensuelle et moins stigmatisante pour les entreprises, est proposée par le Norwegian Center for Senior Policy (CSP). En Norvège, un « baromètre de la politique seniors » mesure chaque année les attitudes des employés et des employeurs/directeurs ; il est publié, présenté et discuté par les partenaires sociaux, les décideurs politiques, les entreprises et les chercheurs (Baromètre Norsk Seniorpolitisk 2020/2021)¹⁴. L'une des priorités du CSP est de stimuler une politique et de bonnes pratiques de relations humaines au travail dans une perspective de long terme. Des études et des projets de ce type sont aussi menés dans des secteurs et des branches spécifiques, tels que

13. Agence pour l'emploi des cadres.

14. Halvorsen B. E. (2022). High and rising senior employment in the Nordic countries, In Abrahamsson K., Ennals R. (eds), *Sustainable Work in Europe. Concepts, Conditions, Challenges*, Berlin, Peter Lang Verlag.

L'industrie, le commerce, l'éducation et les soins. La qualité du dialogue social national est évidemment un prérequis de ce type de démarche.

En Norvège, un « baromètre de la politique seniors » mesure chaque année les attitudes des employés et des employeurs/dirigeants ; il est publié, présenté et discuté par les partenaires sociaux, les décideurs politiques, les entreprises et les chercheurs.

Des principes généraux de « bon sens »

Certains pays tablent également sur des méthodes incitatives qui ont l'intérêt de ne pas cibler spécifiquement les seniors, tout en les protégeant efficacement. Tel est le cas de la Suède qui applique deux principes privilégiant à la fois l'expérience et la compétence : les principes « premier entré, dernier sorti » et « à travail égal, salaire égal » (qui fait qu'il n'y a pas de surcoût lié à l'ancienneté) protègent les salariés les plus anciens du licenciement et favorisent la rétention générale des travailleurs les plus compétents.

Certains pays tablent sur des méthodes incitatives qui ont l'intérêt de ne pas cibler spécifiquement les seniors, tout en les protégeant efficacement.

D'autres programmes permettent également de protéger indirectement les salariés âgés en promouvant plus globalement la diversité intergénérationnelle. La « Charte de la diversité » allemande propose une liste de « bonnes pratiques » comme « réunir collaborateurs seniors

et jeunes dans des ateliers intergénérationnels qui favorisent le partage de connaissances et l'échange d'expériences, mais aussi la compréhension mutuelle des différentes situations de vie » (AGE, 2023). L'initiative SODELOVALNICA (« bureau collaboratif ») financée par la République de Slovénie et le Fonds social européen, propose des ateliers éducatifs aux salariés et employeurs sur les bienfaits de l'intergénérationnel et décerne un prix aux entreprises exemplaires (Prix MEGA, abréviation slovène pour « Entreprise active intergénérationnelle »).

INCITER LES ENTREPRISES À RECRUTER LES SENIORS

Des processus de recrutement plus ouverts

La lutte contre les stéréotypes liés à l'âge commence dès le recrutement. L'OCDE (2020) dessine plusieurs pistes en ce sens : éliminer tous les termes liés à l'âge dans les annonces de recrutement, utiliser des formulaires standards valorisant les expériences et compétences plutôt que des CV chronologiques, réaliser les premiers entretiens « à l'aveugle » par le biais d'appels téléphoniques plutôt qu'en face-à-face pour éviter les biais inconscients.

Certaines de ces pistes sont déjà mobilisées dans quelques pays¹⁵. Le programme « *Vacancies for all ages* » financé par le gouvernement néerlandais examine depuis 2005 les offres d'emploi publiées dans les journaux et sur Internet pour détecter toute discrimination fondée sur l'âge (OCDE, 2020). Les employeurs identifiés sont directement contactés pour être informés de la législation en vigueur et conseillés sur la manière d'éviter toute discrimination. En Italie, l'organisme public pour l'égalité, l'UNAR, en lien avec l'association ATDAL Over 40¹⁶, réalise un travail similaire en incitant le grand public à signaler les pratiques discriminantes dans les offres d'emploi et les processus de recrutement via un site web. L'ONG israélienne VeHadarta, qui tente de changer la représentation sociétale sur les personnes âgées par le biais de campagnes de sensibilisa-

15. Les exemples non sourcés cités dans cette section sont tirés de : AGE, 2023.

16. Associazione nazionale per la tutela dei diritti dei lavoratori over 40 - Association nationale pour la protection des droits des travailleurs de plus de 40 ans.

tion et de conseils aux seniors et aux employeurs, s'est associée au ministère de l'Égalité sociale pour développer la plateforme d'emploi « Expérience requise » qui connecte directement employeurs et demandeurs d'emploi âgés. Fort de son succès, VeHadarta a lancé en 2022 « SKEELZ », un nouveau site web fondé sur le « recrutement basé sur les compétences » : à l'aide de l'intelligence artificielle, ce modèle cartographie et associe les compétences des demandeurs d'emploi seniors aux besoins d'embauche des employeurs.

Le programme « Vacancies for all ages » financé par le gouvernement néerlandais examine depuis 2005 les offres d'emploi publiées dans les journaux et sur Internet pour détecter toute discrimination fondée sur l'âge.

Allègement de charges et subventions

Pour encourager les entreprises à recruter des seniors, certains pays activent également le levier financier en baissant les cotisations sur cette catégorie d'actifs ou en proposant des subventions à l'embauche pour couvrir certains coûts salariaux. Tel est le cas au Luxembourg, en Roumanie et en Espagne pour le recrutement de travailleurs de plus de 45 ans (c'est également le cas au Portugal quand ces travailleurs cumulent plus de 25 mois de chômage) ; en Autriche, Pologne et Slovaquie pour les plus de 50 ans ; en Tchéquie, Bulgarie et Grèce pour ceux de plus de 55 ans ; en Flandres, pour les plus de 60 ans (avec un niveau de subvention plus élevé passé 62 ans) (Eurofound, 2024).

À Malte, l'agence pour l'emploi propose aux employeurs recrutant des chômeurs de plus de 45 ans une réduction de leur impôt (jusqu'à 11 600 € sur les deux premières années pour chaque salarié) et des déductions fiscales sur les coûts de formation jusqu'à 50 % (dans une limite

de 400 € par salarié). Pour mettre en évidence l'attrait de ces subventions, les Pays Bas ont mis au point un outil permettant aux employeurs de visualiser facilement les avantages financiers auxquels ils ont droit (AGE, 2023).

Employabilité et réinsertion des seniors au chômage

Certains pays prévoient des politiques particulières pour favoriser l'employabilité et la réinsertion des seniors licenciés. En Belgique, une convention collective nationale est venue s'inscrire dans la loi pour toutes les branches professionnelles (AGE, 2023) : elle oblige les employeurs qui licencient un travailleur de plus de 45 ans à financer une aide au reclassement assurée par une agence externe (accompagnement psychologique, bilan personnel, aide à la recherche d'emploi et à la négociation d'un nouveau contrat de travail, aide à l'intégration, soutien administratif et logistique). Le Danemark subventionne les agences pour l'emploi et les caisses d'assurance chômage qui préviennent le chômage de longue durée chez les plus de 50 ans et réinsèrent les chômeurs de longue durée âgés : entretiens précoces pour les personnes âgées nouvellement employées susceptibles d'être exposées au chômage, clarification des compétences et aide à la recherche d'emploi, perfectionnement des compétences, etc. (Eurofound, 2024).

En Belgique, une convention collective nationale oblige les employeurs qui licencient un travailleur de plus de 45 ans à financer une aide au reclassement assurée par une agence externe.

SOUTENIR L'ADAPTATION DES POSTES ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Maintenir les travailleurs plus longtemps en emploi va également nécessiter d'adapter les conditions de travail aux carrières longues et aux personnes âgées. Ces adaptations, qui sont souvent obligatoires pour les travailleurs handicapés ne s'étendent généralement pas aux travailleurs âgés qui peuvent pourtant être fragilisés par un travail pénible ou avoir une santé fragile.

À Singapour (OCDE, 2023b), la politique de réemploi du gouvernement incite les entreprises à repenser le travail des seniors pour leur permettre de continuer à travailler via une subvention de refonte des emplois pouvant aller jusqu'à 80 % des coûts du projet ou 20 000 SGD (13 800 €).

Sans se focaliser spécifiquement sur les travailleurs âgés, plusieurs pays prévoient des programmes de retour progressif au travail après une maladie (Eurofound, 2024). Le Danemark, les Pays-Bas et la Norvège utilisent par exemple des certificats de maladie axés sur les capacités : grâce à des évaluations personnalisées, ces certificats indiquent le type de travail et de tâches que le travailleur peut réaliser ainsi que les adaptations nécessaires (formations, aménagement des conditions de travail, etc.).

RENDRE L'ÂGE DE LA RETRAITE PLUS FLEXIBLE SELON LE PARCOURS DE VIE ET D'EMPLOI

Plusieurs rapports préconisent d'adopter une approche de la vie professionnelle à la fois plus globale et plus fine, basée sur le « cycle de vie » (Taskin, 2011a) ou le « parcours de vie » (OCDE, 2020 ; AGE, 2023, Eurofound, 2024). Il s'agit de déconstruire le traditionnel triptyque formation / travail / retraite pour l'adapter aux capacités et besoins de chacun, en favorisant l'alternance de périodes d'apprentissage, de repos et de reconversion.

Sans aller jusqu'à ce niveau de flexibilité, l'OCDE (2023b) et Eurofound (2024) promeuvent des programmes de « retraite progressive » qui évitent de passer brutalement d'un travail à temps plein à une retraite à temps plein, alors même que certains travailleurs souhaitent continuer à travailler mais de façon plus modérée. C'est le levier financier qui est activé, cette fois à destination des seniors eux-mêmes afin de leur assurer une sécurité financière les autorisant à opérer des choix qui ne soient pas subordonnés à la seule contrainte économique.

L'OCDE et Eurofound promeuvent des programmes de « retraite progressive » qui évitent de passer brutalement d'un travail à temps plein à une retraite à temps plein.

Le code du travail belge prévoit ainsi un système de crédit-temps spécifique aux salariés de 55 ans et plus pour leur permettre de travailler à mi-temps, la perte de salaire étant compensée par une allocation sur les jours de congé.

En Allemagne (AGE, 2023), la loi « *Flexi Pension Act* » offre également cette flexibilité du temps de travail à l'approche de l'âge légal de la retraite, tout en facilitant la poursuite du travail au-delà. Depuis le 1^{er} janvier 2023, des mesures complémentaires ont été ajoutées pour pallier la pénurie de main d'œuvre : les bénéficiaires de pensions de vieillesse peuvent les cumuler avec n'importe quel niveau de revenu professionnel.

Un dispositif similaire existe en Autriche (OCDE, 2023b, AGE, 2023) : la « retraite partielle » permet aux salariés de réduire leur temps de travail jusqu'à la retraite, avec des pertes financières mineures via des subventions du service public de l'emploi. Quant aux personnes qui

souhaitent travailler au-delà de l'âge légal, leur pension vieillesse est majorée de 4,2 % par an, pendant 3 ans. En Hongrie, elle augmente de 0,5 % pour chaque mois de service supplémentaire. L'AGE Platform Europe (2023) souligne cependant que, dans ce pays, ce programme attire surtout les retraités percevant une petite pension « et constitue donc plus une nécessité qu'un réel choix pour beaucoup d'entre eux ».

SOUTENIR LA FORMATION CONTINUE DES SENIORS

La formation continue fait partie des leviers clés pour favoriser l'employabilité des seniors. Il existe cependant plusieurs freins en la matière : d'une part, les seniors ont tendance à sous-évaluer son intérêt au profit de la seule valorisation de l'expérience (OCDE, 2023a) ; d'autre part, les employeurs offrent peu de possibilités de formation aux travailleurs âgés (OCDE, 2023a, 2023b). L'enquête sur les compétences des adultes menée par l'OCDE¹⁷ révèle ainsi que seuls 24 % des 55-65 ans ont participé à une formation professionnelle dans les 12 derniers mois, contre 41 % des 45-54 ans et 46 % des 35-44 ans. Pour toutes les classes d'âge, mais plus encore pour les seniors, on est loin de l'ambition européenne¹⁸ visant 60 % d'adultes formés chaque année d'ici à 2030 (AGE, 2023).

L'enquête sur les compétences des adultes menée par l'OCDE révèle ainsi que seuls 24 % des 55-65 ans ont participé à une formation professionnelle dans les 12 derniers mois, contre 41 % des 45-54 ans et 46 % des 35-44 ans.

Cette situation est évidemment problématique dans un contexte de rapide évolution des technologies et des processus de travail, qui accélère l'obsolescence des compétences. Et la pression démographique qui s'exerce sur le marché du travail accentue encore le problème : les entreprises ne pourront plus se reposer uniquement sur le vivier de compétences issues de la formation initiale et devront davantage s'appuyer sur le maintien à jour des compétences des travailleurs expérimentés (OCDE, 2023b).

À Singapour (OCDE, 2023a, 2023b), deux programmes sont dédiés à la formation continue des travailleurs âgés : i) le Fonds de développement des compétences qui soutient un programme de congé de formation pour les seniors, ii) la subvention améliorée à mi-carrière qui encourage leur perfectionnement ou leur reconversion en couvrant jusqu'à 90 % du coût de formation dans des établissements professionnels et universitaires.

L'Allemagne (AGE, 2023 ; OCDE, 2023b), qui soutient la formation continue de tous les travailleurs, a développé un programme spécifique aux travailleurs âgés et peu qualifiés (« WeGeBAU » de 2007 à 2019, devenu « *Work for Tomorrow* »). Les subventions sont plus importantes pour les travailleurs de 45 ans et plus, mais également pour les entreprises de petite taille qui font souvent face à un manque de ressources tant humaines que financières : 100 % des coûts de formation sont couverts pour les petites entreprises, 50 % pour les moyennes, 25 % pour les grandes et 15 % pour les très grandes. Si la participation des seniors aux formations reste faible, les résultats du programme n'en sont pas moins positifs pour le maintien en emploi de ceux qui en bénéficient.

17. PIAAC - Programme for the International Assessment of Adult Competencies. <https://www.oecd.org/skills/piaac/>

18. Principe 1 du socle européen des droits sociaux.

LES SENIORS ET LE NUMÉRIQUE

En matière de compétences et de performances, la principale préoccupation des employeurs est l'incapacité perçue des seniors à s'adapter aux nouvelles technologies (OCDE, 2023a). Ce préjugé est bien souvent démenti par les faits : 83 % des employeurs constatent en effet que les travailleurs en milieu de carrière ou âgés apprennent aussi rapidement voire plus rapidement que les employés de niveau débutant ou intermédiaire. Les seniors peuvent et veulent continuer à apprendre dans un contexte d'évolution technologique rapide. Dans cette perspective, Chypre propose des formations gratuites aux compétences numériques, notamment à destination des travailleurs de plus de 55 ans, dans le cadre de son « Plan pour la reprise et la résilience » (Eurofound, 2024).

Mais les nouvelles technologies peuvent aussi aider à adapter les conditions de travail des seniors (et des autres). En Pologne par exemple, le Programme national d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail prévoit de recourir aux technologies numériques pour étudier les risques professionnels associés aux nouvelles formes de travail afin de mieux les prévenir.

ACCOMPAGNER LA RECONVERSION DES SENIORS

La reconversion des seniors devient nécessaire dans certaines activités, lorsque les conditions de travail ne peuvent pas être suffisamment aménagées. Si la formation peut aider à la reconversion des seniors, elle est à elle seule souvent insuffisante. Les travailleurs, dès 40-45 ans,

témoignent déjà d'un faible niveau de confiance dans leurs capacités à se reconverter ou à trouver un nouvel emploi (même pour les hauts diplômés) (OCDE, 2023a). Quant aux travailleurs âgés, ils tendent à sortir du marché du travail plutôt qu'à changer de job. Les seniors doivent donc, plus que d'autres catégories d'âge, être soutenus dans leur réflexion et leurs démarches pour prolonger leur carrière dans d'autres types d'emploi. Et plus ces mesures sont envisagées tôt, par exemple à mi-carrière, plus elles sont efficaces pour le maintien durable en emploi.

Plus ces mesures sont envisagées tôt, par exemple à mi-carrière, plus elles sont efficaces pour le maintien durable en emploi.

L'Agence fédérale allemande pour l'emploi propose ainsi une large gamme de soutiens pour accompagner l'ensemble des travailleurs : conseils de carrière, de réorientation ou de réinsertion. L'initiative « *ProfilPass* » cible plus spécifiquement les travailleurs âgés, avec le soutien scientifique de l'Institut allemand pour l'éducation des adultes (AGE, 2023). Aux Pays-Bas, les travailleurs de 45 ans et plus peuvent participer à des services d'orientation professionnelle subventionnés (« *ontwikkeladvies* ») qui les aident à comprendre les perspectives de leur emploi actuel et leur donnent un aperçu de leur profil de compétences et de leurs opportunités de carrière. Les participants élaborent un plan de développement personnel qui décrit les mesures à prendre pour garantir qu'ils resteront employables jusqu'à l'âge de la retraite (OCDE, 2023b). En Australie, le programme « *Skills Checkpoint for Older Workers* » propose aux travailleurs âgés de 40 ans et plus une évaluation de carrière et une orientation professionnelle individuelle avec un conseiller. Cette évaluation conduit également à des recommandations de formations pour favoriser leur maintien dans leur emploi actuel ou réussir leur

intégration dans un nouveau rôle ou une nouvelle carrière (OCDE, 2023a). Le programme irlandais « *Skills to advance* » offre des opportunités de perfectionnement et de reconversion aux salariés, en particulier à ceux âgés de 50 ans et plus, occupant des emplois en mutation ou dans des secteurs vulnérables (Eurofound, 2024). La subvention suédoise « *Omställningsstöd* » encourage les travailleurs en milieu de carrière à se perfectionner ou se reconvertir, idéalement dans un secteur en pénurie de main d'œuvre : elle couvre 80 % du salaire le temps d'une formation (Eurofound, 2024).

SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT DES SENIORS

Pour contrer les difficultés des seniors à trouver un emploi dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, l'OCDE (2023a) propose de stimuler le travail indépendant et l'entrepreneuriat chez cette catégorie d'actifs. L'organisation note toutefois le manque de cadre et de soutien dont les seniors bénéficient dans ce domaine, souvent réservés aux jeunes. Certains organismes s'y emploient pourtant : aux Pays-Bas, la Leyden Academy (dédiée à l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées) a ainsi lancé le programme « Silver Starter », financée par la Commission européenne, qui propose aux plus de 50 ans une formation en ligne à la création d'entreprise accompagnée par les conseils personnalisés d'un coach.

CONCLUSION

Si les différents dispositifs publics évoqués ici vont dans le bon sens pour accroître la durée en emploi des seniors, des évaluations systématiques font souvent défaut pour mesurer les progrès réellement accomplis et leurs effets systémiques (Eurofound, 2024).

Si les différents dispositifs publics évoqués ici vont dans le bon sens pour accroître la durée en emploi des seniors, des évaluations systématiques font souvent défaut pour mesurer les progrès réellement accomplis et leurs effets systémiques.

À cet égard, il est intéressant de se pencher sur le cas du Japon (RIHME, 2017), touché depuis longtemps par le vieillissement rapide de sa population. Dès les années 1960, le ministère du Travail japonais a promu l'emploi des seniors, encouragé les employeurs à revoir leurs critères d'âge, mis en visibilité les offres d'emploi destinées aux seniors, proposé des aides à la formation professionnelle et même listé les métiers adaptés à cette catégorie d'actifs. Mais la situation d'emploi des seniors a continué à se dégrader. Dans les années 1970, des quotas de travailleurs seniors ont été imposés aux entreprises¹⁹, avec des effets à nouveau décevants. Dans les années 1980, les quotas ont été abandonnés au profit d'un appel aux entreprises à maintenir les seniors en emploi jusqu'à 60 ans. Certaines entreprises ont alors trouvé des voies de contournement pour éviter de licencier prématurément leurs seniors, notamment ceux qui étaient les mieux rémunérés : pré-retraite maison, transfert des seniors vers d'autres filiales, incitation à l'entrepreneuriat. À partir de 1990, une large



19. 6 % de plus de 45 ans en 1971, qui deviendront 6 % de plus de 55 ans en 1976.

majorité d'entreprises respecte l'âge obligatoire de mise en retraite à 60 ans et certaines vont même au-delà, mais via des pratiques qui précarisent les seniors : ils sont réemployés en CDD à temps partiel, avec un salaire moindre (de 30 % en moyenne). Cette pratique se renforce dans les années 2000, alors qu'une nouvelle loi relève l'ouverture des droits à une pension vieillesse à 65 ans. La vague des baby-boomers arrivant à 60 ans va mettre en visibilité la précarisation de cette population, particulièrement chez les femmes et les employés temporaires.

Tout l'enjeu est évidemment de ne pas répéter ces erreurs en évitant de maintenir les seniors en emploi au prix de leur précarisation. Au-delà des lois et des dispositifs publics, les pratiques que les entreprises développent pour y répondre sont donc cruciales.

Les pays nordiques , souvent cités en exemple du fait de leur taux d'emploi élevé de seniors, proposent des politiques inclusives à caractère universel auxquelles s'ajoutent des programmes plus ciblés pour les travailleurs âgés et les demandeurs d'emploi.

À l'inverse du Japon, les pays nordiques²⁰, souvent cités en exemple du fait de leur taux d'emploi élevé de seniors, ouvrent d'autres perspectives en matière de politiques publiques. Ils proposent des politiques inclusives à caractère universel²¹, avec des droits et devoirs individuels égaux pour tous, quel que soit l'âge ou le sexe, auxquelles s'ajoutent des programmes plus ciblés pour les travailleurs âgés et les demandeurs d'emploi. La combinaison de ces dispositifs à la fois généraux et spécifiques permet de lutter efficacement contre les préjugés âgistes,

le chômage de longue durée et l'obsolescence des compétences. La qualité du dialogue entre les partenaires sociaux apparaît comme l'une des conditions essentielles de ces résultats, à rebours de la situation française où la négociation sur l'emploi des seniors et les parcours professionnels vient d'échouer²² après trois mois et demi de discussions.

20. Danemark, Suède, Norvège, Finlande, Islande

21. Halvorsen B. E. (2022). High and rising senior employment in the Nordic countries, In Abrahamsson K., Ennals R. (eds), *Sustainable Work in Europe. Concepts, Conditions, Challenges*, Berlin, Peter Lang Verlag.

22. Le 10 avril 2024.

SOURCES PRINCIPALES

AGE platform Europe (2023). Empowering older people in the labour market for sustainable and quality working lives.

https://www.age-platform.eu/content/uploads/2023/11/AGE-Barometer-2023_vf_EN.pdf

Eurofound (2024). Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms. Février 2024.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2024/keeping-older-workers-engaged-policies-practices-and-mechanisms>

OCDE (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce. Living, Learning and Earning Longer. 16 décembre 2020.

<https://www.oecd.org/publications/promoting-an-age-inclusive-workforce-59752153-en.htm>

OCDE/Generation (2023a). The Midcareer Opportunity, Meeting the Challenges of an Ageing Workforce. 9 octobre 2023.

<https://www.oecd.org/els/the-midcareer-opportunity-ed91b0c7-en.htm>

OCDE (2023b). Ageing and Employment Policies, Retaining Talent at All Ages. 18 janvier 2023.

<https://www.oecd.org/employment/retaining-talent-at-all-ages-00dbdd06-en.htm>

OCDE (2023c), Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing, Paris

<https://doi.org/10.1787/678055dd-en>.

RIHME, 2017 : Jaussaud, J., Martine, J. (2017), « L'emploi des seniors au Japon : enjeux et pratiques », *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 27, vol. 6, p. 103-118.

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2017-3-page-103.htm>

Rousseau, A., Taskin L., Constantinidis, C, Gras, C. (2011). La collaboration multi-générationnelle: rapport théorique. Louvain School of management research Institute, ILSM-Rapport de recherche RH-Entreprises, vol.1 n°1.

https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-est/laborh/RHE1_Collaboration%20multig%C3%A9n%C3%A9rationnelle_Rapport%20th%C3%A9orique.pdf

COLLECTION REPERE FUTURS DU TRAVAIL : DERNIERS NUMÉROS

REPERE N°13
MARS 2023

COMMENT ANIMER ET ENGAGER DES COMMUNAUTÉS DE TRAVAILLEURS À STATUTS ET ATTENTES MULTIPLES ?

PAR FANNY BARBIER, DRH, MINE PARIS - PSL

SOMMAIRE

- À la recherche de nouvelles formes d'engagement
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- Comment animer une communauté de travailleurs à statuts et attentes multiples ?

REPERE N°14
MARS 2023

LA SEMAINE DE 4 JOURS : UN BUZZ À TEMPÉRER

PAR SÉZÉ CARVENEC ET MATHIEU KARRIER

ÉPILOGUE 1

SOMMAIRE

- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer

REPERE N°15
JUN 2023

LES ANGLES MORTS DE LA SEMAINE DE 4 JOURS : TRAVAILLER MOINS, EST-CE TOUJOURS TRAVAILLER MIEUX ?

PAR SÉZÉ CARVENEC ET MATHIEU KARRIER

ÉPILOGUE 2

SOMMAIRE

- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours
- Les angles morts de la semaine de 4 jours

REPERE N°16
JUILLET 2023

LES ESPACES DE TRAVAIL VIRTUELS : AU-DELÀ DU MÉTAVERS

PAR SÉZÉ CARVENEC

SOMMAIRE

- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers

REPERE N°17
SEPTEMBRE 2023

DEUX REGARDS SUR L'USINE RADICALEMENT DIFFÉRENTS... ET POUTANT Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710

PAR JEAN-MICHEL SARROUS, Président de l'Association CCP (Breveté, Chef)

SOMMAIRE

- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant
- Deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant

REPERE N°18
OCTOBRE 2023

LE « MODÈLE » HAIER, UN CAS DE MANAGEMENT MADE IN CHINA

PAR YVES-OLIVIER COSTE ET JÉRÔME DELACROIX

SOMMAIRE

- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- Le « modèle » Haier, un cas de management made in China

REPERE N°19
NOVEMBRE 2023

LES MURMURES DES MACHINES* : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel

PAR JULEN NGUYEN, Directeur de la Recherche et du Développement, Inteligencia Artificial de Robot, Phisica Automation

SOMMAIRE

- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- Les murmures des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel

REPERE N°20
DÉCEMBRE 2023

LE TRAVAIL EN 2040 : VOYAGE EN TERRE INCONNUE

PAR SÉZÉ CARVENEC

SOMMAIRE

- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue

- N°13 - Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- N°14 - La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- N°15 - Les angles morts de la semaine de 4 jours : travailler moins, est-ce toujours travailler mieux ?
- N°16 - Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- N°17 - Deux regards sur l'usine radicalement différents ... et pourtant. Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710
- N°18 - Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- N°19 - Le murmure des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- N°20 - Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue

<https://www.chairefit2.org/publications/>

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
<https://www.chairefit2.org/>

CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

Directeur de la publication : Thierry Weil / Édition : Cahier&Co /
Création graphique : Laëtitia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.