
RÉSUMÉ

Le vieillissement démographique bouleverse profondément le monde du travail, dans les économies avancées mais également dans un nombre croissant d'économies émergentes. La tranche des 45-64 ans représente désormais quelque 40% de la population en âge de travailler des pays de l'OCDE, contre 28 % en 1990. Deux tendances puissantes et persistantes – l'allongement de l'espérance de vie et la baisse de la natalité – continueront d'élever l'âge moyen des actifs. Les conséquences sont profondes pour le marché du travail, les finances publiques, les systèmes de santé et de protection sociale – de même que pour les milliards d'individus dont le travail acharné est le socle sur lequel reposent ces piliers de la société.

Les gouvernements, citoyens et dirigeants d'entreprise s'adaptent-ils suffisamment vite à un vieillissement démographique d'une ampleur inégalée dans l'histoire humaine ? Quels sont les obstacles structurels, les attitudes et comportements profondément ancrés qui empêchent d'aider davantage de travailleurs en milieu de carrière et de travailleurs âgés à se maintenir plus longtemps dans l'emploi ? Alors que le monde se dirige vers un marché du travail plus numérique et soutenable, quelles mesures réalistes les parties prenantes pourraient-elles prendre pour soutenir les travailleurs qui souhaitent évoluer professionnellement ou qui veulent, ou doivent, changer d'emploi ?

En quête de réponses à ces questions, l'OCDE et Generation, une ONG mondiale spécialisée dans la formation et le placement professionnel pour tous âges, se sont associés pour réaliser de nouvelles recherches – dont le présent rapport rend compte. Ces recherches portent principalement sur l'Europe, région qui, avec certaines parties de l'Asie orientale, est celle où l'impact économique du vieillissement est le plus marqué. À la fin de l'année 2022, une enquête approfondie a été menée, auprès de 6 029 salariés et chômeurs (âgés de 18 à 65 ans) et 1 510 responsables des recrutements, dans huit pays : Allemagne, Espagne, États-Unis, France, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Suède.

L'exposé des résultats de l'étude s'articule en trois parties. La première section présente le contexte. La deuxième expose les grandes conclusions de l'enquête. Enfin, la troisième propose un plan d'action aux principales parties prenantes. Le rapport met l'accent sur des actions que les entreprises et les travailleurs pourraient prendre, de leur plein gré, avec un coup de pouce

des pouvoirs publics si nécessaire, pour garantir la réussite des entreprises, le bien-être des salariés et la prospérité sur fond de vieillissement rapide de la population.

La conclusion est sans équivoque : le « laisser-faire » n'est pas envisageable. La structure de l'emploi par âge suit une courbe en U inversé ; le taux d'emploi augmente et atteint son pic aux alentours de 45 ans puis chute brusquement après 50 ans. Le phénomène est plus marqué chez les femmes. Néanmoins, chez les hommes et les diplômés du supérieur, l'inéluctable chute du taux d'emploi n'est repoussée que de quelques années. Les travailleurs de plus de 45 ans sont d'ores et déjà surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée – dont ils forment 44 % de l'effectif, en moyenne, dans les pays étudiés. Le vieillissement étant appelé à se poursuivre partout, tant que les sociétés n'auront pas infléchi la tendance, la situation ne pourra qu'empirer.

L'étude révèle toutefois de bonnes raisons d'être optimiste. Certes, les stéréotypes à l'encontre des travailleurs âgés ont la vie dure : les recruteurs n'ont en effet rien perdu de leurs préjugés envers les candidats de plus de 45 ans – qu'ils croient moins capables de s'adapter aux nouvelles technologies ou à acquérir de nouvelles compétences. Cependant, ces mêmes recruteurs admettent que, lorsqu'ils embauchent un candidat de cette tranche d'âge, celui-ci s'acquitte de sa tâche aussi bien, sinon mieux, qu'un plus jeune. Comme l'ont suggéré des recherches antérieures de l'OCDE, les entreprises qui disposent d'une main d'œuvre intergénérationnelle tendent à avoir une productivité supérieure à celles où la pyramide des âges est trop déséquilibrée, dans un sens ou dans l'autre. Qui plus est, les travailleurs âgés et ceux en milieu de carrière ayant changé d'emploi se déclarent bien plus satisfaits professionnellement, à tous égards, que leurs contemporains n'ayant pas effectué une reconversion professionnelle.

Les occasions de changer d'emploi en milieu de carrière demeurent limitées, malgré leurs effets positifs indéniables sur la performance et la satisfaction professionnelle. L'âge est le principal obstacle à la mobilité professionnelle, mais il n'est pas le seul. Le lieu de travail et l'état de santé physique sont des facteurs entravant les opportunités d'évolution professionnelle des travailleurs en milieu de carrière. Ces obstacles sont moins inhibants pour les plus jeunes, ce qui renforce les préjugés à l'encontre des travailleurs en milieu de carrière, préjugés qui persistent même s'ils sont démentis par les faits. La suppression de ces obstacles élargira le vivier de talents à la disposition des employeurs et permettra la concrétisation des avantages d'une main d'œuvre intergénérationnelle.

Comment lever ces obstacles à la mobilité professionnelle, et comment résoudre le « paradoxe âge-performance » – l'existence simultanée de performances professionnelles élevées et de préjugés négatifs persistants sur les travailleurs âgés? Donner aux travailleurs les moyens de prolonger leur vie active à proportion de leur espérance de vie exige un ensemble de micro-interventions bien réfléchies. Les plus âgés devront aussi remettre en question leurs propres préjugés. Par exemple, beaucoup surévaluent leur expérience, alors que les employeurs privilégient les candidats ayant suivi des formations pertinentes. Étant donné que l'intérêt pour la formation tend à diminuer avec l'âge, les employeurs et les responsables publics devraient songer à des mesures ciblées pour rendre la formation plus attrayante et abordable aux travailleurs atteignant les 45 ans. Les gouvernements devront reconsidérer leur soutien aux pré-retraites, pratique de plus en plus désuète, préjudiciable à la fois aux travailleurs et entreprises. Enfin, il conviendrait que les employeurs modifient leurs processus de recrutement pour en éliminer les préjugés omniprésents qui existent actuellement à l'encontre des candidats en milieu de carrière ou plus âgés.

Les changements durables se produisent à la fois rapidement et lentement. Les bouleversements démographiques qui ont donné lieu à l'établissement de ce rapport étaient visibles et prévisibles depuis des décennies. Leurs conséquences sont maintenant sous nos yeux. En revanche, l'accélération soudaine de la technologie, en particulier les capacités de l'intelligence artificielle (IA) qui promet de transformer presque tous les aspects du travail, ont pris la plupart au dépourvu. L'évolution de l'IA est encore incertaine, mais deux choses sont sûres. Premièrement, les travailleurs en milieu de carrière et les plus âgés devront continuer à développer leurs compétences, numériques en particulier, et trouver leur place à l'heure où les employeurs se convertissent à l'IA. Deuxièmement, il n'est ni nécessaire ni souhaitable que les dirigeants et les citoyens attendent davantage pour saisir les possibilités que le vieillissement de la population active présente en association avec d'autres mégatendances. Le rythme du changement s'accélère, notre réponse doit être tout aussi rapide.

Les révolutions de l'IA et du vieillissement ont en commun une chose : la mesure dans laquelle elles modifieront nos sociétés dépendra beaucoup de la manière dont nous choisirons de réagir.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>. © OECD, 2023