

# Résumé

Les mutations profondes et rapides que connaît le monde du travail sous l'effet des transformations numérique et verte et du vieillissement démographique sont associées à une plus grande précarité de l'emploi, ce qui représente un coût potentiel pour les entreprises, les travailleurs et la société. Dans les pays de l'OCDE, la durée moyenne d'exercice d'un emploi par une même personne a diminué de neuf mois environ entre 2012 et 2019, et ce pour tous les groupes d'âge. Cette dégradation de la stabilité de l'emploi intervient alors que les personnes changent d'emploi à un rythme soutenu, parfois le plus rapide observé depuis plusieurs dizaines d'années (un travailleur sur cinq voit sa situation au regard de l'emploi changer chaque année), et le taux de changements d'emploi a augmenté dans 24 des 27 pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Les personnes âgées de 55 à 64 ans – qu'elles démissionnent ou perdent leur emploi – ne changent pas d'emploi facilement et finissent souvent au chômage ou quittent définitivement le marché du travail. Une fois qu'elles sont sans emploi, elles ont beaucoup moins de chances de trouver du travail et sont plus susceptibles de subir une forte baisse de salaire si elles sont embauchées.

Dans la mesure où nous sommes plus nombreux à travailler plus longtemps, et compte tenu des pénuries de main-d'œuvre et de compétences inégalées constatées actuellement, il est urgent de s'assurer que les talents et les compétences d'une main-d'œuvre multigénérationnelle sont pleinement mis à profit, y compris en favorisant un maintien en poste plus long.

## Améliorer les rémunérations et les conditions de travail

La qualité des revenus d'activité, comme la qualité de l'environnement de travail et la sécurité sur le marché du travail, représentent des composantes essentielles de la qualité des emplois ; un travailleur qui ne serait pas satisfait au regard de ces trois critères pourrait donc être incité à quitter leur travail. Les nouvelles données présentées dans ce rapport montrent que les travailleurs sont moins susceptibles de démissionner des entreprises offrant une meilleure rémunération. En moyenne dans six pays pour lesquels on dispose de données, le taux de départs volontaires est supérieur de 50 % environ dans les entreprises situées dans le dernier quintile de l'échelle des rémunérations par rapport aux entreprises situées dans le premier quintile. Si les salaires dans les entreprises dépendent essentiellement des choix des dirigeants et des résultats enregistrés, des dispositifs institutionnels comme la négociation collective, le salaire minimum et la fiscalité du travail peuvent contribuer à s'assurer que les gains de productivité soient largement partagés.

Mais l'attractivité des emplois ne repose pas uniquement sur les salaires. Au vu des données recueillies au Royaume-Uni et en Australie, la possibilité de télétravailler régulièrement équivaut, aux yeux des travailleurs, à un peu plus de 20 % du salaire annuel moyen. Dans l'ensemble, les données laissent à penser que la flexibilité de l'aménagement du temps de travail améliore la perception qu'ont les salariés de leur équilibre vie professionnelle/vie privée ; si cette flexibilité ne s'applique pas à tous les emplois, elle peut améliorer la satisfaction professionnelle des personnes qui en bénéficient et les inciter à rester dans leur emploi. Malheureusement, selon les conclusions de l'enquête Global Employee Survey de l'AARP,

les travailleurs plus âgés bénéficient d'une flexibilité nettement moindre dans leurs emplois (possibilités de télétravail ou flexibilité des horaires par exemple) et sont moins en mesure de s'occuper de leurs proches adultes dépendants. Aujourd'hui, seuls 19 pays de l'OCDE sur 35 pour lesquels on dispose de données proposent des congés rémunérés pour s'occuper de proches adultes plus âgés. Par ailleurs, le recours au congé de proche aidant est souvent stigmatisé, ce qui implique que les entreprises et les pouvoirs publics agissent pour améliorer la disponibilité et l'adoption de mesures en faveur de l'aide aux adultes dépendants. Il semble que les modalités de travail flexibles rencontrent un plus grand succès lorsqu'elles sont adoptées dans le cadre d'une stratégie à l'échelle de l'entreprise et utilisées à ce titre par le personnel plus âgé.

L'élimination de la discrimination sur le lieu de travail est aussi un paramètre important du maintien dans l'emploi des travailleurs de tout âge. Les données montrent que, souvent, les salariés manquent une promotion ou se voient refuser une formation en raison de leur âge. Les campagnes d'information, à l'instar de celles menées en Belgique et aux Pays-Bas, peuvent contribuer à lutter contre les stéréotypes négatifs des employeurs.

## L'investissement dans la santé des salariés porte ses fruits

La préservation de la santé et de la productivité des travailleurs plus âgés est un objectif clé de l'action publique. Les problèmes de santé sont l'un des principaux déterminants de la rotation de la main-d'œuvre ; en 2019, 20 % environ des travailleurs âgés de 35 à 44 ans ont quitté volontairement leur emploi en raison de problèmes de santé, contre 25 % des travailleurs de 50 à 64 ans. Outre une sortie précoce du marché du travail, les problèmes de santé sont aussi une cause majeure d'absence pour maladie et de présentéisme qui, faute de solutions, peuvent avoir des conséquences néfastes pour les salariés, les employeurs et les pouvoirs publics en provoquant des pertes de productivité et une diminution du maintien en poste des salariés. En moyenne en 2019, le taux d'absence pour maladie s'élevait à 1.3 % chez les travailleurs jeunes, 2 % chez les travailleurs d'âge très actif et 3.2 % chez les travailleurs plus âgés. De nombreuses grandes entreprises ont mis en place des programmes dédiés à la santé et au bien-être au travail, mais les données montrent que pour être efficaces, ils doivent s'inscrire dans une approche globale et intégrée afin d'améliorer les résultats sur le plan sanitaire et commercial. Pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME), les pouvoirs publics et les partenaires sociaux renforcent les capacités des services de médecine du travail, comme au Royaume-Uni, en mettant en place une certification nationale pour les prestataires de santé et de bien-être, et en élaborant des programmes de reconnaissance pour les employeurs, comme au Japon. Les subventions visant à encourager les employeurs à investir dans la santé et le bien-être au travail se sont aussi développées ces dernières années.

Les actions visant à prévenir les maladies de longue durée évitables doivent être menées dès le plus jeune âge, par exemple en faisant de la prévention au regard de l'obésité, du tabagisme et de la consommation nocive d'alcool. Par la suite, des campagnes de prévention conjuguées à des politiques publiques et des mesures mises en place par les employeurs, comme le congé maladie rémunéré, peuvent jouer un rôle essentiel en aidant les malades à se rétablir et, partant, en favorisant leur maintien dans l'emploi. À l'exception du Japon et des États-Unis, la plupart des pays de l'OCDE ont mis en place un congé maladie rémunéré par l'employeur associé à des prestations d'assurance-maladie pour les travailleurs qui ne peuvent travailler. Les données recueillies pour la Suisse et les Pays-Bas montrent qu'un renforcement du congé de maladie rémunéré par l'employeur peut inciter davantage les entreprises à agir pour prévenir les problèmes de santé et soutenir la réadaptation et la reprise du travail. Les dispositifs de retour progressif au travail après une maladie, à l'instar de ce qui se pratique en Allemagne, peuvent aussi être doublement avantageux en ce sens où ils permettent aux travailleurs de reprendre plus rapidement le travail tout en empêchant la perte de compétences et d'expérience. De la même manière, les aménagements opérés pour les travailleurs atteints de problèmes de santé, comme l'adaptation de l'environnement de travail physique ou l'aménagement du temps de travail ou des responsabilités professionnelles, peuvent jouer un

rôle clé en permettant aux travailleurs malades de continuer à travailler. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les employeurs sont tenus de procéder à des aménagements pour les travailleurs handicapés, mais cela ne concerne généralement pas les personnes malades ou blessées. Par ailleurs, il faut redoubler d'efforts pour donner aux responsables opérationnels les moyens de gérer efficacement la maladie sur le lieu de travail.

Enfin, les responsables de l'action publique, encouragés par le recours accru au télétravail lors de la crise du COVID-19, ont pris des mesures pour gérer les conséquences néfastes éventuelles sur la santé mentale de la transformation numérique des lieux de travail. Ainsi, l'Espagne, la France, la Grèce, l'Italie, le Luxembourg et la République slovaque ont adopté des lois donnant aux travailleurs le droit à la déconnexion.

## Investir dans les compétences et la formation de la main-d'œuvre

Dans tous les secteurs, les employeurs doivent investir dans le développement des compétences de leur personnel. Compte tenu de la persistance des inégalités liées à l'âge au regard de l'offre de formations et de la participation à ces activités, les travailleurs plus âgés sont souvent privés des compétences requises pour s'épanouir au cours de carrières professionnelles de plus en plus longues. 24 % seulement des adultes de 55 à 65 ans avaient suivi une formation formelle ou non formelle liée à leur emploi au cours des 12 mois ayant précédé leur participation à l'Évaluation des compétences des adultes (PIAAC), contre 41 % des 45 à 54 ans. Il s'agit d'un enjeu de taille pour les entreprises étant donné qu'il entraîne une baisse de la productivité et une perte d'expérience à mesure que les compétences des travailleurs âgés deviennent obsolètes et qu'ils quittent la population active.

Parmi les bonnes pratiques à adopter par les employeurs, il convient d'examiner régulièrement les compétences et les tâches professionnelles de sorte à repérer les formations nécessaires ou les possibilités de perfectionnement. En particulier, il est avéré que les pratiques professionnelles performantes comme la flexibilité et l'autonomie dans le travail, les avantages tels que les primes, et la gestion des performances favorisent une meilleure utilisation des compétences au travail et le maintien des salariés en poste. Mais il faut faire plus pour faire connaître les bonnes pratiques et les diffuser. Les PME sont souvent confrontées à d'importantes pénuries de main-d'œuvre et ne disposent ni des ressources ni des informations nécessaires pour offrir des possibilités de formation ; c'est pourquoi elles ont besoin d'être davantage épaulées pour s'attacher durablement leur capital humain. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux peuvent soutenir la création de réseaux de formation afin de réduire le coût par travailleur de la formation. Les centres de compétences, comme ceux créés en Finlande et aux Pays-Bas, contribuent à promouvoir la transformation numérique et les transferts de connaissances vers les PME. Les pouvoirs publics peuvent aussi jouer un rôle en ciblant les subventions et les chèques sur les travailleurs âgés et l'orientation professionnelle, en vue d'améliorer la formation de tous, indépendamment de l'âge.

## Éléments et graphiques clés

### Retenir les talents à tout âge : un défi de taille

L'ancienneté moyenne dans l'emploi a diminué de 8 % environ (neuf mois) ces dix dernières années (pour les travailleurs âgés de 15 à 64 ans).



Moins de 50 % des travailleurs de 55-59 ans occuperont encore le même emploi dans cinq ans, contre plus de 70 % pour les 40-44 ans.

### Les travailleurs seniors sont plus susceptibles de quitter le marché du travail que de changer d'emploi

6 % des travailleurs de 55-64 ans quittent le marché du travail chaque année, contre 3 % des 30-54 ans.

4 % des travailleurs de 55-64 ans changent d'emploi chaque année, contre 8 % des 30-54 ans.



Cela restreint le vivier de talents à disposition des entreprises et diminue leur capacité à tirer parti des avantages qu'offre une main-d'œuvre multigénérationnelle.

### La qualité de l'emploi est essentielle pour retenir le personnel

Les 3 raisons principales ayant conduit les travailleurs à quitter leur emploi ces 5 dernières années (retraite anticipée : 50-64 ans, changement d'emploi : 15-64 ans)

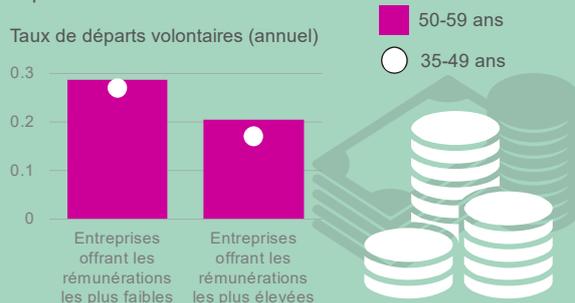
En %, dans 12 pays couverts par l'enquête



Les employeurs et les pouvoirs publics doivent faire plus pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre d'âges divers.

### Une rémunération trop faible est l'une des principales raisons qui poussent les travailleurs à démissionner

Dans les entreprises où les rémunérations sont faibles, la probabilité de démission des travailleurs plus âgés est supérieure de 40 %.



### Les problèmes de santé contraignent souvent les travailleurs à quitter leur emploi

De nombreux départs volontaires sont causés par des problèmes de santé. La pandémie de COVID-19 a aggravé cette situation.

Travailleurs qui quittent leur emploi en raison de problèmes de santé, en % de tous les départs volontaires



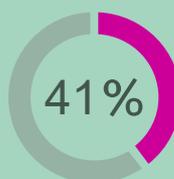
Travailleurs âgés de 35 à 44 ans

Travailleurs âgés de 50 à 64 ans

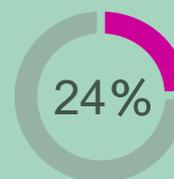
### Il est essentiel de développer et mobiliser les compétences grâce à la formation continue

41 % des travailleurs de 45-54 ans participent à des activités de formation formelle ou non formelle liée à leur emploi, contre 24 % des travailleurs plus âgés.

% de travailleurs suivant une formation liée à leur emploi



Travailleurs âgés de 45-54 ans



Travailleurs âgés de 55-65 ans



Extrait de :  
**Retaining Talent at All Ages**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2023), « Résumé », dans *Retaining Talent at All Ages*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/fa2affa1-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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>.