



HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN

*Liberté
Égalité
Fraternité*

FRANCE
2035
2050

FOCUS
**CHOISIR
SON TRAVAIL
DEMAIN**

**Être plus libres et indépendants,
individuellement et collectivement**

Septembre 2026



FRANCE
2035
2050

COMMENT VIVRONS-NOUS EN FRANCE DEMAIN ?

Sous la direction de Clément Beaune

Focus CHOISIR SON TRAVAIL DEMAIN



HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SEPTEMBRE 2026



SOMMAIRE

Introduction	6
1. Objectif 2035 : mieux rémunérer le travail et investir dans les compétences	9
1.1. Mieux rémunérer le travail par la réindustrialisation et de nouveaux choix collectifs	9
1.2. Adapter le marché du travail aux bouleversements de l'intelligence artificielle.....	11
1.3. Rénover le système de formation français en améliorant le lien formation emploi	12
2. Objectif 2050 : libérer le travail pour l'adapter aux nouvelles aspirations et faire face au choc démographique	15
2.1. Choisir son travail, choisir son organisation, choisir son temps, choisir sa carrière : un travail libéré en 2050	15
2.2. Faire face à la raréfaction de main-d'œuvre à l'horizon 2050 : travailler plus nombreux, et plus longtemps dans la vie.....	18
Conclusion.....	24
Annexe – Composition du groupe de travail sur l'avenir du travail	27

Ce focus reproduit un chapitre du rapport Comment vivrons-nous en France demain ? du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (à paraître).



Focus – Choisir son travail demain

Être plus libres et indépendants, individuellement et collectivement

Antoine Foucher, président de Quintet Conseil, essayiste,
ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail

Avec l'appui du département Travail, Emploi, Compétences du HCSP

« L'activité professionnelle procure une satisfaction particulière quand elle est librement choisie, donc qu'elle permet de rendre utilisables par sublimation des penchants existants. »
Sigmund Freud, 1934¹

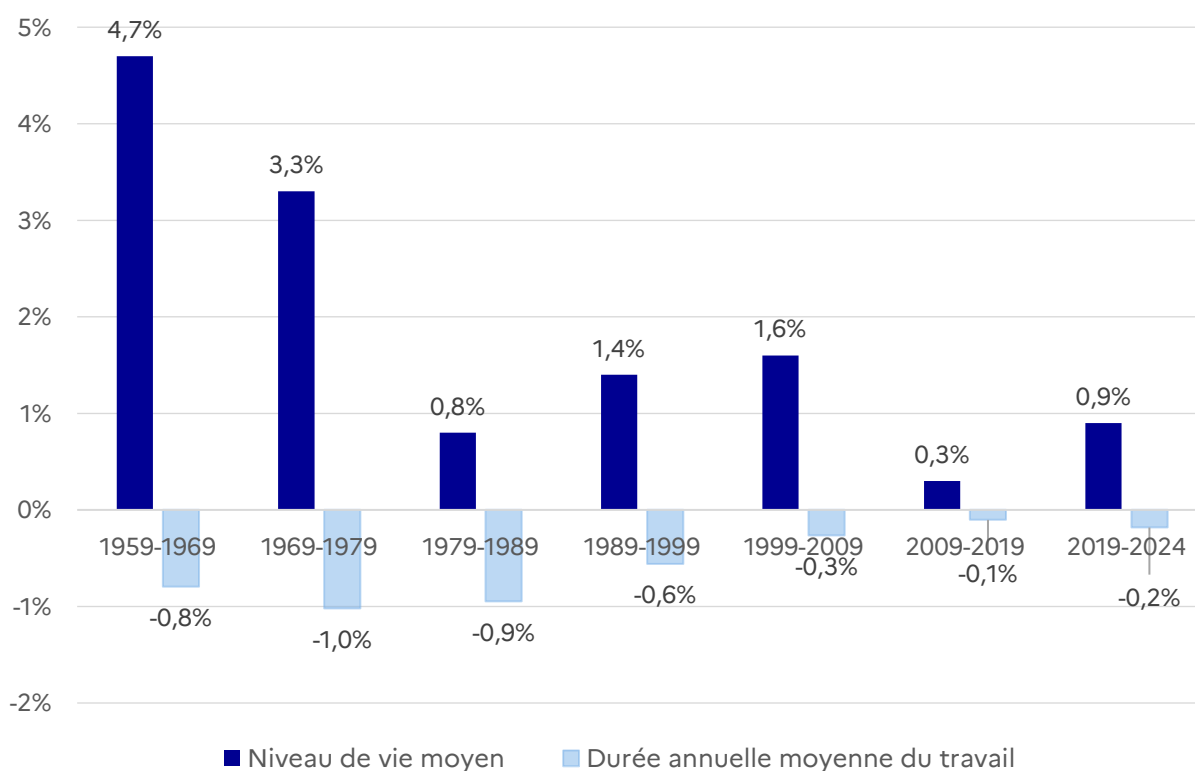
¹ Freud S. (1995), *Le malaise dans la culture*, Paris, Presses universitaires de France, 1^{re} éd. française 1934, p. 23.

Introduction

Travailler permet-il encore d'améliorer notre niveau de vie en 2026 ?

Pendant un long demi-siècle, de la fin de la Seconde Guerre mondiale en 1945 au début du XXI^e siècle, le travail a été marqué par deux tendances de fond : l'amélioration forte du pouvoir d'achat et la diminution du temps de travail (Graphique 1). De génération en génération, on vivait de mieux en mieux, en travaillant de moins en moins, grâce à un travail de plus en plus productif.

Graphique 1 – Évolution du niveau de vie moyen et de la durée annuelle moyenne du travail



Note : l'évolution du pouvoir d'achat est mesurée par l'évolution du niveau de vie moyen par individu, corrigé de l'inflation. Il correspond au revenu disponible brut (ensemble des revenus d'activité, du patrimoine et prestations sociales, nets des impôts directs et cotisations sociales) rapporté au nombre d'unités de consommation du ménage et exprimé en euros constants de 2020. La durée annuelle moyenne du travail correspond au nombre moyen d'heures annuelles ouvrées par personne ayant un emploi (salariés, indépendants, fonctionnaires).

Lecture : entre 1959 et 1969, le niveau de vie a progressé de 4,7 % en moyenne chaque année et la durée annuelle moyenne du travail a diminué de 0,8 % en moyenne par an sur la décennie.

Source : HCSP, à partir des comptes nationaux et de l'indice des prix à la consommation (Insee) pour le calcul du niveau de vie, et à partir des données de l'OCDE pour les heures travaillées

Dans les années 1960 à 1980, avec une croissance économique soutenue, le niveau de vie moyen augmente de 3 % à 5 % par an, ce qui implique un doublement en quinze à vingt ans. Mais sur la dernière décennie, il progresse de moins de 1 % par an, à un rythme tel qu'il faudrait désormais travailler plus de 80 ans pour doubler son niveau de vie. La durée annuelle moyenne effective du travail a quant à elle constamment diminué¹ jusqu'au début des années 2000, passant d'environ 2 300 heures en 1950 à 1 500 heures en 2004 – un nombre d'heures qui reste globalement comparable en 2024.

Historiquement et globalement, les gains de productivité ont permis d'accroître la richesse par habitant et le niveau de vie des Français tout en réduisant progressivement son temps de travail. **Cette double tendance s'est interrompue depuis une vingtaine d'années, posant la question de la fin d'un cycle historique du travail. Est-ce définitif ? Peut-on toujours mieux gagner sa vie en travaillant (moins) ?**

Très vraisemblablement non. Hors gains de productivité², il semble difficile d'améliorer durablement les revenus du travail, la dynamique des salaires étant étroitement liée à celle de la productivité, qui a structurellement ralenti (Graphique 2). De plus, le vieillissement de la population devrait conduire à mobiliser une part difficilement compressible des gains de productivité pour financer la hausse des dépenses de retraite et de santé, et, parallèlement, à prolonger la durée de vie active (voir point 2.2 *infra*).

Bien que les Français gagnent aujourd'hui plus que leurs homologues des générations précédentes, et que les salaires continuent de progresser, même plus lentement qu'avant, en cours de carrière, la situation relative des jeunes s'est détériorée³ : **il est plus difficile de monter dans l'échelle salariale. Travailler ne permet plus à la grande majorité des gens d'améliorer leur niveau de vie, et il s'agit d'une situation inédite depuis 1945.**

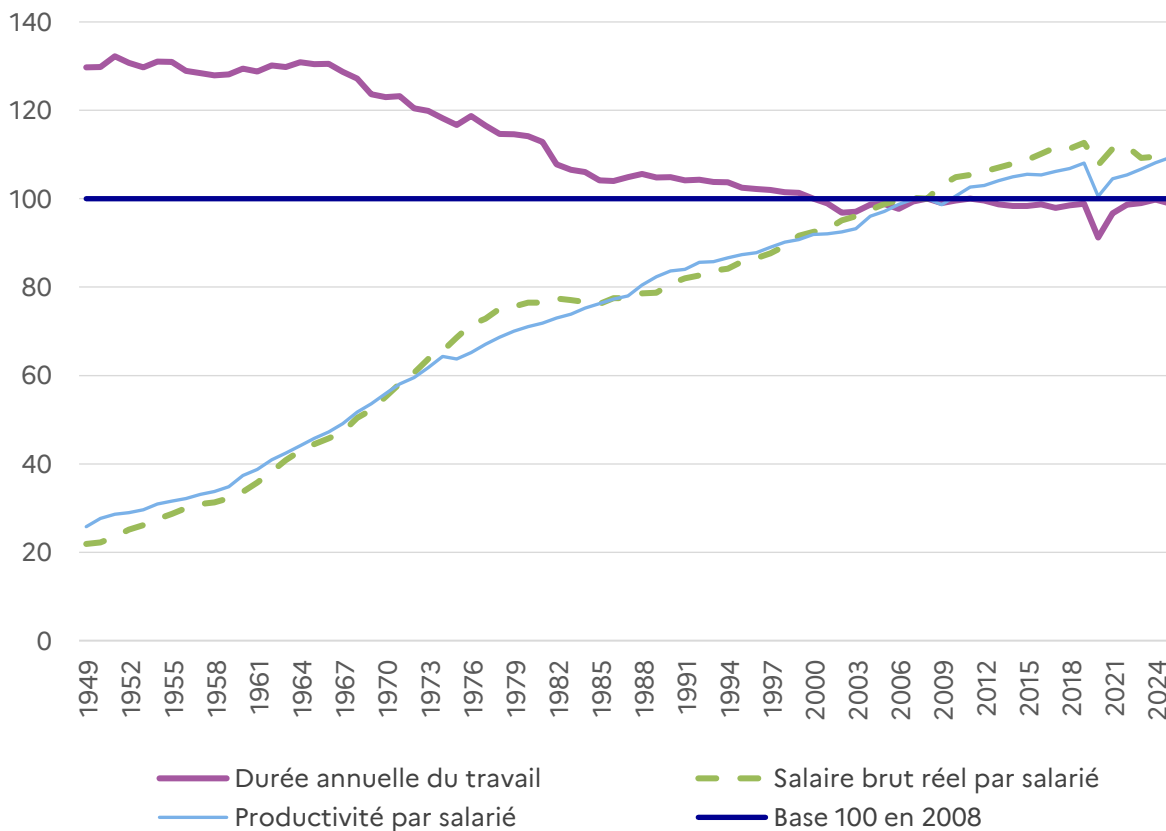
Quoi qu'il en soit, ces nouvelles réalités font naître de nouveaux rapports au travail.

¹ Voir Bouvier G. et Diallo F. (2010), « [Soixante ans de réduction du temps de travail dans le monde](#) », Insee Première, n° 1273, janvier 2010 et Insee (2019), [France, Portrait social. Édition 2019](#), coll. « Insee Références », novembre, p. 27-31.

² Voir le chapitre « Économie », à paraître.

³ Voir Bristielle A., Bucher A. et Cusset P.-Y. (2025), « [Jeunesse d'hier et d'aujourd'hui : le grand déclassement ?](#) », *Note flash*, n° 4, HCSP, octobre ; Duco Q. (2021), « [Salaires des générations 1940 à 1980 : des effets différenciés du contexte économique et du diplôme sur les trajectoires salariales](#) », dans Insee, *Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2021*, coll. « Insee Références », juin.

Graphique 2 – Durée du travail, salaire et productivité par salarié (base 100 en 2008)



Note : la productivité par salarié correspond au rapport entre la valeur ajoutée brute totale en volume et le nombre de salariés. Le salaire brut réel correspond aux salaires et traitements avant déduction des cotisations salariales, déflaté par l'indice du prix de la consommation des ménages. La durée annuelle effective du travail est la quantité moyenne d'heures travaillées par salarié (tenant compte du temps partiel, des heures supplémentaires, congés et arrêts de travail).

Champ : salariés, France.

Lecture : en 2025, le salaire brut réel d'un salarié était en moyenne 10 % plus élevé qu'en 2008.

Source : HCSP, à partir des comptes nationaux annuels, Insee

Que représente encore le travail aujourd'hui ?

Le travail est-il toujours aussi central dans nos vies ? Les enquêtes d'opinion le confirment, même si seul un Français sur quatre le considère aujourd'hui comme « très important »¹. Le travail apparaît comme une source importante d'intégration sociale, d'identité et de revenu², un

¹ Romain Bendaïd R. (2022), « *« Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail* », Fondation Jean Jaurès, juillet, p. 4-6.

² Bigi M. et Méda D. (2023), « Prendre la mesure de la crise du travail en France », dans Palier B. (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 34-50.

constat particulièrement vrai pour les jeunes (15-29 ans), qui y voient « la clé de l'indépendance »¹. Néanmoins, la nouvelle donne du travail (faible augmentation du pouvoir d'achat, fin de la diminution du temps de travail) change le rapport au travail, conduisant à une relativisation de celui-ci et à la recherche d'un bien-être au quotidien et de sens dans son cadre. La qualité de l'environnement de travail, l'équilibre des temps de vie ou encore la reconnaissance accordée aux salariés et le sentiment d'exercer un métier utile occupent désormais une place importante dans les attentes des Français. Dès lors, la question du rapport au travail ne peut être dissociée de celle de la qualité de l'emploi. Or, sur ce point, la situation française apparaît contrastée selon les comparaisons internationales². Malgré une plus forte protection de l'emploi que dans la majorité des pays européens, la qualité de l'emploi demeure marquée par des fragilités sur plusieurs dimensions, qu'il s'agisse de l'environnement et des conditions de travail ou des perspectives de carrières et de formation offertes aux salariés, et le travail est en France une source de stress plus grande que dans d'autres pays.

Si de nouveaux rapports au travail apparaissent, ils ne signifient donc pas un désinvestissement de la part des Français. L'exigence citoyenne autrefois adressée à la politique semble s'être en partie transférée sur les entreprises et l'emploi, investissant celui-ci d'une fonction existentielle, dans un contexte de transformations profondes qui continueront de remodeler le travail au cours des prochaines décennies.

1. Objectif 2035 : mieux rémunérer le travail et investir dans les compétences

1.1. Mieux rémunérer le travail par la réindustrialisation et de nouveaux choix collectifs

L'investissement dans les technologies de pointe et l'amélioration des compétences numériques est nécessaire pour rattraper les États-Unis et la Chine. **L'industrie** étant le creuset des gains de productivité et le cœur des dépenses de recherche et développement, **la politique industrielle européenne doit prioriser dix secteurs ou domaines stratégiques** : l'énergie, les matières premières critiques, le numérique et les technologies avancées, les industries à haute intensité énergétique, les technologies propres, l'automobile, la défense, l'espace, la pharmacie et le

¹ Elabe et Le Cercle des économistes (2026), « [Non-assistance à jeunesse en danger. Comment les 15-29 ans appréhendent leur avenir ?](#) », Note d'analyse, février.

² Erhel C. et Guergoat-Larivière M. (2016), « La qualité de l'emploi », *Idées économiques et sociales*, n° 185, p. 19-27.

transport¹. La souveraineté industrielle est une nécessité géopolitique et un impératif économique, qui permettra à la France de diminuer son empreinte carbone et de faire ainsi sa part dans la transition énergétique mondiale.

Améliorer le pouvoir d'achat du travail implique donc avant tout de redevenir un pays industriel et d'améliorer notre niveau de compétences en comparaison mondiale. La France ne renouera jamais avec un travail qui permet d'améliorer son niveau de vie sans renouer avec la productivité, et donc sans augmenter substantiellement le nombre d'emplois dans l'industrie (autour de 15 %) ainsi que le niveau de compétences de ses travailleurs actuels et futurs. Ces deux leviers prendront une à deux décennies avant de produire des effets visibles pour la majorité des salariés.

À court terme, le seul moyen d'améliorer le pouvoir d'achat du travail est toutefois de réduire l'écart entre salaire brut et salaire net, en élargissant la base fiscale pour financer notre modèle social. Les efforts passés ont principalement porté sur les salaires au voisinage du Smic et cotisations patronales, mais ces efforts ont paradoxalement aggravé la faible rémunération du travail, en spécialisant notre économie sur des emplois à bas salaires (hôtellerie, restauration et vente, par exemple), pour lesquels notre coût du travail est très compétitif, mais au détriment des emplois qualifiés et bien rémunérés, pour lesquels il reste dissuasif pour la création d'emplois et le développement d'activités en France.

Pour que le travail soit davantage rémunérateur, il faut donc dorénavant baisser les cotisations salariales sur l'ensemble des salaires, et non uniquement les premiers niveaux de salaires, pour ne pas aggraver la spécialisation française sur les emplois peu qualifiés et pour répondre à la stagnation du pouvoir d'achat du travail, qui concerne tous les niveaux de salaire.

Pour répondre au problème d'attractivité et améliorer la rémunération du travail, **certaines conventions collectives** pourraient indemniser, selon des modalités à définir par la négociation, **le temps de transport**, en particulier des professions aux lieux de travail multiples, à l'instar des **aides à domicile**. Déjà reconnue pour les salariés itinérants², la prise en compte dans le temps de travail de certains trajets entre différents postes pourrait être étendue aux métiers qui ont plusieurs employeurs dans une même journée.

¹ Draghi M. (2025), *L'avenir de la compétitivité européenne Partie A – Une stratégie de compétitivité pour l'Europe*, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, septembre.

² Jurisprudence de la Cour de cassation : [Chambre sociale, 23 novembre 2022, n° 20-21.924](#).

1.2. Adapter le marché du travail aux bouleversements de l'intelligence artificielle

Si l'intelligence artificielle est impossible à ignorer, son impact concret, notamment sur l'emploi et la productivité, et donc les salaires, reste incertain. Malgré les inquiétudes à la sortie de ChatGPT, aucune étude globale aujourd'hui n'a permis de mesurer un impact majeur de l'IA sur l'emploi¹. Les études disponibles dessinent un arc de possibles allant de la « *job apocalypse* » à un effet limité², avec des conséquences sur l'accès des jeunes à leur premier emploi qui restent débattues³, et des annonces de suppressions d'emplois liées à l'IA pouvant être invoquées pour justifier ces réductions d'effectifs (« *AI washing* »)⁴.

Au-delà des effets sur les volumes d'emplois, la transformation du contenu des métiers fait l'objet de nombreux travaux⁵. Les études du FMI⁶ et de l'OIT⁷ estiment ainsi que les activités de 25 % à 40 % des employés dans le monde sont exposées à l'IA. Cette exposition, plus ou moins élevée selon les métiers, fait globalement consensus : les métiers les moins exposés sont ceux exercés dans des environnements physiques complexes, à forte dimension humaine ou réglementés (bâtiment, agriculture, soins, artisanat, etc.), à l'inverse de certains métiers intellectuels (écrivains, journalistes, traducteurs, informaticiens, graphistes, consultants...).

Enfin, si l'incertitude demeure également sur les gains globaux de productivité liés au numérique (dont l'IA), il y a consensus sur le fait que les entreprises les plus numérisées sont à la fois plus productives et plus créatrices d'emploi. Ces bénéfices risquent toutefois d'être inégalement répartis : certaines régions du territoire français pourraient perdre encore plus d'emplois, et les travailleurs peu qualifiés être les premiers concernés⁸.

¹ Kinder M., Gimbel M., Kendall J. et Lee M. (2025), « [New data show no AI jobs apocalypse—for now](#) », Brookings, octobre.

² Acemoglu D. (2025), « [The simple macroeconomics of AI](#) », MIT, avril.

³ Brynjolfsson E., Chandar B. et Chen R. (2026), « [Canaries, interest rates, and timing: More on the recent drivers of employment changes for young workers](#) », Stanford Digital Economy Lab, février.

⁴ Davenport T. H. et D'Ignazio J. P. (2026), « [Companies are laying off workers because of AI's potential—Not its performance](#) », *Harvard Business Review*, janvier.

⁵ Michallet D. et Garnier L. (2026), *L'entreprise 5.0 : l'impact de l'intelligence artificielle sur les entreprises*, rapport d'information n° 572, Sénat, avril.

⁶ Cazzaniga M., Jaumotte F., Li L. et al. (2024), « [Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work](#) », *IMF Staff Discussion Notes*, janvier.

⁷ Gmyrek P., Berg J., Kamiński K. et al. (2025), « [Intelligence artificielle générative et emploi](#) », note de recherche, OIT, mai.

⁸ Commission européenne (2026), *The Future Employment Impact of Artificial Intelligence and Emerging Digital Technologies in Europe*, janvier.

La vitesse des évolutions dans le domaine de l'IA – technologiques, réglementaires et sociétales – rend la prospective particulièrement risquée. Il n'en demeure pas moins que, loin d'être déterministe, cette révolution appelle des choix collectifs (choisir plutôt que subir l'IA). Si la frontière entre tâches automatisées, hybridées ou préservées par l'humain se dessine largement sous l'impulsion des entreprises et des dynamiques de marché, les États et les partenaires sociaux disposent de leviers pour en orienter le cours et veiller à ce que l'IA soit mise au service d'une organisation efficace du travail, sans déperdition des savoir-faire humains et productivité globale¹. Un consensus existe déjà sur l'automatisation de certaines tâches² (recherche documentaire, analyse de données, planification de rendez-vous, etc.), mais **les accords relatifs à l'IA en matière de négociation collective restent encore trop rares et doivent être développés**³.

1.3. Rénover le système de formation français en améliorant le lien formation emploi

La France affiche aujourd'hui le taux de diplômés du supérieur le plus élevé de son histoire, et parmi les plus élevés d'Europe (52 % chez les 25-34 ans). Pourtant, les compétences des élèves se dégradent, aussi bien dans le temps que dans l'espace, à tous les niveaux de diplôme et pour toutes les catégories d'élèves⁴.

Depuis les années 2000, le niveau de formation initiale d'une classe d'âge progresse moins : la part des personnes diplômées du supérieur augmente sans compenser la baisse de celles diplômées du second cycle du secondaire⁵. Cette moindre accumulation de capital humain, associée à la dégradation du niveau scolaire, est défavorable aux gains de productivité. La productivité augmenterait de 2,7 % si les élèves français atteignaient le score moyen des élèves des dix pays de l'OCDE les plus performants en compréhension de l'écrit, en culture scientifique et mathématique⁶.

Sans amélioration rapide et puissante du système de formation initiale, notre pays n'attirera pas et ne créera pas les emplois les plus rémunérateurs du XXI^e siècle.

¹ Acemoglu D., Kong D. et Ozdalgar A. (2026), « [AI, human cognition and knowledge collapse](#) », MIT, février.

² Shao, Y., Zope H., Jiang J. et al. (2026), « [Future of work with AI agents: Auditing automation and augmentation potential across the U.S. workforce](#) », Stanford University, février.

³ Chagny O. et Marzo C. (2025), « [Dialogue social, accords collectifs et intelligence artificielle](#) », document de travail n° 03.205, IRES, juin.

⁴ Cusset P-Y. (2025), « [Niveau scolaire : faut-il s'inquiéter ?](#) », La Note d'analyse, n° 155, HCSP, juin.

⁵ Aussilloux V., Bruneau C., Girard P.-L. et Mavridis D. (2020), « [Le rôle du capital humain dans le ralentissement de la productivité en France](#) », note de synthèse, France Stratégie, décembre.

⁶ OCDE (2024), [Études économiques de l'OCDE. France](#), rapport, juillet.

En outre, dans un marché du travail déjà polarisé et avec des effets de l'IA encore incertains, la dégradation des acquis scolaires de base constitue un signal d'alarme. En prolongeant les tendances passées¹, la part des cadres continuerait de progresser (trois emplois sur dix en 2050, contre moins d'un sur quatre aujourd'hui), tandis que les emplois moyennement qualifiés (ouvriers et employés), déjà fragilisés par la désindustrialisation et par l'automatisation, pourraient continuer de reculer (pour atteindre moins de 20 % des emplois d'ici 2050, contre plus d'un quart aujourd'hui).

Enfin, la relation formation-emploi demeure fragile : seuls 38 % des travailleurs en France ont une formation correspondant au domaine le plus pertinent pour leur poste², ce qui peut nourrir le sentiment légitime de déclassement. L'inadéquation entre offre de formation et besoins en compétences devra être corrigée, faute de quoi l'investissement supplémentaire nécessaire pourrait se transformer en tonneau des Danaïdes. Sans cet effort national, les métiers au cœur de trois transitions seront en effet en déficit de main-d'œuvre dès 2030 : les besoins de recrutement anticipés dans certains métiers du lien (du *care*, en anglais), de l'industrie ou encore du bâtiment ne seront pas pourvus spontanément par les jeunes débutants³. Indépendamment des nouveaux postes créés grâce aux investissements dans la transition, les départs en fin de carrière seront nombreux, en particulier dans les métiers à forte concentration de travailleurs âgés, peu attractifs pour les jeunes. Ces seuls départs représenteraient plus de 35 % de l'emploi, créant des besoins de remplacement massifs dans certains métiers d'ouvriers de l'industrie et du bâtiment, chez les agriculteurs qui transmettront leur exploitation, chez les aides à domicile ou encore chez les agents d'entretien hospitaliers.

Certes, les métiers, les technologies et les organisations du travail évoluent souvent plus vite que les systèmes de formation, ce qui rend toute adéquation immédiate incertaine. Mais ce constat doit justement conduire à penser le renforcement de la relation formation-emploi comme un processus dynamique, marqué par une exigence de dialogue constant au nom de l'intérêt général, en assumant des paris sur l'avenir et une part d'incertitude incompressible.

Cela nécessite des investissements massifs dans le système éducatif (réduction du nombre d'élèves par classe, amélioration de la rémunération et de la formation continue des enseignants, etc.) et dans le système de formation professionnelle, ainsi que par un lien plus étroit entre formation et emploi.

¹ Projections du HCSP à partir des séries longues de l'enquête Emploi (2014-2024), Insee.

² OCDE (2025), *Survey of Adult Skills 2023*, rapport, août.

³ France Stratégie/Dares (2022), *Les métiers en 2030*, rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications », mars.

Celui-ci pourrait être obtenu par une information systématique des familles et des jeunes sur le taux d’insertion en emploi des formations envisagées¹, ainsi que sur les salaires associés. La démocratisation de l’information permettrait ainsi de combiner un choix plus informé et donc plus libre des jeunes, avec un resserrement du lien entre formation et emploi.

Surtout, toutes les formules permettant d’agréger travail et formation, qui constituent le levier de tous les pays présentant une insertion réussie des jeunes sur le marché du travail, doivent être massivement développées : cursus scolaire et universitaire aménagés pour pouvoir travailler en parallèle, poursuite du développement de l’apprentissage et de toutes les formations en alternance.

Même si notre pays a récemment presque triplé le nombre de jeunes qui entrent en apprentissage chaque année² (avec plus de 850 000 nouveaux contrats signés en 2024, contre 306 000 en 2017, le nombre d’apprentis sous contrat atteint plus d’un million fin 2024), la comparaison avec les pays offrant les meilleurs taux d’emploi des jeunes (pays d’Europe du Nord notamment, ou Suisse) montre que la France doit davantage développer les formations en alternance. Celle-ci permet à la fois d’offrir aux jeunes une alternative à la pédagogie scolaire pour l’obtention des mêmes compétences et diplômes, et d’améliorer le taux d’emploi des jeunes.

Le développement de l’apprentissage doit donc se poursuivre sur l’ensemble des niveaux de qualification, d’autant que les effets de l’apprentissage dans le secondaire sur l’insertion dans l’emploi sont bien connus, et que l’apprentissage dans le supérieur favorise la poursuite d’études pour certains jeunes dont les familles ne peuvent pas payer les études. Dès lors, il serait possible à l’horizon 2035 de porter le nombre d’apprentis au même niveau que celui de l’Allemagne, soit 1,5 million de jeunes, tout en concentrant les aides à l’embauche sur les entreprises qui en ont le plus besoin, soit les TPE-PME.

¹ Brunner A. et Maurin L. (dir.) (2021), *Réduire les inégalités, c’est possible ! 30 experts présentent leurs solutions*, Observatoire des inégalités, novembre.

² Voir Plé A. (2026), « L’apprentissage en 2024. Une légère accélération des entrées », *Dares Résultats*, n° 3, janvier.

2. Objectif 2050 : libérer le travail pour l'adapter aux nouvelles aspirations et faire face au choc démographique

2.1. Choisir son travail, choisir son organisation, choisir son temps, choisir sa carrière : un travail libéré en 2050

Quand il est choisi, le travail est un facteur d'émancipation et de réalisation de soi qu'aucune autre activité humaine ne peut apporter. Une France souhaitable en 2050 serait une France dans laquelle le maximum de travailleurs choisirait son travail, participerait à son organisation et à la définition de sa qualité, améliorerait sa vie matérielle grâce à son travail et bénéficierait d'un accès continu à la formation, initiale et professionnelle, qui aurait rejoint les meilleurs standards mondiaux.

Si l'on veut renouer avec un travail qui paie pour le plus grand nombre, faire du travail choisi la règle majoritaire, et rendre chacun plus libre de gérer son intensité tout au long de sa vie, il faut dégager les marges de manœuvre nécessaires pour rattraper notre retard éducatif, réindustrialiser la France, réaliser la transition énergétique, reprendre l'initiative technologique et financer les nouveaux droits des travailleurs. Tout ne passera pas par un effort collectif supplémentaire, évidemment, mais le travail, premier facteur de création de richesse, doit prendre sa part, faute de quoi le « travailler mieux » ne sera qu'un leurre.

Autrement dit, si l'on veut réunir les conditions d'un travail émancipateur et de meilleure qualité adossé à de nouveaux droits, alors il faut répondre aux besoins d'une société souveraine et productive face aux grandes mutations d'ordre démographique, écologique et numérique, **ce qui nécessite de travailler et de se former davantage tout au long de la vie (être plus nombreux à travailler, travailler plus longtemps).**

Cette perspective d'une société du travail libérée à l'horizon 2050 peut s'incarner en **quatre promesses** mises au cœur des stratégies publiques : **choisir son travail, choisir son organisation, choisir son temps, choisir sa carrière.**

Première promesse : choisir son travail

Pour rendre ce choix concret pour le plus grand nombre possible de travailleurs, chaque salarié disposerait, au moins une fois dans sa vie, d'un **droit de tirage de six mois à un an pour se reconvertir professionnellement**. Les critères précis pourraient être discutés par les partenaires sociaux, en respectant certaines grandes orientations ; universalité du droit, priorité de mise en œuvre pour les travailleurs ayant fait les études les plus courtes, fléchage prioritaire vers les métiers correspondant aux besoins en compétences. Évidemment, des déclinaisons régionales et locales sont souhaitables, ce qui faciliterait l'accès à un parcours de reconversion dans les métiers stratégiques pour notre pays.

Ce droit à la reconversion pour les actifs en emploi pourrait concerner 300 000 personnes par an¹, dont 100 000 reconversions seraient effectuées en alternance. Le financement des frais pédagogiques serait assuré par le Compte personnel de formation (CPF) pour un montant de 2,1 milliards d'euros² et le maintien de la rémunération (entre 80 et 100 %) passerait par l'Assurance chômage, soit un montant estimé à 3 à 4 milliards d'euros³. Au total, ce droit à la reconversion pourrait coûter 5 à 6 milliards d'euros supplémentaires chaque année⁴.

Deuxième promesse : choisir, ou être acteur dans l'organisation de son travail

L'aspiration à l'autonomie dans son travail concerne l'ensemble des salariés de l'ensemble des secteurs. Elle est en effet une condition d'épanouissement dans son travail, à tous les niveaux de qualification.

De ce point de vue, l'innovation sociale est nécessaire et ne passera pas par la loi. Les expériences d'autogestion des plannings⁵ ou de dialogue institué sur la qualité du travail à l'usine Renault de Flins⁶ peuvent constituer des sources d'inspiration. Elles ont en effet conduit à une baisse des arrêts maladie et des accidents du travail mais également du *turn-over*, coûteux pour l'entreprise et ses salariés.

Il est ainsi nécessaire d'établir un continuum de consultations des salariés sur l'organisation de leur travail, en inventant des formes de dialogue professionnel associant salariés et syndicats ou en instituant des nouveaux objets de négociation collective.

Même si le nombre de travailleurs indépendants augmente à nouveau, le travail indépendant ne connaît pas statistiquement d'explosion, malgré la visibilité médiatique des livreurs et chauffeurs de VTC. Le numérique et l'IA favorisent ce type d'activité, par ailleurs envisagé avec beaucoup moins d'appréhension par les nouvelles générations soucieuses d'autonomie au quotidien. Car l'offre de flexibilité des plateformes de travail a rencontré une très forte demande de flexibilité de leur part. Il ne faut donc plus considérer le travail indépendant

¹ Les reconversions potentielles sont estimées à 650 000 par an (30 millions d'actifs en emploi sur une carrière de quarante-quatre ans). Tous les travailleurs ne désirant pas se reconvertir et les parcours étant fléchés sur certains métiers/compétences nécessaires aux transitions, moins de la moitié d'entre elles seraient financées.

² 300 000 CPF à 7 000 euros en moyenne (chiffre issu des frais pédagogiques moyens du projet de transition professionnelle = 2,1 milliards d'euros par an.

³ 200 000 maintiens de salaire à 20 000 euros en moyenne (montants de rémunération moyens du projet de transition professionnelle (ex-CIF) pour une durée de formation de 947 heures en moyenne) = 4 milliards d'euros par an.

⁴ En comparaison en ordre de grandeur, cela représente 8 à 9 mois de stabilisation des retraites, avec une inflation à 2 %.

⁵ Transdev au Havre, Leroy-Merlin dans les Hauts de France, par exemple.

⁶ Bonnefond J.-Y. (2019), *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Toulouse, Érès.

comme un sous-travail salarié, qu'il conviendrait de requalifier le plus rapidement possible. Il faut également assurer, dans le cadre de la directive de 2024 sur les travailleurs des plateformes, un cadre juridique spécifique, stable et sécurisée. En poursuivant la politique suivie depuis dix ans : les droits fondamentaux de l'actif ne doivent plus dépendre de son statut. C'est le cas, par exemple, des congés parentaux ou de la formation professionnelle.

Troisième promesse : permettre aux actifs de gérer plus librement l'intensité de leur travail pendant la vie

Gérer plus librement l'intensité du travail permettrait par exemple, de travailler intensément en début de carrière, de ralentir pendant les premières années d'éducation de ses enfants, de travailler davantage quelques années, de dégager du temps pour s'occuper de ses vieux parents, etc.

Le compte épargne temps universel, qui a fait l'objet d'un accord national interprofessionnel minoritaire en 2024, permettrait d'apporter un outillage technique à cette nouvelle liberté. Alimenté le plus diversement possible (jours de congés, heures supplémentaires, épargne salariale, etc.), il serait centralisé par un organisme tiers de façon à être totalement neutre pour la trésorerie et la comptabilité des entreprises, contrairement au CET actuel.

Ce compte portable viendrait s'ajouter au CPF et serait un élément supplémentaire vers un compte personnel d'activité permettant d'individualiser les droits acquis par le travail et de les transférer d'un statut professionnel et d'une entreprise à l'autre¹. Il pourrait être valorisé en points comme les régimes de retraite complémentaires ou par capitalisation financière comme le Plan épargne retraite ou le Plan épargne entreprise².

Un tel compte permettrait aux actifs quel que soit leur statut d'adapter leur temps de travail à leurs temps de vie, qu'il s'agisse de la naissance d'un enfant, d'une reconversion professionnelle, d'une retraite progressive, d'un congé d'aidance, d'une activité bénévole, etc. Sa mobilisation nécessiterait néanmoins pour les employeurs d'instaurer des mécanismes de préavis en vue d'organiser le travail et des outils pour faciliter les remplacements, à l'instar du *job rotation* danois³.

¹ Voir France Stratégie (2015), *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, rapport au Premier ministre de la commission présidée par Selma Mahfouz, octobre,

² Lavenir F., Desmettre S., Mougard J.-M., Carayon F. et Martin Saint Léon V. (2022), *Projet de création d'un compte épargne-temps universel (CETU)*, IGF-IGA-IGAS, décembre.

³ Qui permet à un salarié de gagner en compétences en suivant des formations longues, et à l'employeur de remplacer ce salarié durant son absence par un demandeur d'emploi dont le coût est abondé par l'Assurance chômage.

Quatrième promesse : choisir sa carrière indépendamment des statuts, avec une nouvelle protection sociale attachée à la personne

Corrélativement à une meilleure maîtrise des temps, la protection sociale du XXI^e siècle doit tenir compte de l'augmentation des trajectoires professionnelles discontinues et de la multiplication des statuts d'emploi moins protecteurs et rigides que le contrat à durée indéterminée (multiplication des formes de contrats salariés à durée limitée et augmentation des micro-entrepreneurs parmi les indépendants).

La flexibilité nécessaire à l'adaptation économique et à l'aspiration à l'autonomie des individus doit mieux rimer avec sécurité. Pour ce faire, une protection sociale universelle des actifs pourrait comporter trois strates complémentaires, soit universelle, sectorielle et individuelle :

1. une bonne couverture des risques maladie/accidents du travail, famille, retraite et un minimum de droits à la formation serait assurée pour tous les actifs et universalisée (via l'impôt et les cotisations) ;
2. ces droits seraient renforcés au niveau sectoriel par les branches professionnelles, et au niveau régional pour faire face aux besoins spécifiques des branches professionnelles et des territoires ;
3. enfin, les actifs pourraient eux-mêmes souscrire (comme c'est le cas des indépendants aujourd'hui) des assurances complémentaires.

Cette refonte de la protection sociale attachée à la personne est indispensable pour donner aux individus la liberté de choisir leur statut pour exercer leur travail. Le travail indépendant, qui constitue la première création d'emplois depuis vingt ans (devant les CDI, CDD et fonctionnaires), pourrait ainsi se développer sans être freiné par des obstacles statutaires hérités du XX^e siècle et favorisant le salariat, mais décalés par rapport aux aspirations d'indépendance des actifs du nouveau siècle, et notamment des plus jeunes¹.

2.2. Faire face à la raréfaction de main-d'œuvre à l'horizon 2050 : travailler plus nombreux, et plus longtemps dans la vie

La population en âge de travailler (15-64 ans) devrait baisser à l'horizon 2050², un vieillissement sans précédent dans notre histoire, qui aurait des effets puissants sur le travail.

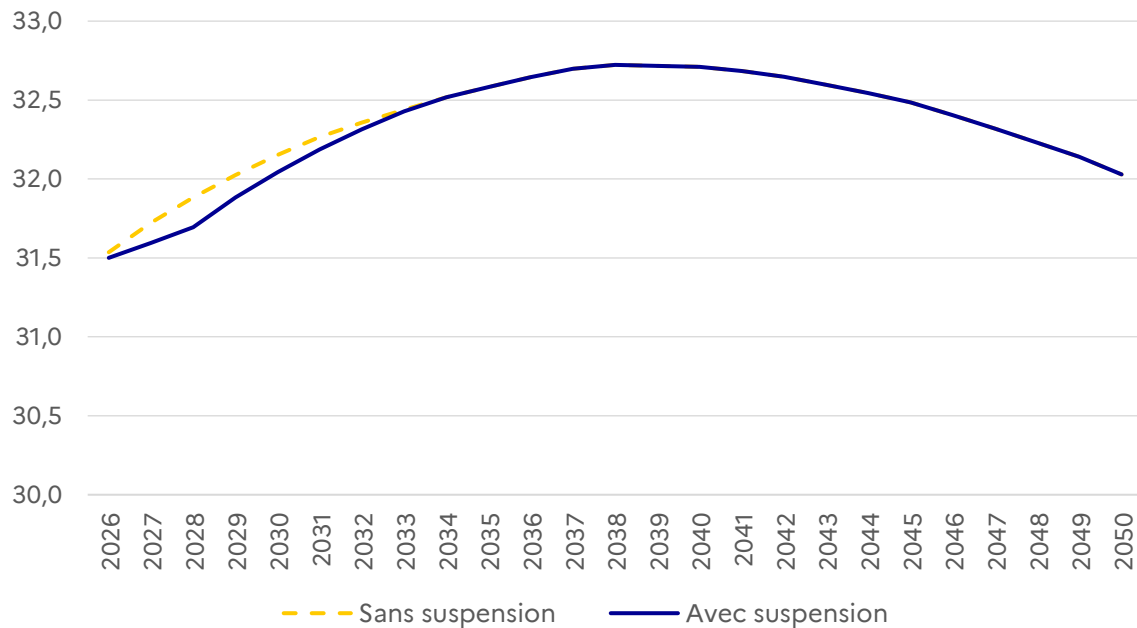
Si la France ne fait pas partie des pays les plus vieillissants, en raison du maintien d'une fécondité supérieure à la moyenne européenne et d'un solde migratoire relativement élevé, la

¹ Lejas J. (2026), « Les créations d'entreprises en 2025. Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse », *Insee Première*, n° 2092, janvier.

² Voir le chapitre « Démographie et société(s) », à paraître.

population active (en emploi ou au chômage) devrait malgré tout commencer sa décrue en 2035-2040, suivant en cela l'évolution de la population en âge de travailler (Graphique 3). Une telle situation sur le marché du travail est absolument inédite, car même dans les années 1950 et malgré les deux guerres mondiales, la population active augmentait très légèrement.

Graphique 3 – Projections de population active (en millions), selon la prise en compte ou non de la suspension de la réforme des retraites



Note : les projections de population active diffèrent entre 2026 et 2033 selon la prise en compte ou non des effets de la suspension des réformes des retraites (entre 2023 et 2027).

Lecture : selon les projections de l'Insee, la population active déclinerait à partir de 2039 pour atteindre un peu plus de 32 millions de personnes à l'horizon 2050.

Source : Insee, projections de population (2026) et de population active (2023)

Cette raréfaction de la main-d'œuvre placerait alors la France dans une situation où l'économie nationale pourrait ne plus avoir besoin de créer autant d'emplois pour maintenir un faible chômage, à conditions que la demande et les gains de productivité soient suffisants. Le rapport de force entre salariés et entreprises s'inverserait, avec des salariés choisissant autant leur employeur qu'ils sont choisis par eux. D'ailleurs, on observe déjà aujourd'hui des recrutements plus longs et difficiles, une situation qui crée des opportunités pour les salariés en poste : près d'un salarié en CDI sur six quitte volontairement son poste chaque année¹. Cet effet démographique, couplé au déficit de qualité de l'emploi, pourrait conduire certaines entreprises à revoir leurs pratiques (salaires à l'embauche, conditions et organisation du travail,

¹ Lagouge A., Ramajo I. et Barry V. (2022), « La France vit-elle une "Grande démission" ? », Dares, octobre.

actionnariat salarié) pour recruter et fidéliser les salariés. Bien sûr, d'autres facteurs déterminent le niveau de chômage d'une économie et le pouvoir de négociation des travailleurs : l'adéquation des compétences, l'attractivité des métiers, les institutions du marché du travail, etc. En 2050, la sortie du chômage de masse dépendra de la vision de l'emploi et du travail que nous développerons, ainsi que des choix que nous effectuerons.

Un enjeu majeur du choc démographique reste la difficulté à financer la protection sociale et l'augmentation prévisible de la dépendance, face à l'augmentation du nombre de personnes âgées. Aujourd'hui, pour une personne inactive de 65 ans et plus, il y en a 3 en activité. Sans modification substantielle de l'activité, ce ratio se dégraderait pour atteindre 2,6 en 2035 et 2,2 en 2050. Le nombre de personnes en perte d'autonomie augmenterait à 3,6 millions en 2050 pour un coût estimé à 20 milliards d'euros (contre 11,2 milliards aujourd'hui pour 2,7 millions de personnes¹). Or ce sont les cotisations sociales sur les salaires qui contribuent encore majoritairement à alimenter les dépenses de santé ou de retraite. Dès lors, **l'un des effets quasi mécaniques du vieillissement démographique devrait conduire à l'allongement du temps de travail pendant la vie**. Malgré les nombreuses réformes des retraites, nous ne sommes pas encore à l'équilibre nécessaire entre le temps de travail et le temps de retraite, comme le montrent d'une part le déficit des régimes², et le fait que nous travaillons **deux à trois ans de moins que les autres Européens, sans compenser par un niveau supérieur de qualification ou de productivité**³.

Plusieurs options existent pour augmenter la durée du travail tout au long de la vie à l'horizon 2050. La première consisterait à assouplir les règles d'acquisition des droits à la retraite, en permettant à chacun de valider un trimestre dès 150 heures (soit un quart-temps sur un trimestre), tout en unifiant les règles de calcul sur le principe de la réforme des retraites avortée de 2019 : chaque euro cotisé (ou acquis pour chômage, congé de naissance comme aujourd'hui) ouvrirait les mêmes droits, quel que soit le régime ou le statut. Ainsi, chacun pourrait moduler son temps de travail selon les périodes de sa vie (parentalité, fin de carrière, etc.) tout en continuant à acquérir des droits à la retraite ; et tous les actifs seraient soumis au même mode de calcul, tout en conservant la diversité de leurs parcours professionnels. La seconde option consisterait à augmenter la durée de cotisation de trois à quatre ans d'ici à 2050 (aujourd'hui entre 42 et 43 ans sauf régimes spéciaux). Cela permettrait de revenir à l'équilibre financier des régimes de retraite. Mais, surtout, cela permettrait à la quantité collective de travail de prendre sa juste part dans les investissements massifs et le financement des nouveaux droits individuels et collectifs, nécessaires à un futur du travail désirable dans les trois prochaines décennies.

¹ Bizard F. (2025), *Le pari de l'autonomie sur la dépendance*, rapport, décembre.

² Conseil d'orientation des retraites (2025), *Rapport annuel du COR*, juin, page 79 et suivantes.

³ Après avoir longtemps fait la course dans le peloton de tête, la France se classe désormais treizième. Voir OCDE (2023), *Pensions at a Glance 2023*, décembre ; et OCDE (s.d.), « PIB par heure travaillée », page Web.

Mais au-delà de l’allongement de la durée d’activité, d’autres marges de progression existent. Malgré un taux d’emploi au plus haut depuis 1975 (69 % en 2025 pour les 15-64 ans), la France se distingue de la plupart de ses voisins¹ par des niveaux qui restent insuffisants pour certaines populations.

Encadré 1 – Augmenter l’emploi

La cible de taux d’emploi des 15-64 ans serait de 74 % en 2035 et 78 % en 2050, contre respectivement 71 % et 73 % dans un scénario tendanciel.

Les gisements potentiels de main-d’œuvre que constituent les jeunes, les seniors et les femmes pourraient améliorer notablement le taux d’emploi de la France et limiter les effets négatifs sur l’activité et les finances publiques du vieillissement de la population.

Par des politiques ciblées sur ces publics, nous pourrions amener les taux d’activité des femmes de 25-54 ans et des seniors de 55-64 ans au niveau de ceux de **la Suède** (le mieux-disant européen en la matière). Le taux d’activité des jeunes de 15-24 ans pourrait être porté au niveau de celui de **l’Allemagne**, où cette tranche d’âge occupe des emplois plus stables et davantage en apprentissage que dans d’autres pays européens (Pays-Bas, par exemple). Cet effort nous permettrait de gagner 1,2 million d’emplois en 2035 et 2,1 millions en 2050 (sous l’hypothèse d’un taux de chômage moyen à 7 %) par rapport à un scénario de prolongation des tendances passées.

D’ici 2035, les seniors contribueraient à la moitié de cette progression, mais à l’horizon 2050 ce sont les femmes et les jeunes qui réaliseraient les trois quarts de l’augmentation.

Le taux d’emploi des jeunes de 15-24 ans a progressé depuis vingt ans pour rejoindre la moyenne de l’Union européenne (près de 35 %). Néanmoins, leur activité continue d’être inférieure à celle des pays anglo-saxons et du Nord de l’Europe du fait d’une entrée plus tardive sur le marché du travail, et ce sont 12 % des jeunes de 15-29 ans qui ne sont ni en emploi ni en études (NEETS). À la faveur des réformes des retraites successives, le taux d’emploi des seniors (55-64 ans) a quant à lui presque doublé en vingt ans. Il reste néanmoins inférieur à la moyenne européenne (62 % contre 66 %), traduisant une meilleure capacité à maintenir les travailleurs les plus âgés en activité dans plusieurs pays d’Europe du Nord et d’Europe continentale.

¹ Bozio A., Ferreira J., Landais C., Lapeyre A., Modena M. et Molaro M. (2025), « **Objectif “plein emploi” : pourquoi et comment ?** », *Focus du CAE*, n° 110, mars.

Pour limiter les sorties anticipées (inaptitudes, raisons de santé) des seniors et le nombre d'entre eux « ni en emploi, ni en retraite »¹, **un droit à temps partiel pourrait être créé, sur le modèle nordique**. À partir d'un certain âge, les salariés bénéficieraient d'un droit partiel leur permettant de travailler moins pendant l'année, tout en continuant à cotiser sur la totalité de leur ancien salaire. **Un modèle « 80 % de temps de travail, 90 % de rémunération, 100 % de droits à la retraite »** pourrait par exemple être une solution, mais devrait de toute façon faire l'objet d'une concertation approfondie entre les organisations syndicales, les organisations patronales et l'État.

Principal moteur de la hausse de l'emploi depuis 1975, l'accès à l'emploi des femmes s'essouffle, avec un taux d'activité aux âges intermédiaires (25-54 ans) qui reste inférieur à celui des pays européens les plus performants : en 2024, le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes de 11 points, contre 2 en Suède et 4 au Portugal, notamment du fait d'un recours au temps partiel plus fréquent pour les femmes peu diplômées. De plus, les interruptions de carrière liées à l'arrivée des enfants jouent un rôle prépondérant dans la trajectoire professionnelle des femmes².

Pour améliorer le taux d'activité des femmes aux âges de la parentalité, un congé parental plus court, partagé par les deux parents, et mieux indemnisé pourrait être intéressant³. Ce congé parental viendrait prolonger le nouveau congé supplémentaire de naissance (congé de deux mois pour chaque parent, rémunéré à 70 % du revenu antérieur le premier mois et à 60 % le deuxième mois) mis en place à partir de l'été 2026, de six mois, pour une durée totale de huit mois. Cela implique également d'augmenter les places de garde formelle des enfants à partir d'un an, y compris en favorisant une entrée précoce en école maternelle des enfants âgés de 3 ans entre janvier et juin de l'année post-rentree. L'élargissement du congé de naissance coûterait aux finances publiques 400 millions d'euros supplémentaires⁴ et la garde formelle des enfants (y compris la scolarité précoce en maternelle) 300 millions d'euros⁵, soit 700 millions au total.

¹ En France, un senior de 61 ans sur quatre n'est « ni en emploi ni à la retraite » (NER), une situation la plus souvent subie pour des raisons de santé ou de handicap. Voir Conseil d'orientation des retraites (2025), *Évolutions et perspectives des retraites en France*, rapport annuel, juin, p. 189.

² Auriol E. et al. (2025), « Égalité hommes-femmes : une question d'équité, un impératif économique », *Les notes du CAE*, n° 83, novembre ; France Stratégie/HCP (2025), *Lutter contre les stéréotypes filles-garçons. Quel bilan de la décennie, quelles priorités d'ici à 2030 ?*, rapport, mai.

³ Le congé parental actuel, via la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE), peut durer jusqu'à trois ans à partir du deuxième enfant, mais il est faiblement indemnisé, ce qui limite fortement son attractivité, notamment pour le second parent.

⁴ Le congé parental élargi avait été évalué par le rapport *Lutter contre les stéréotypes* (cité *supra*) à un milliard d'euros. Selon les estimations du gouvernement, le congé de naissance mis en place en 2026 coûterait aux finances publiques 600 millions d'euros par an à partir de la quatrième année (hypothèse : 10 % des pères le prennent et 35 % des mères).

⁵ France Stratégie/HCP (2025), *Lutter contre les stéréotypes filles-garçons*, op. cit.

Enfin, contrairement à d'autres pays européens, l'augmentation de la population française en âge de travailler ne repose que depuis peu sur l'immigration. En 2050, sa contribution deviendra de plus en plus centrale pour maintenir, voire accroître la population active, notamment qualifiée¹. **Compétences linguistiques et (non-) reconnaissance des qualifications étrangères freinent l'accès des immigrés à l'emploi qualifié**², la France étant moins bien organisée sur ces deux dimensions que d'autres pays. Les descendants d'immigrés, en particulier extra-européens, rencontrent pour leur part des difficultés d'intégration professionnelle assimilables à des discriminations³.

Le premier enjeu est donc celui de la reconnaissance des diplômes et de l'apprentissage de la langue, nécessaires à une insertion professionnelle durable en France. Le service public de l'emploi pourrait être chargé d'une procédure d'évaluation systématique et standardisée des compétences des primo-migrants, à l'instar de l'Allemagne ou de la Suède, permettant une orientation rapide vers l'emploi ou la formation (y compris linguistique). Concernant la formation, un programme spécifique d'alternance sur le modèle danois pourrait être mis en place. Le *Integrationsgrunduddannelse* (IGU)⁴, mis en place par accord tripartite entre gouvernement, employeurs et syndicats, propose un parcours allant jusqu'à deux ans combinant emploi en entreprise, formation professionnelle et apprentissage linguistique, avec rémunération du participant et incitations financières pour les employeurs.

Par ailleurs, **la France se caractérise par des difficultés réglementaires relatives aux titres de séjour et aux autorisations de travail**, avec un effet direct sur l'accès mais également le maintien sur le marché du travail des personnes migrantes : impossibilité de travailler pour les demandeurs d'asile, nécessité de renouvellement de l'autorisation de travail à chaque changement de contrat qui nuit à la mobilité professionnelle des immigrés, etc. Il s'agirait de lever ces barrières pour renforcer la contribution des immigrés au marché du travail, qui jouent un grand rôle dans nombre de métiers en tension (bâtiment, restauration, aide et soin, nettoyage). À défaut, le risque est de basculer dans l'économie informelle, avec une perte de cotisations sociales pour l'État et des effets délétères sur les conditions de travail et de rémunération des travailleurs immigrés, ainsi que des effets négatifs sur l'ensemble des travailleurs.

¹ Voir le chapitre « Démographie et société(s) », à paraître.

² Parlement européen (2024), *New approaches to labour market integration of migrants and refugees*, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, étude.

³ Voir Insee (2024), *France, Portrait social. Édition 2024*, coll. « Insee Références », novembre, Insee et Cusset P.-Y., Garner H., Harfi M., Lainé F. et Marguerit D. (2015), « Jeunes issus de l'immigration : quels obstacles à leur insertion économique ? », *La Note d'analyse* (hors série), France Stratégie, mars.

⁴ Commission européenne (2024), « *Denmark: IGU state integration project extended* », article du 19 mai.

Conclusion

Le travail entre dans une nouvelle phase de son histoire. Pendant plusieurs décennies, il a permis de concilier amélioration des conditions d'existence, perspectives d'émancipation voire promesse d'ascension sociale. Ce modèle ne fonctionne plus depuis une quinzaine d'années. **Le ralentissement durable des gains de productivité, le vieillissement démographique, les ruptures technologiques et la transition écologique bouleversent les conditions dans lesquelles le travail crée de la richesse et finance notre modèle social.** Dans le même temps, les attentes des actifs évoluent : outre une rémunération qui permette d'améliorer son niveau de vie année après année, ils aspirent à davantage de sens, d'autonomie et de capacité de maîtriser leurs parcours professionnels.

Face à ces évolutions, deux constats s'imposent. D'une part, la France ne pourra pas améliorer durablement le pouvoir d'achat sans renouer avec des gains de productivité fondés sur les compétences, l'investissement dans l'innovation et la réindustrialisation. D'autre part, le vieillissement de la population conduira à une raréfaction progressive de la main-d'œuvre et à une hausse des besoins de financement de la protection sociale. Il faudra travailler plus longtemps et être plus nombreux à travailler. Mais cette exigence collective ne pourra être atteinte qu'à condition de rendre le travail plus soutenable et davantage compatible avec les aspirations contemporaines.

Trois leviers sont à privilégier. Le premier consiste à **investir massivement dans les compétences**, par la formation tout au long de la vie (initiale et continue) et l'adaptation aux besoins de l'économie induits par les grandes transitions. Le deuxième vise à **faire du travail un facteur de prospérité et de bien-être collectif**, en favorisant les activités les plus productives et les plus essentielles, en accompagnant les usages de l'intelligence artificielle et en améliorant la rémunération nette des actifs. Le troisième consiste à **faire du travail un facteur d'émancipation**, en donnant aux individus le choix de leurs parcours professionnels, de leur organisation du travail et de l'intensité de leur activité au gré des étapes de la vie. Cela suppose une nouvelle protection sociale pour l'ensemble des actifs, y compris en dehors du salariat. Ces transformations sont les conditions d'une hausse de l'emploi des jeunes, des seniors et des femmes. Et peuvent permettre de rendre soutenable l'augmentation de la quantité de travail requise par les transformations démographiques.

À l'horizon 2050, l'enjeu n'est donc pas seulement d'adapter le travail aux mutations économiques et technologiques, mais de construire un nouveau contrat social entre prospérité, liberté et solidarité. La réussite de ce projet repose sur une ambition simple : **permettre à davantage de personnes de travailler, plus longtemps lorsque cela est nécessaire, dans des conditions plus qualifiantes, plus rémunératrices et plus choisies.**

Trois propositions clés pour 2035 et 2050

Investir massivement dans les compétences à travers la formation initiale et la poursuite du **développement de l'apprentissage** ; l'orienter vers les besoins de l'économie et de la société, tout en facilitant les mobilités professionnelles des individus en cours de carrière par la création d'un « **droit à la reconversion** » universel.

Allonger la durée d'activité tout au long de la vie, tout en donnant à chacun la possibilité d'adapter son temps de travail aux différentes étapes de sa vie, via la création d'un **compte épargne temps universel (CETU)** et l'instauration d'un **droit à temps partiel** en dernière partie de carrière.

Construire une nouvelle protection sociale attachée à la personne, avec trois strates complémentaires : **universelle** sur les risques santé et accident au travail ; **sectorielle** selon des accords de branche pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs ; et **individuelle** pour des compléments personnalisés. Cette nouvelle organisation devra donner **plus de liberté aux actifs** dans leurs choix professionnels et dans la gestion de leur carrière.



Annexe

Composition du groupe de travail sur l'avenir du travail

Chef de chapitre

Antoine Foucher, président de Quintet Conseil, essayiste, ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail

Membres du groupe de travail

Jean Agulhon, DRH du Groupe RATP

Emmanuelle Barbara, associée, cabinet d'avocats August Debouzy

Thomas Breda, directeur de recherche CNRS, professeur à l'école d'économie de Paris (PSE)

Christine Erhel, professeure au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), directrice du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET)

Gilles Moyse, CEO reciTAL

Marilyne Poulain, préfète du Lot

Glenda Quintini, Cheffe de la division compétences et préparation de l'avenir, OCDE

Jean-Emmanuel Ray, professeur émérite de droit social, université Paris I Panthéon-Sorbonne

Yves Struillou, conseiller d'État honoraire, ancien Directeur général du travail

Le groupe de travail a bénéficié de l'expertise de la Dares.

Ce chapitre s'appuie sur les travaux et les discussions du groupe de travail. Il vise à restituer au mieux les réflexions collectives, sans pour autant refléter la position de chacun de ses membres.

Personnes auditionnées

Christophe Valentie, directeur général chez l'UNEDIC

Pauline Gonthier, directrice financière l'UNEDIC

Lucie Sommer, cheffe de projet à l'UNEDIC

Yvan Ricordeau, secrétaire général adjoint à la CFDT



Directeur de la publication

Clément Beaune, Haut-commissaire

Directeur de la rédaction

Antonin Aviat, Haut-commissaire adjoint

Secrétaire de rédaction

Gladys Caré

Contact

Matthias Le Fur, directeur du service Édition/Communication/Événements

06 10 56 56 75, matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr



**HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

FRANCE
2035
2050

**RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DU HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN SUR :**



strategie-plan.gouv.fr



[@strategieplan](https://www.instagram.com/strategieplan)



[Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan](https://www.linkedin.com/company/haut-commissariat-a-la-strategie-et-au-plan)



[@strategieplan](https://twitter.com/strategieplan)



[@StrategiePlan](https://twitter.com/StrategiePlan)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

France Stratégie et le Haut-commissariat au Plan deviennent le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan.