

## Prise de position «For a strong Swiss workforce»

c/o Société suisse des employés de  
commerce  
Reitergasse 9  
Postfach  
CH-8027 Zurich

*info@die-plattform.ch*  
*die-plattform.ch/fr*

Zurich, janvier 2021

## Economie & marché du travail | **Employés plus âgés**

La numérisation et la mondialisation ont considérablement réduit l'importance des frontières nationales. Assurer que le marché du travail puisse suivre le rythme de cette évolution et encourager le potentiel de main-d'œuvre spécialisée sont des enjeux importants à l'heure actuelle. Les conditions-cadres des relations entre la Suisse et l'UE et de la flexibilité du travail exigent de nouvelles approches afin de trouver des solutions innovantes. Dans ce contexte, il convient également de s'interroger sur la représentation des professionnels de la connaissance dans le processus politique.

[die-plattform.ch/fr/employes-plus-ages](https://die-plattform.ch/fr/employes-plus-ages)

### Revendication

La plateforme réclame des conditions équitables pour tous les professionnels sur le marché du travail. Dans ce contexte, le maintien de l'employabilité est essentiel. Une attention particulière doit être accordée aux employés plus âgés : ensemble, les employeurs et les employés doivent veiller en temps utile à ce que les travailleurs soient prêts pour l'avenir et puissent organiser leur retraite de manière flexible.

### Argument clé

Les plus grandes difficultés pour les employés plus âgés sont liées à la recherche d'emploi et au départ à la retraite. Bien que les employés plus âgés soient moins touchés par le chômage que la moyenne, ils ont souvent besoin de plus de temps pour trouver un nouvel emploi que les personnes issues des autres tranches d'âge. Une évaluation régulière de la situation des employés plus âgés au sein de l'entreprise et des solutions sur mesure telles que la formation continue pour maintenir leur adéquation avec le marché du travail protègent du chômage et aident dans la recherche d'un emploi. Ces démarches relèvent autant de la responsabilité de l'employeur que de l'employé. En même temps, des conditions-cadres légales comme financières doivent être mises en place pour réguler l'accès aux formations continues et aux offres de conseil en évolution professionnelle.

## Analyse

L'évolution démographique, le manque de main-d'œuvre spécialisée dans certains secteurs ainsi que la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse ont déplacé le débat public vers le potentiel de la main d'oeuvre indigène, notamment des employés plus âgés. Les travailleurs plus âgés sont-ils les perdants de la transition numérique et donc systématiquement désavantagés ?

Les plus grandes difficultés rencontrées par les employés plus âgés sont liées à la recherche d'emploi et à la retraite. Bien que les employés plus âgés soient moins touchés par le chômage que la moyenne, ils ont souvent besoin de nettement plus de temps pour trouver un nouvel emploi que les personnes issues des autres tranches d'âge. Généralement, les employés plus âgés trouvent plus facilement un poste dans une PME que dans une grande entreprise. De plus, le problème est plus répandu dans certains secteurs et champs d'activité (par ex. dans l'hôtellerie ou dans les domaines de la finance ou des assurances). Cependant, en règle générale, la formation réduit le risque de chômage.

Le rapport par pays de l'Organisation de coopération et de développements économiques OCDE (2014) sur le vieillissement de la population et la politique de l'emploi recommande à la Suisse les réformes suivantes :

- Renforcement des incitations à travailler plus longtemps
- Elimination des obstacles au recrutement des travailleurs plus âgés et à leur maintien sur le marché du travail
- Amélioration de l'employabilité des travailleurs plus âgés

Le premier point inclut des mesures telles que la mise en œuvre de la réforme de la prévoyance vieillesse, la réduction des incitations à la retraite anticipée et un meilleur soutien aux chômeurs plus âgés. Les deuxième et troisième points font surtout appel aux employeurs : lutte contre la discrimination, calcul des salaires basé sur l'expérience et non sur l'âge, gestion active des âges au sein des entreprises. En ce qui concerne l'employabilité, il s'agit de renforcer les compétences de base, de promouvoir la formation continue (également pour les employés plus âgés), de soutenir de manière ciblée les Offices régionaux de placement (ORP) régionaux et de prendre des mesures spécifiques pour la main-d'œuvre féminine, car la carrière professionnelle des femmes est souvent caractérisée par des interruptions.

Ces propositions se recoupent largement avec les discussions dans l'arène politique et économique et tiennent également compte de la discrimination manifeste qui ressort régulièrement des sondages. Mais où en est la Suisse à ce jour dans la mise en œuvre des réformes nécessaires ?

Au cours des dernières années, un grand nombre d'interventions ont été présentées au Parlement sur le thème des employés plus âgés. Cependant, ces dernières ont presque toutes été rejetées. Depuis 2015, chaque année, une conférence nationale portant sur les employés plus âgés et impliquant les associations pour les personnes âgées, les syndicats et les associations d'employeurs est organisée. Quatre initiatives populaires sur le thème de la retraite et des employés plus âgés se trouvent actuellement dans différentes phases de soumission ou seront bientôt soumises (*taux unique, prévoyance vieillesse respectueuse de l'équité intergénérationnelle, alliance contre la discrimination d'âge, initiative AVS UDC*).

Le 15 mai 2019, le Conseil fédéral a présenté un train de mesures pour développer le potentiel de la main d'oeuvre indigène. Il comporte également des mesures pour les employés plus âgés (prestation transitoire). Les mesures ont été présentées comme des mesures d'accompagnement supplémentaires à la libre circulation des personnes.



## Argumentaire

### *Adéquation avec le marché du travail :*

Concernant l'adéquation avec le marché du travail, la plateforme met l'accent sur la sensibilisation des cadres et des employés, sur la prévention (p. ex. état des lieux et formation continue) ainsi que sur des conditions de recrutement équitables et une conception des conditions et des contenus de travail adaptée à l'âge (gestion des âges). Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la reconnaissance de l'expérience professionnelle, la flexibilité de la formation continue et l'acquisition de compétences de base pour les adultes. En ce qui concerne les questions de numérisation, l'employabilité ne doit pas nécessairement être considérée par secteur, mais plutôt par profession. En outre, employeurs et employés doivent veiller en temps utile à ce que les travailleurs âgés soient équipés pour l'avenir tout au long de leur carrière professionnelle et jusqu'à la retraite. Il convient donc de prévoir davantage de formations et de mesures internes pour les collaborateurs plus âgés.

### *Recrutement :*

Au niveau du recrutement, de nombreux travailleurs âgés se sentent désavantagés en raison de leur âge. Avec ses associations membres issues des secteurs du management et des RH, la plateforme dispose des conditions idéales pour mettre en place un pôle de compétences sur le thème du recrutement de travailleurs plus âgés. Étant donné que le rôle des employeurs est déterminant dans le domaine du recrutement, la plateforme collabore également avec les employeurs. Souvent, les employés plus âgés allient des connaissances spécifiques à l'entreprise accumulées au fil des ans et une meilleure résistance au stress. En ce sens, l'emploi de collaborateurs plus âgés devrait être considéré comme un enrichissement et non comme une charge.

### *Chômage :*

Les mesures possibles au niveau du marché du travail pour les chômeurs plus âgés sont souvent considérées comme insuffisantes. C'est pourquoi des changements dans le domaine de l'AC pour les chômeurs plus âgés sont régulièrement demandés au niveau politique. Une prolongation de la période de versement de l'AC, par exemple, permettrait d'éviter qu'ils ne se retrouvent en fin de droits. La plateforme estime qu'il est judicieux de soutenir les chômeurs plus âgés dans le cadre de l'AC, plutôt que de transférer la responsabilité aux communes. Cependant, pour avoir un impact, les mesures au niveau du marché du travail doivent être accompagnées et axées sur le groupe cible. Avec le train de mesures du Conseil fédéral présenté en mai 2019, l'accompagnement prodigué par les ORP devrait être amélioré en conséquence. La rente transitoire protégerait les chômeurs et leur éviterait de devoir recourir à l'aide sociale. Il est toutefois important d'intégrer ces mesures dans une stratégie globale de réforme de la prévoyance vieillesse et dans une stratégie concernant le potentiel de la main-d'œuvre qualifiée.

### *Départ à la retraite :*

La plateforme s'engage en faveur de la durabilité dans la prévoyance vieillesse. Les employés plus âgés devraient avoir la possibilité d'organiser leur travail de façon plus flexible à la fin de leur carrière. La plateforme porte un regard positif sur la flexibilisation du départ à la retraite et les ajustements pour les bas revenus dans la prévoyance professionnelle (seuil d'entrée et déduction de coordination). Cependant, si on souhaite, comme certains cercles, miser davantage sur le premier pilier, le système est mis en péril par l'évolution démographique (financement par répartition). Au niveau du deuxième pilier également, c'est surtout la génération plus âgée qui est favorisée par les prescriptions légales concernant le taux de conversion (trop élevé) et le taux d'intérêt minimal (trop bas). C'est pourquoi des incitations à travailler plus longtemps et des conditions-cadres en conséquence sont nécessaires de la part des employeurs. Un lissage des cotisations de la prévoyance vieillesse permettrait de garantir que les employés plus âgés ne deviendront pas moins intéressants financièrement pour les entreprises.

### *Pénurie de main-d'œuvre qualifiée :*

La plateforme salue le train de mesures du Conseil fédéral en faveur du développement du potentiel de main d'œuvre indigène, mais regrette que l'intégration des femmes sur le marché du travail n'ait

pas été traitée comme un thème central. Les mesures créant des incitations financières (par ex. l'imposition individuelle) ou permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée (par ex. garde d'enfant hors de la sphère familiale) ont en Suisse un effet significatif sur l'emploi des femmes, qui sont souvent bien formées (cf. étude ECOPLAN, avril 2019). La plateforme estime que des mesures seraient également nécessaires pour les femmes qui réintègrent le marché du travail.

## Résultats du sondage

Une enquête menée auprès des membres des associations de la plateforme exerçant un emploi en automne 2019 a montré comment le traitement réservé aux employés plus âgés est perçu au sein des entreprises.

### *Recommandations pour le monde du travail*

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont intérêt à mettre en place leur propre stratégie de gestion de l'âge et à communiquer sur le sujet de manière transparente. Les entreprises qui adoptent une stratégie appropriée à leur taille et aux impératifs spéciaux de leur activité réussissent à préserver l'employabilité de leurs collaborateurs. Mettre en pratique la gestion de l'âge maintenant, garantit non seulement l'égalité des chances et la transmission des connaissances dans l'entreprise, mais assure également qu'à l'avenir, les employés âgés resteront actifs plus longtemps. Le guide « Gestion intelligente des âges pour l'entreprise 2.0 » s'adresse aux entreprises de différentes tailles, mais surtout aux PME. Les recommandations qui y sont exposées, se laissent regrouper en trois niveaux d'action.

### *Changement culturel et valeurs*

Au niveau du changement culturel et des valeurs, les entreprises veillent à offrir davantage de transparence et de diversité et à sensibiliser leurs employés et leurs cadres à la question de la gestion de l'âge. Une gestion active de l'âge crée un engagement réciproque entre employeurs et employés et atteste d'une culture empreinte de respect. Celle-ci engendre la confiance, qui elle-même favorise la motivation, la satisfaction et la performance des collaborateurs, tous âges confondus.

### *Mesures RH et de management*

Les mesures RH et de management concernent la planification des effectifs et de la relève en entreprise, l'utilisation de critères et de processus concrets pour un recrutement non discriminatoire, ainsi que l'acquisition et le développement de compétences pérennes. Les entreprises évitent ainsi les pertes de savoir-faire liées à des départs non souhaités et peuvent instaurer une planification ciblée de la relève.

### *Cadre général*

Enfin, les entreprises peuvent mettre en place un cadre général favorable pour les collaborateurs âgés : cela suppose qu'elles élaborent conjointement avec leurs employés des solutions sur mesure pour l'organisation et l'aménagement du travail, la flexibilité du travail et la conciliation de plusieurs enjeux, la gestion de la santé et le départ à la retraite.

## Engagement

La plateforme représente la grande majorité des employés modérés. Une enquête menée auprès plus de 88'000 membres des six associations membres a montré comment le traitement réservé aux employés plus âgés est perçu au sein des entreprises. Avec ses associations membres issues notamment des secteurs du management et des RH, la plateforme dispose ainsi des conditions idéales pour mettre en place un pôle de compétences sur le thème de la gestion des âges. Elle a rassemblé son savoir-faire dans ce domaine et a élaboré des directives concrètes à l'intention des

cadres, des spécialistes RH et des employés. Il importe de poursuivre le travail entamé et d'encourager la solidarité entre les générations.

Contact | [die-plattform.ch/fr](http://die-plattform.ch/fr)

— Dr. Ursula Häfliger, Directrice, T +41 44 283 45 78, [info@die-plattform.ch](mailto:info@die-plattform.ch)

### la plateforme – «For a strong Swiss workforce»

La plateforme est l'alliance politique des associations d'employés et associations professionnelles indépendantes. Avec plus de 88'000 membres, elle agit dans l'intérêt des professions de service, qui emploient actuellement 80% de la population active (avec une tendance à la hausse), et des métiers de la connaissance, le secteur professionnel qui connaît la plus forte croissance en Suisse. Elle travaille à des solutions innovantes dans les domaines de l'éducation et de la politique sociale et économique, permettant aux employés de mener une vie professionnelle épanouie et de développer leur potentiel tout au long de leur carrière professionnelle. Des professionnels forts et indépendants sont la base d'une société moderne et ouverte.

**société des employés  
de commerce**  
dynamiser l'économie. pour moi.

**A** Employés  
Suisse

**SKQ  
ASC  
ASQ** Association  
suisse  
des cadres  
Le centre de compétences pour les cadres

**vcb.ch**

**ZGp** Zürcher Gesellschaft für  
Personal-Management

Verkauf Schweiz  
Vente Suisse  
Vendita Svizzera  
Verband vertriebsorientierter Fachleute und Firmen  
Associazione dei professionisti della vendita e delle aziende  
Associazione dei professionisti della vendita e delle aziende

**Kaderverband des öffentlichen Verkehrs KVGV  
Associazione dei quadri del trasporto pubblico AQT  
Association des cadres des transports publics ACTP**