

Ces seniors qui cartonnent

Dossier réalisé par Mary VAKARIDIS – Bilan du 13 novembre 2019

C'EST PARADOXAL: LES AÎNÉS SONT ÉCARTÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE PLUS EN PLUS VITE, ALORS QUE LE PAYS SOUFFRE D'UN MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE ET DE COMPÉTENCES. COUP DE PROJECTEUR SUR LES ATOUTS QU'APPORTENT LES SENIORS DANS LES ENTREPRISES. LE FORMIDABLE POTENTIEL DES AÎNÉS

A 78 ans, le chanteur Henri Dès, toujours sur scène, n'a jamais été aussi populaire. Egalement dans la chanson, l'inusable Alain Souchon, 75 ans, sort son 15e album. Pasionaria de la politique romande, Suzette Sandoz, 77 ans, s'invite les dimanches comme chroniqueuse sur les ondes de La Première de la Radio Télévision Suisse (RTS). A Hollywood, l'inoxydable Linda Hamilton reprend le rôle de Sarah Connor dans Terminatorô, à 63 ans. A Lausanne, le Prix Nobel de chimie 2017, Jacques Dubochet, se montre plus que jamais actif à l'âge de 77 ans.

Autant d'exemples de seniors pleins d'énergie qui prouvent que le troisième âge n'est plus ce qu'il était. Les aînés sont en pleine forme et allient la créativité à l'expérience. Or, ces individus sont souvent parqués à l'écart de la vie active alors qu'ils désireraient continuer à jouer un rôle dans la société civile. Un contresens absolu.

Car aujourd'hui, la Suisse fait face à deux problèmes liés au vieillissement: la pénurie de main-d'œuvre et le financement des assurances. Dans ce dossier, nous traiterons délibérément en priorité de l'aspect du marché du travail, cela d'un point de vue économique plutôt que politique. Problème: les seniors sont exclus de plus en plus tôt de la vie active à mesure que les entreprises se restructurent. Parallèlement, le départ à la retraite des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) débouche sur des carences de compétences importantes. C'est une partie de l'intelligence et de l'expertise helvétiques qui disparaît. Par ailleurs, les restrictions à l'immigration empêchent le rajeunissement de la main-d'œuvre. Et sur le long terme, le taux de natalité reste en berne. Alors que nos sociétés occidentales ont institué le jeu -nisme en dogme, différents signes indiquent pourtant que nous sommes à un tournant. Les impératifs économiques nous obligent aujourd'hui à reconsidérer le potentiel de «l'or gris». Et ça tombe bien, les aînés n'ont jamais été aussi en forme.

23% des 65-69 ans travaillent

Le bureau de conseil Deloitte Suisse sort une recherche sur ce sujet ce mois-ci. «D'ici à 2030, nous serons face à une pénurie de main-d'œuvre d'environ un demi-million de travailleurs. Pour combler cette lacune, il faut encourager les seniors à travailler au-delà de l'âge de la retraite. Car selon notre sondage, deux personnes sur cinq entre 50 et 64 ans souhaiteraient travailler au-delà de l'âge de la retraite, la plupart à mi-temps», précise Sophie Nâgeli, porte-parole de Deloitte Suisse.

Ce discours se retrouve au Seco (Secrétariat à l'économie). Sa porte-parole, Livia Willa, prône l'intensification de l'emploi chez les plus de 65 ans: «Le taux d'emploi des 65-69 ans culminait à près de 23% en Suisse en 2016, alors que la moyenne de l'OCDE est passablement plus élevée, à 25,5%. Une solution partielle est de flexibiliser l'âge de la retraite pour inciter à prolonger les activités au-delà des 65 et 64 ans officiels.»

En 2014, le « oui » à l'initiative contre l'immigration de masse a fait l'effet d'un électrochoc à l'Union patronale suisse. Directeur pour la Suisse romande, Marco Taddei détaille: «L'initiative a pour conséquence d'accélérer le glissement en âge de la population qui débouche sur la pénurie. Pour remédier à la situation, un des axes stratégiques est de valoriser les seniors. Notre message est qu'il faut tout faire pour conserver cet «or gris» que les aînés représentent sur le marché du travail. Il est largement reconnu que dans les équipes, la mixité en âge, comme en genres, permet d'améliorer les performances.»

Livia Willa complète: «Le Seco a annoncé au printemps 2019 des mesures pour renforcer l'encouragement à embaucher de la main-d'œuvre indigène, notamment celle des chômeurs de plus de 50 ans. Il s'agit d'accroître leur compétitivité et de faciliter leur réinsertion. Les formations et perfectionnement doivent notamment être validés plus facilement qu'aujourd'hui.»

Retraités experts

Fondatrice et présidente d'Experconnect, Caroline Young a lancé il y a une quinzaine d'années à Paris un service proposant aux entreprises une stratégie pour conserver les compétences clés de leurs futurs retraités. Experconnect joue également un rôle d'intermédiaire entre des retraités aux capacités établies et des compagnies à la recherche de savoir-faire pointus, comme d'experts en gestion de projet. «Nous avons dans notre équipe un professionnel au fait des dernières techniques de la soudure de niveau européen. Il est extrêmement demandé. Autre cas de figure: lors de la préparation des Jeux olympiques de 2016 au Brésil à Rio, nous avons souvent été sollicités pour envoyer sur place des personnes rompues aux gestions de crise. Sur un projet qui a pris du retard, ces personnes au bénéfice de quarante ans d'expérience identifient au premier coup d'œil à quel endroit il faut concentrer les forces», relate cette diplômée d'HEC Lausanne. Elle est aujourd'hui à la tête d'un réseau présent dans six pays, dont la Suisse, réunissant quelque 6000 experts et 300 entreprises clientes.

Des entreprises «schizophrènes»

«Les entreprises helvétiques doivent leur succès à une très grande agilité. Or, ces dernières années, elles ont dû constamment s'ajuster aux conséquences du renchérissement du franc face à l'euro. Cet effort s'est traduit par des délocalisations et des restructurations effectuées au détriment du transfert de connaissances entre anciens et nouveaux collaborateurs», déplore Caroline Young.

Secrétaire régional à la section Vaud du syndicat Unia, Yves Defferrard confirme: «Mon métier a changé ces dernières années. Je n'ai plus affaire à des patrons au sens classique du terme, mais souvent à des managers et des équipes de ressources humaines qui changent tous les deux ans. A chaque fois qu'il faut restructurer, les quinquas et sexagénaires présentant les charges salariales les plus lourdes sont touchés en priorité. Car leur licenciement débouche sur davantage d'économies. Les mises à la retraite anticipée sont moins choquantes pour le public mais elles n'en restent pas moins catastrophiques pour les individus concernés. Les managers ne s'intéressent pas au long terme, puisqu'ils ne seront plus là pour affronter le prochain creux conjoncturel. Ils s'attellent donc à une amélioration coup-de-poing qui va profiter au management et aux actionnaires, en sacrifiant le savoir-faire et la mémoire de l'entreprise.» Ce fonctionnement débouche sur des situations absurdes. De grandes compagnies industrielles doivent réembaucher des collaborateurs licenciés afin qu'ils forment la relève ou effectuent des tâches qu' eux seuls maîtrisaient. Et puis ils sont de nouveau débarqués de la compagnie.

«C'est de la schizophrénie. Évidemment, ces travailleurs rappelés signent des contrats CDD ou temporaires à des conditions bien moins favorables», conclut Yves Defferrard. Faute de conditions de retraite suffisantes en raison de leur renvoi, ce sont ces mêmes travailleurs qui risquent de jouer les prolongations sur le marché de l'emploi. «Il s'agit d'un transfert de charges, dénonce Yves Defferrard. Les sommes que les grandes sociétés économisent grâce aux restructurations des effectifs vont incomber à la collectivité qui finance les retraites et l'aide sociale.»

Les statistiques attestent de ce désamour. Les plus de 50 ans sont touchés par le chômage de longue durée de manière sur-proportionnelle, selon le Seco. Les seniors mettent 1,5 fois plus de temps à retrouver un emploi que la moyenne des chômeurs et deux fois plus qu'un junior de 15 à 24 ans. L'OFS (Office fédéral de la statistique) décèle qu'entre 2011 et 2017, le taux de quinquagénaires passant à l'aide sociale a augmenté de 28%.

Pas moins performants

C'est que les «vieux» ont mauvaise presse. Dans nombre de sociétés internationales, la mise à l'écart systématique des forces de travail de plus de 55 ans passe pour un gage d'hyper compétitivité. «Le senior passe pour un bougon, allergique au changement et à l'évolution technologique, alors qu'il est tout aussi efficace qu'un collaborateur plus jeune», affirme Caroline Young. Pour cette ancienne manager en fusions-acquisitions de Crédit Agricole Indosuez, il s'agit là d'un biais culturel. «La crise de l'euro qui a frappé le sud de l'Europe a été suivie de vagues de licenciements touchant en priorité les travailleurs les plus âgés. Afin de justifier cet état de fait, il s'est développé tout un discours sur des insuffisances des seniors qui ne correspondent pas à la réalité. En Allemagne comme en Scandinavie, vous ne rencontrez pas du tout cette animosité contre les têtes grises.»

Préjugé tenace: le travailleur âgé est moins performant à son travail. Membre de la direction du cabinet Vicario Consulting, Stéphane Haefliger rappelle: «Pendant des décennies, le sommet de la carrière était atteint bien après l'âge de 50 ans. Dans les années 1950, la stratégie pour construire une carrière reposait sur la patience, la connaissance de l'organisation.» Aujourd'hui, l'apogée professionnelle intervient beaucoup plus tôt, dès la quarantaine, voire avant. Stéphane Haefliger énonce: «Aucune étude scientifique sérieuse n'a jamais démontré de baisse de prestations liée à l'âge. Nous connaissons très bien les freins à la performance: des petits chefs, une mauvaise organisation du travail, un manque de communication interne, etc. Mais l'âge ne fait pas partie de ces facteurs. Du moment qu'un senior exerce une activité stimulante qui fait du sens, alors rien ne l'arrête.»

Des réticentes tenaces

«Les seniors présentent de nombreux avantages. Ils sont mobilisables immédiatement et déjà formés. Ils sont aussi très motivés lorsqu'ils s'engagent sur une mission, puisque rien ne les oblige à reprendre des activités. Leur flexibilité est remarquable», souligne Caroline Young. Malheureusement, sur le terrain, les entreprises sont encore rares à avoir le réflexe de se tourner vers un ancien. L'offre est bien supérieure à la demande. «Ce sont avant tout les personnes aux compétences très saillantes et très rares sur le marché qui vont avoir à remplir des missions. Les employeurs contactent très souvent des seniors en dernier recours, seulement lorsque toutes les autres tentatives de recrutement ont échoué», regrette Caroline Young.

«Vous connaissez ce dicton: Les jeunes courent plus vite, mais les aînés connaissent les raccourcis», sourit Jérôme Cosandey, directeur pour la Suisse romande d'Avenir Suisse, think tank de l'économie helvétique. Attention aussi aux clichés en relation avec l'âge. Il y a autant de types de seniors que d'individus. Certains adorent la technologie alors qu'il existe des vingtenaires qui détestent les réseaux sociaux. «Les jeunes se sentent tout aussi discriminés que les seniors à l'embauche», certifie Jérôme Cosandey. Et parfois, certaines missions exigent vingt ans d'expérience. Les baby-boomers ont été éduqués dans l'idée qu'ils sont définis par leur travail et se montrent d'une très grande loyauté envers l'employeur. Licencié d'une PME dans la région bernoise à 60 ans, un cadre a retrouvé un poste trois mois plus tard en valorisant cette caractéristique. Il a expliqué à son recruteur qu'il effectuerait les cinq ans qui le séparaient de la retraite au même poste, raconte Jérôme Cosandey. «Ce sont en outre des gens qui n'ont plus rien à prouver et qui ne jouent pas des coudes au sein des équipes. Sur le terrain, ils ne sont jamais malades, ils se montrent constructifs et affichent leur joie d'être actifs.»

La souffrance au travail

Cependant, il ne faudrait pas tomber dans la naïveté et enjoliver le monde du travail. Pour les universitaires du monde académique et les cadres, rester actifs est bien plus tentant que pour un manutentionnaire. Et encore, il faut nuancer. «Depuis une dizaine d'années, la distinction des métiers selon leur pénibilité n'est plus aussi nette.

Les professions de la construction et de l'artisanat sont certes reconnues comme dures et donnent droit à une retraite à 60 ans. Mais on voit maintenant des actifs du tertiaire souffrir tout autant dans leur travail, en raison d'un climat de restructuration permanente. Ceux-là attendent la retraite comme un soulagement.»

Le syndicaliste Yves Defferrard affirme soutenir pleinement l'avocat qui veut continuer à exercer après ses 65 ans. Toutefois sur le terrain, il voit une réalité moins rose. «C'est la précarité qui pousse des sexagénaires à rester sur le marché du travail. Si une personne n'a pas cotisé à l'AVS sur une durée de quarante à quarante-quatre ans, en raison d'un temps partiel ou encore d'un divorce, elle n'a pas droit à la pleine rente. Cette catégorie d'individus doit alors chercher de petits jobs pour nouer les deux bouts.» Les épouses qui ont œuvré dans l'affaire tenue par leur mari sans cotiser, puis sont passées par un divorce, sont particulièrement vulnérables.

Jérôme Cosandey avance: «Les meilleures mesures à prendre pour aider les seniors sur le marché du travail sont celles qui bénéficient à l'ensemble de la population. La flexibilisation du travail, par exemple, profite autant aux jeunes qu'à leurs aînés. C'est une condition afin d'éviter toute discrimination liée aux classes d'âge.» Menées notamment par Avenir Suisse, les études montrent que les actifs sont prêts à travailler plus longtemps, voire au-delà de l'âge de la retraite si leurs tâches sont valorisées et donnent du sens. Mais pour que l'expérience se déroule bien, l'employeur doit leur permettre de lever le pied. «Il faut alléger les pressions qui pèsent sur le collaborateur: abaisser les objectifs de vente ou diminuer le portefeuille de clients, par exemple pour un assureur. Le revenu doit aussi être adapté en conséquence, dans le cadre d'un dialogue», poursuit Jérôme Cosandey.

«Les cas où nous plaçons des travailleurs de 55 ans sont loin d'être anecdotiques», témoigne Romain Hofer, porte-parole chez Manpower. «Nous avons régulièrement des demandes qui, sans mentionner d'âge pour le candidat idéal, décrivent des profils auxquels correspondent seuls des quinquas et sexagénaires. Les seniors savent travailler en mode projet, une qualité très recherchée.» Dans la pratique, un spécialiste en technologie analogique pourra trouver un poste dans une entreprise qui n'est pas encore passée au tout-numérique. «Je me souviens du recrutement en temporaire d'un préparateur de commandes de plus de 55 ans, sur l'arc lémanique. La société était tellement contente de son travail qu'il est rapidement passé chef d'équipe en contrat fixe, puis chef d'unité.»

Les conditions légales

Légalement, rien n'interdit de poursuivre une activité lucrative au-delà de 65 ans. Il faut informer son employeur de son intention suffisamment tôt. Sauf modification du contrat de travail, le salarié de plus de 65 ans a droit au même salaire et aux mêmes prestations qu'avant. L'employeur est gagnant puisque les charges sociales diminuent. Les cotisations AVS, AI, APG ne seront perçues que sur la part du gain supérieur à 16 800 francs par année. L'assurance chômage ne réclamera plus de cotisation à l'employé. L'obligation de cotiser au 2e pilier cesse à l'âge de la retraite et relève du règlement de la caisse de pension.

La clé d'un prolongement d'activité réussi: le dialogue. Dès 50 ans, le travailleur devrait avoir l'occasion de discuter de sa fin de carrière, d'opter pour une retraite anticipée ou au contraire, de faire part de son désir de jouer les prolongations. Jérôme Cosandey conseille: «Les baby-boomers ont grandi dans le culte du travail. Pour eux, il est vécu comme un échec de demander une diminution du temps de travail ou du cahier des charges, comme condition pour continuer après 64 ou 65 ans. C'est au superviseur de prendre l'initiative de sonder les envies et les besoins du collaborateur. Le tout dans un exercice de transparence.»

«LE MANQUE D'ACTIVITÉ, ÇA FAIT UN VIDE»

Témoignage

A 79 ans, Jean-Pierre Hagmann débute dans un nouvel emploi chez le jeune label Akrivia. Ce célèbre artisan boîtier a signé des pièces pour Audemars Piguet, Franck Muller, Blancpain ou encore Patek Philippe. Toutes sont reconnaissables au poinçon du maître «JHP», gravé sur chacune d'elles. Spécialisé dans l'habillage des montres à grande complication, ce virtuose se réjouit: «Qu'est-ce que vous voulez, c'est une passion. Je suis heureux quand je peux réparer une montre qui est passée sous un tram. Les gens vous regardent comme un magicien. C'est gratifiant.» Jean-Pierre Hagmann a formé nombre de jeunes pour transmettre son savoir, lui qui jouit d'un statut de «mémoire vivante». Durant trente-cinq ans, il a exploité sa propre société, qu'il a revendue à Vacheron Constantin, à l'âge de 76ans. S'ensuit une collaboration de quelques années avec l'horloger genevois qui s'achève en 2017, lors d'un changement de direction. «Le manque d'activité, ça fait un vide, un vide social», déplore l'artisan. Le septuagénaire monte alors pour ses loisirs un atelier où il fabrique des machines à vapeur. «La puissance dégagée par ces engins est fascinante», dit-il. Quelques mois plus tard, il est contacté par Rexhep Rexhepi, trentenaire formé à la Manufacture Patek Philippe déjà primé dans son métier, pour développer le label d'artisan boîtier JHP Akrivia. Jean-Pierre Hagmann est enchanté: «Bon, il faut se calmer un peu maintenant. Je vais travailler à 40% seulement.»

«MON MÉTIER EST UN HOBBY»

Témoignage

Si à 70 ans, Daniel Jeandrevin est toujours derrière les fourneaux du Grillon aux Prés d'Orvin, à proximité du Chasseral, ce n'est pas pour des questions financières mais par pur plaisir. «Quand je cuisine, j'ai plutôt l'impression de pratiquer un hobby que de travailler.» Les fondues du Grillon, situé dans les sapins à côté d'une petite piste pour enfants, sont connues loin à la ronde. «Quand la salle est pleine et que les clients sont contents, c'est vraiment valorisant. Les échanges sont tellement chaleureux.»

Le Gault et Millau Suisse salue une cuisine authentique, basée sur les produits locaux. Affichant 15points, le Grillon garantit des standards élevés dans un métier – la restauration – connu pour être harassant. «Avec mon épouse Ursula, nous exploitons cette affaire depuis trente-cinq ans. Les premières années ont été dures. Mais

l'adresse a finalement bénéficié du bouche-à-oreille et les affaires ont décollé. Je mène une vie monacale, vous savez. Je ne fume pas, je ne bois pas et je dors beaucoup. J'ai toujours envie de continuer.»

«JE RÉPARAIS LES MACHINES À ÉCRIRE»

Témoignage

Le premier métier de Gino Colombo était réparateur de machines à écrire. Puis il a appris à réparer les calculatrices et s'est rapidement révélé très bon vendeur. En témoin des révolutions technologiques successives, il vendra ensuite des photocopieurs, puis des fax. En 1988, il rejoint l'entreprise Devillard et aujourd'hui, à 80 ans, il ne l'a toujours pas quittée. «Chez Devillard, j'ai commencé à m'intéresser à la formation. J'ai beaucoup lu sur la psychologie et je m'occupais des jeunes.» Plutôt que de partir à la retraite à 65 ans, il convient avec son employeur de devenir formateur à 60%. Une mission qu'il va remplir durant sept ans. «En 2013, j'ai arrêté. J'avais 72 ans. Mais le patron continue à m'appeler pour que je vienne rencontrer les nouveaux engagés. Il considère que j'incarne les valeurs de l'entreprise. C'est un grand bonheur pour moi de pouvoir transmettre mon expérience.» L'octogénaire ajoute: «Je fais même des envieux. Un ancien collègue m'a dit: je veux faire comme toi et continuer à travailler. Je vais aller négocier avec le patron.»

EN CHIFFRES 22,9%...

Le taux d'emploi des 65-69 ans en Suisse en 2016 est inférieur à la moyenne de l'OCDE (25,5%).

LES SUISSES TRAVAILLENT TOUJOURS PLUS TARD SUR LA PÉRIODE 2015-2017, 40% DES HOMMES ÉTAIENT EN PRÉRETRAITE (À 64 ANS) ET 35% DES FEMMES (À 63 ANS). APRÈS 65 ANS, LA MAJORITÉ DES TRAVAILLEURS SONT DES INDÉPENDANTS

«TOUJOURS RAVIE D'APPRENDRE»

Témoignage Véronique Walther n'est pas de ceux qui disent «c'était mieux avant».

A 72 ans, elle travaille à 25% comme guide chez l'horloger Audemars Piguet au Brassus depuis cinq ans. «Cette activité me plaît énormément. Je suis toujours ravie d'apprendre et l'environnement est très stimulant. En outre, je travaille avec des gens plus jeunes que moi et qui ont une autre culture du travail. J'apprécie beaucoup les changements intervenus dans les entreprises ces dernières décennies. La hiérarchie est devenue plus horizontale et les contacts sont plus agréables.» Après un parcours dans le tertiaire, Véronique Walther est entrée comme formatrice à l'académie Audemars Piguet en 2007. Son tempérament d'une positivité peu commune l'a vite fait remarquer. «Les gens qui ont mon âge, je les trouve vieux, dit-elle dans un éclat de rire. Je suis tournée vers l'avenir et plus j'avance en âge, plus je deviens sage.»

«LES ENTREPRISES DOIVENT S'ADAPTER EN OFFRANT DES TEMPS PARTIELS»

François Hopflinger, professeur de sociologie, mène des recherches au Centre de gérontologie de l'Université de Zurich.

Que sait-on du nombre de personnes qui travaillent après l'âge officiel de la retraite? Pendant des décennies, le nombre de personnes qui restaient actives au-delà de l'âge de la retraite avait diminué, à mesure que les prestations vieillesse s'amélioraient. Mais ces dernières années, la tendance s'est clairement inversée. La proportion de personnes âgées de 65 ans et plus qui ont un emploi a augmenté de quelque 3% entre 2010 et 2017. Ce phénomène est en grande partie lié au renforcement de la proportion d'indépendants au sein de la population active. Très impliqués dans leur vie professionnelle, ces derniers ont souvent envie de poursuivre leurs activités après la retraite. Il y a aussi des raisons financières car ces personnes perçoivent une faible pension du 2^e pilier. Parallèlement, les salariés arrivés à la retraite qui souhaitent continuer à travailler le font souvent en créant leur propre entreprise ou en se mettant à leur compte. Seule une minorité de travailleurs de plus de 65ans est toujours au bénéfice d'un contrat de travail traditionnel.

Quand les entreprises font-elles appel à des collaborateurs de plus de 65 ans?

L'activité lucrative des retraités AVS sert souvent à combler les lacunes des effectifs. Le travail sur appel est beaucoup plus courant chez les retraités que chez les jeunes travailleurs. Pour l'employeur, l'avantage des plus âgés, c'est qu'ils n'ont pas d'exigences formelles concernant un volume minimum d'heures. Ces seniors travaillent souvent le dimanche. Ils remplissent aussi fréquemment des tâches depuis leur domicile.

Est-ce que le travail des retraités pourrait pallier le manque de main-d'œuvre qualifiée sur le marché suisse?

C'est un début de solution. Pour commencer, il faudrait que les entreprises fassent un effort d'adaptation en mettant à disposition des postes à temps partiel. La plupart des retraités travaillent entre 25 et 50%. Le temps plein reste une exception après 65ans.

Ce qui a la conséquence suivante: même s'il y avait une forte augmentation des retraités actifs, cette croissance ne comblerait pas la totalité des besoins.