

c/o Société suisse des employés de
commerce
Hans-Huber-Strasse 4
Postfach 1853
CH-8027 Zürich

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

Zurich, mai 2020

Recommandations pour les employés plus âgés

Bilan du sondage auprès des membres de la plateforme concernant le traitement des collaborateurs plus âgés.



Auteurs

Dr. Ursula Häfliger, Directrice de la plateforme et Responsable politique auprès de la Société des employés de commerce, Jürg Eggenberger, Directeur de l'Association suisse des cadres ASC, Dr. Barbara Aeschlimann, Directrice de la Société zurichoise de gestion des ressources humaines (ZGP)

Commanditaire

la plateforme – «For a strong Swiss workforce»

Contexte

Comme le montrent les dernières études sur le vieillissement démographique et les politiques de l'emploi (cf. OCDE 2019), il existe un besoin urgent d'action à l'égard des travailleurs âgés en Suisse. Au niveau politique, la plateforme s'engage en faveur d'une réforme de la prévoyance vieillesse. L'objectif est notamment d'assouplir les conditions de départ à la retraite et de favoriser le maintien en activité au travers d'incitations monétaires pour les employés et pour les employeurs – par ex. lissage des cotisations aux caisses de pensions, contributions AVS constitutives de rente (cf. prise de position Réforme de la prévoyance vieillesse). Il importe en outre de développer la flexibilité du travail en termes de lieu et d'horaires (cf. prise de position Modernisation de la loi sur le travail). Une nouvelle étude réalisée pour le compte du SECO (cf. Suri et al. 2020) confirme l'utilité des incitations monétaires mais souligne également la nécessité absolue d'un changement culturel. Les leviers pour atteindre ce changement sont la sensibilisation, les mesures appliquées par les entreprises, la suppression de l'âge fixe de départ à la retraite et les mesures monétaires.

En outre, employeurs et employés doivent veiller en temps utile à ce que les travailleurs aient les moyens d'assumer leur carrière professionnelle en continu jusqu'à leur retraite (cf. prise de position Employés plus âgés) et puissent organiser leur départ à la retraite de manière flexible. De nouveaux dispositifs en entreprise sont donc nécessaires pour les collaborateurs plus âgés. Ils s'avèrent souvent plus efficaces que les seuls dispositifs légaux (Baumann et al. 2020). L'enquête menée par les associations de la plateforme traite de cette problématique.

Résultats de l'enquête

Fin octobre 2019, les cinq associations d'employés et associations professionnelles de la plateforme ont interrogé leurs membres en activité sur le traitement des collaborateurs âgés dans l'entreprise, sur la répartition actuelle des âges et sur les mesures de gestion de l'âge en vigueur dans l'entreprise. Au total, près de 7500 employés ont participé au sondage. Tous les participants ont reçu une invitation par e-mail. Le sondage était disponible en deux langues et a été réalisé en ligne en collaboration avec la Haute Ecole spécialisée Kalaidos.

Résultats concernant la planification de la carrière

Les employés plus âgés (50+) souhaitent davantage de mesures de gestion de l'âge en entreprise, mais ils concentrent généralement leurs attentes sur des dispositions pour la retraite ou à des jours de congés supplémentaires, sans penser aux programmes de mobilité professionnelle et d'employabilité, à la planification de carrière tout au long de la vie ou aux bilans intermédiaires. Beaucoup de travailleurs âgés sont donc insuffisamment sensibilisés à l'utilité de la flexibilité et d'un état des lieux personnel régulier.

Résultats concernant la formation continue

Près de la moitié des personnes interrogées déclare avoir participé à une formation continue complète (au moins 30 heures) durant les cinq dernières années. La proportion la plus faible se trouve dans le groupe des employés qui se sont arrêtés à la scolarité obligatoire, tandis que les niveaux de qualification plus élevés affichent une proportion d'environ 57%. D'après l'enquête, les employés suivent de moins en moins de formations au fur et à mesure qu'ils avancent en âge et approchent de la retraite, comme c'est le cas également dans les autres pays européens à l'heure actuelle. Les collaborateurs à partir de 30 ans invoquent principalement le manque de temps pour

Recommandations pour les employés plus âgés

justifier qu'ils renoncent à s'inscrire à une formation. Les personnes interrogées au-delà de 50 ans, en revanche, ne voient souvent pas le besoin de continuer à se former. Pourtant, les employés de cette tranche d'âge sont nombreux (53%) à attendre des mesures supplémentaires de formation continue. L'enquête révèle donc certaines contradictions. Interrogés sur la capacité des collaborateurs à apprendre et à se former, toutes les tranches sont d'accord et jugent que les collaborateurs plus âgés sont les moins aptes à apprendre.

Résultats concernant le départ à la retraite

A la question concernant l'âge de la retraite, les personnes interrogées répondent en majorité (55%) qu'elles aimeraient partir à la retraite avant l'âge de référence actuel. Parallèlement, plus la qualification professionnelle et la position des personnes interrogées est élevée au sein de l'entreprise, plus elles ont tendance à vouloir travailler longtemps. Toutefois, si l'on interroge les participants sur l'âge réel auquel ils comptent cesser de travailler, la tranche des plus de 50 ans évoque une retraite à 65 ans au plus tard, tandis que la génération des moins de 30 ans table sur un départ à la retraite entre 65 et 70 ans.

Recommandations pour les employés plus âgés

La planification de votre parcours professionnel est entre vos mains. Dans ce cadre, vous pouvez obtenir un soutien de la part de l'Etat (offres d'orientation et de formation, mesures en adéquation avec le marché du travail), de votre employeur (entretien annuel, état des lieux, possibilités de formation internes et externes) ou d'une association professionnelle ou d'employés (conseil relatif au parcours professionnel, conseil juridique). Réfléchissez suffisamment tôt à vos souhaits, vos besoins et vos possibilités et orientez votre planification en conséquence. Parlez ouvertement avec votre employeur et demandez le soutien nécessaire.

La flexibilité est la clé de l'organisation de la vie professionnelle. Il s'agit de la capacité à anticiper les changements, à s'adapter à de nouvelles conditions et à se montrer ouvert à de nouvelles expériences. Esquissez une image cible de la situation où vous souhaitez vous trouver dans 5 à 10 ans et réfléchissez à ce que vous devez faire pour y parvenir.

Investissez également dans le réseautage. Les contacts personnels aident à faire de nouvelles expériences et à oser de nouvelles choses. Un réseau vaste et diversifié apporte un éclairage plus nuancé sur la personnalité, les qualités et les aptitudes dont on dispose. De plus, un grand nombre des postes vacants sont désormais couverts par le biais de relations de réseaux et non via des candidatures classiques.

Recommandations pour la planification de votre carrière

Des états des lieux réguliers sont d'une importance centrale pour évaluer votre employabilité et agilité et, le cas échéant, en déduire les mesures correspondantes, comme par ex. la planification du parcours, les formations continues, etc. De tels bilans supposent de répertorier également, outre les connaissances formelles, les compétences informelles, c'est-à-dire ce que l'on a appris à son poste ou « on the job » et de documenter ces compétences.

Recommandations pour les employés plus âgés



Prenez l'habitude d'anticiper et de réfléchir régulièrement à la prochaine phase de votre carrière. C'est la seule manière de façonner activement votre parcours et de réagir aux changements de façon positive. Cela vaut aussi bien pour les changements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise mais aussi dans la sphère privée. Des bilans de carrière peuvent être proposés dans le cadre de mesures de gestion de l'âge au sein de l'entreprise ou peuvent être réalisés dans des centres publics d'orientation professionnelle et de carrière (par ex. le CIP) ainsi qu'auprès d'associations professionnelles ou d'employés (par ex. la Société des employés de commerce, les Employés Suisse, l'Association suisse des cadres, la ZGP, veb.ch). Il est également possible de faire un premier état des lieux soi-même pour préparer un entretien de conseil (par ex. à l'aide d'une liste de contrôle : travail.swiss).

Recommandations pour la formation continue

La formation (continue) fournit les ressources nécessaires pour l'accomplissement du travail, permet une évolution et protège contre le chômage. Dans le cadre d'un bilan de carrière, il vous est possible d'évoquer les possibilités de formation continue et de les soutenir. En avançant en âge, bien souvent, on n'apprend pas moins bien mais différemment. On a besoin de méthodes et de contenus d'enseignement qui se réfèrent à la réalité que l'on connaît et à l'expérience dont on dispose. Les formations continues doivent servir un but concret : assurez-vous que ce choix vous permette d'atteindre cet objectif.



Si vous avez décidé de suivre une formation continue, demandez-vous comment vous pouvez l'intégrer dans votre quotidien. Quelles sont vos ressources (en termes de temps) ? Comment préférez-vous apprendre ? Où voulez-vous aller et quel investissement est nécessaire à cette fin ? Avez-vous besoin de soutien de la part de votre environnement familial ou de la part de votre employeur ? Qu'en est-il du financement ? Clarifiez ces points en avance avec un service de conseil (par ex. le CIP ou une association professionnelle ou d'employés) et/ou votre employeur.

Recommandations pour le départ à la retraite

La cessation réglementaire de la vie active lorsque l'on atteint l'âge de la rente AVS n'est que peu pertinente au regard du processus de vieillissement individuel et des différences au niveau de la charge professionnelle. La demande va plutôt dans le sens de solutions flexibles et personnalisées jusqu'au départ définitif à la retraite. Les modèles possibles sont : le départ à la retraite flexible, la retraite partielle, le modèle du relais (transmission graduelle de missions), les formations continues et les reconversions pour la poursuite de votre carrière « après », etc.



Réfléchissez suffisamment tôt à votre départ à la retraite. Outre la planification financière de la retraite, qui est nécessaire dès l'âge de 40 ans, les employés plus âgés devraient également évoquer avec leur employeur des modèles concrets pour la dernière phase de leur carrière (à partir de 50 ans). Abordez le sujet avec votre employeur, parlez ouvertement de vos souhaits et discutez suffisamment tôt des possibilités de rester au sein de l'entreprise, y compris au-delà de l'âge de référence.

Conclusion

Le sondage des associations de la plateforme a révélé qu'une sensibilisation au sujet des employés plus âgés est nécessaire, aussi bien chez les employeurs que chez les employés. Les thèmes de la planification tout au long de la carrière, de la formation continue et du départ à la retraite ne sont souvent pas ou pas suffisamment abordés. Les présentes recommandations devraient permettre d'informer et de sensibiliser les employés à cette thématique.

En supplément, le guide « Gestion intelligente de l'âge dans l'entreprise 2.0 » de la plateforme formule des recommandations efficaces et efficientes en termes de coûts pour les entreprises.

Références

- Baumann et Madero-Cabib (2020) A comparative analysis of retirement transition patterns. Working paper. Zurich. (Analyse comparée des modèles de transition vers la retraite)
- Deloitte (09.03.2019) «Arbeitskräfte gesucht. Wie die Altersgruppe 50+ den Arbeitskräftemangel lindern kann.» (Enquête de main-d'œuvre. Utiliser le groupe des plus de 50 ans pour atténuer la pénurie de personnel.)
- Etudes économiques de l'OCDE : Suisse 2019. OECD Publishing. Paris.
- la plateforme (2020) *Prise de position Réforme de la prévoyance vieillesse.*
- la plateforme (2020) *Prise de position Modernisation de la Loi sur le travail.*
- la plateforme (2020) *Guide « Gestion intelligente des âges dans l'entreprise 2.0 »*
- Mirjam Suri, Miriam Frey, Adrian Wüest et Michael Morlok (2020) «Travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite.» Grundlagen der Wirtschaftspolitik Nr. 13. Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Berne.

Engagement

Les professionnels des secteurs des services et de la connaissance sont en nette majorité (80%) sur le marché du travail et constituent actuellement le groupe à la plus forte croissance en Suisse. L'enquête menée par la plateforme auprès de ses membres en octobre 2019 a permis un état des lieux de la gestion des collaborateurs âgés dans les entreprises de toutes tailles. 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 de l'âge. A partir de son expertise, la plateforme a formulé des recommandations d'action concrètes pour les entreprises, les cadres et les spécialistes RH, recommandations exposées dans le présent rapport. Il importe de poursuivre le travail entamé et de continuer à encourager la solidarité entre les générations.

Contact | die-plattform.ch/fr

- Dr. Ursula Häfliger, Directrice, T +41 44 283 45 78, info@die-plattform.ch
- Emily Unser, Responsable communication externe, T +41 44 283 45 60, media@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 ses quelque 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.