

Employabilité et intégration des travailleurs âgés en Suisse: état des lieux et conclusions

Pour améliorer l'employabilité et l'intégration sociale des travailleurs âgés en Suisse, le Département fédéral de l'économie (DFE) prévoit de mettre en route un programme pluriannuel de concert avec d'autres départements, les milieux économiques et les partenaires sociaux. L'évolution démographique étant ce qu'elle est, la Suisse aura de plus en plus de difficultés à faire participer activement ses seniors (âgés de plus de 50 ans) au marché du travail. Des données relatives à la Suisse et se rapportant à cette problématique ont été analysées au cours d'un projet de recherche et interprétées à la lumière de l'économie d'entreprise¹. L'article qui suit présente les résultats essentiels de cette étude.



En moyenne, pas plus de 2,5% de l'ensemble des personnes interrogées jugent leur état de santé mauvais ou très mauvais. Cette évaluation subjective ne défavorise pas les travailleurs vieillissants par rapport aux autres. Le problème réside dans les quelque 3% d'actifs – un nombre très important – qui effectuent plus de 60 heures par semaine.

Photo: Keystone

La faible participation des travailleurs âgés à la vie active peut d'abord être attribuée au fait qu'ils sont plus nombreux que les autres à sortir de la vie active ou à leurs difficultés à trouver un nouvel emploi et à s'intégrer au monde du travail. L'étude présentée ici tente de cerner l'ampleur et les causes respectives de ces deux facteurs.

Enseignements tirés des données relatives au retrait anticipé de la vie active

Parmi les personnes de plus de 50 ans, la proportion de celles qui ont quitté la vie active augmente sans cesse. Les principales raisons de ces départs sont, par ordre d'importance, les *problèmes de santé*, diverses *formes de licen-*

ciement et enfin le *choix volontaire de la retraite anticipée*. On voit aussi avec l'âge, bien qu'en moins grand nombre, de plus en plus de personnes sortir de la vie active pour cause de *démotivation* ou de *mauvaises conditions de travail*.

Départs pour raisons de santé

La proportion de ceux qui connaissent des ennuis de santé chroniques à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (deux types d'affection qui ne comptent, toutefois, pas parmi les principales causes de ces problèmes chroniques) est la plus forte dans la catégorie des 50-59 ans. L'étude ne peut encore fournir aucune conclusion sur les liens de causalité entre, d'un côté, les facteurs d'in-



Marcel Egger
Directeur de Egger,
Dreher & Partner SA
(EDP), Berne



Regine Moser
Assistante scientifique
et doctorante à l'Institut
pour l'organisation et
le personnel (IOP) de
l'université de Berne

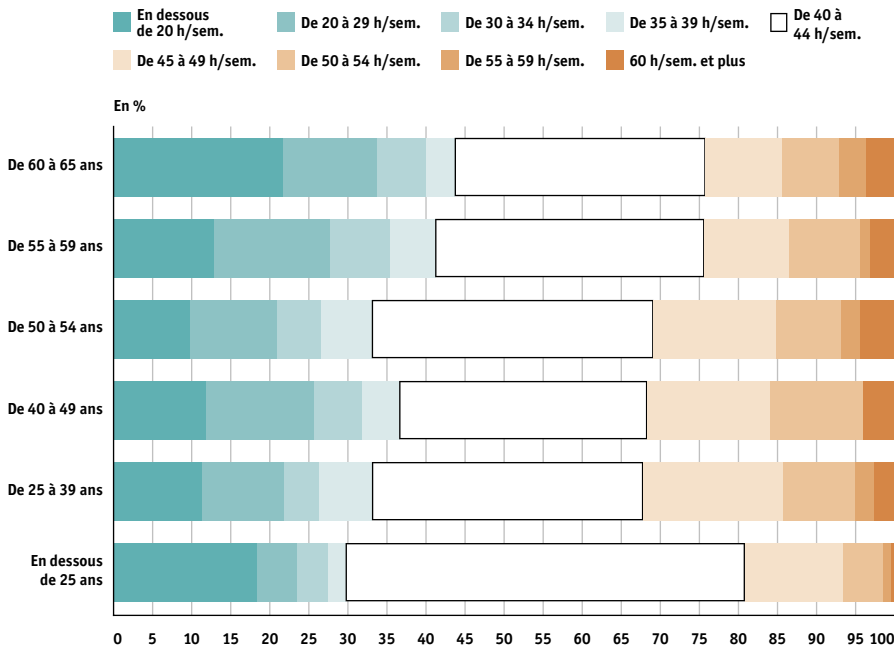


P' Norbert Thom
Fondateur et directeur
de l'Institut pour
l'organisation et le
personnel (IOP) de
l'université de Berne

1 Voir Egger, Moser et Thom (2007).

Graphique 1

Nombre habituel d'heures de travail hebdomadaires
(pondéré; N = 5573; sans les indépendants; valeurs nulles exclues)



Source: SHP 2005 (p05w77) / La Vie économique

fluence exogènes et endogènes (p. ex. les conditions de travail) et, de l'autre, la santé des individus.

En moyenne, pas plus de 2,5% de l'ensemble des personnes interrogées jugent leur état de santé mauvais ou très mauvais. Cette évaluation subjective n'est pas plus négative chez les seniors que chez les autres travailleurs. Cela peut être lié au fait que les premiers ont un niveau d'exigences moindre (éventuellement autolimité) en la matière.

Environ 40% de l'ensemble des actifs de 25 à 54 ans endurent de fortes contraintes nerveuses sur leur lieu de travail. Ils sont tout aussi nombreux, estime-t-on, à souffrir de positions et de mouvements pénibles ou fatigants au travail. Environ 25% des travailleurs, tous âges confondus, sont exposés au bruit intense ou à la saleté. 10% des 25-65 ans jugent difficile ou très difficile de «décrocher» après le travail. Quelque 10 à 15% sont trop épuisés pour se livrer aux activités qui leur tiendraient à cœur. Le travail détermine très largement la vie (et les loisirs) de 10% à 20% de la population active, davantage toutefois parmi les jeunes travailleurs que chez les seniors.

Une réalité très critique, qui ressort de nos estimations, est celle des horaires extrêmement longs (plus de 60 heures par semaine) que 3% des travailleurs ont à fournir semaine après semaine dès leur plus jeune âge professionnel (indépendants non compris, voir *graphique 1*). On note, cependant, avec intérêt que parmi les personnes dont les horaires de travail sont longs ou très longs, celles qui jois-

sent d'un très bon état de santé sont proportionnellement plus nombreuses que la moyenne, l'inverse étant vrai pour celles qui jugent leur santé médiocre ou mauvaise.

Outre les aspects liés aux conditions de travail décrits plus haut, on constate aussi sous diverses formes, dans un cercle relativement important de personnes, un mode de vie défavorable (notamment l'absence d'un minimum d'activité physique) qui nuit à la santé. Toutefois, là non plus, nous n'avons pas pu analyser les rapports de causalité entre ces aspects et la santé.

Départs volontaires

Environ 6% de la population des plus de 60 ans interrogés ont décidé librement de prendre leur retraite anticipée. D'après les données CLM de l'Institut pour l'organisation et le personnel (IOP), on peut penser que cette décision mûrit assez tôt au cours de la vie active et qu'elle ne résulte pas d'une insatisfaction ou d'une démotivation croissante.

Licenciement

Sur la base des données disponibles, la présente étude ne peut pas préciser exactement dans quelle mesure les travailleurs vieillissants sont mis à pied du fait que les qualifications qu'on exige d'eux ne sont pas (plus) suffisantes. Nous constatons, cependant, qu'une majorité de collaborateurs âgés sont disposés à se perfectionner, bien que les jeunes travailleurs soient plus nombreux qu'eux à le faire. Relevons encore que, selon l'étude CLM, les seniors des entreprises étudiées sont tout autant que leurs collègues plus jeunes encouragés par leurs supérieurs à suivre une formation continue.

D'une manière générale, les données disponibles ne permettent pas de conclure à une stigmatisation systématique des collaborateurs âgés: les travailleurs relativement jeunes attribuent à leurs aînés les mêmes spécificités personnelles que celles que ces derniers se reconnaissent à eux-mêmes.

D'après les réponses enregistrées, le principal inconvénient dû à l'âge est la difficulté un peu plus marquée ou la moindre disposition des seniors à s'adapter à l'évolution des conditions générales. À l'inverse, selon les mêmes sources, les «atouts comparatifs» des travailleurs âgés sont leur expérience professionnelle, la sérénité et la sagesse qui accompagnent le vieillissement, ainsi qu'une plus grande fidélité à l'entreprise.

Enseignements concernant les difficultés d'intégration au marché du travail

Pour analyser les échecs en matière de réintégration, il convient tout d'abord de distin-

Encadré 1

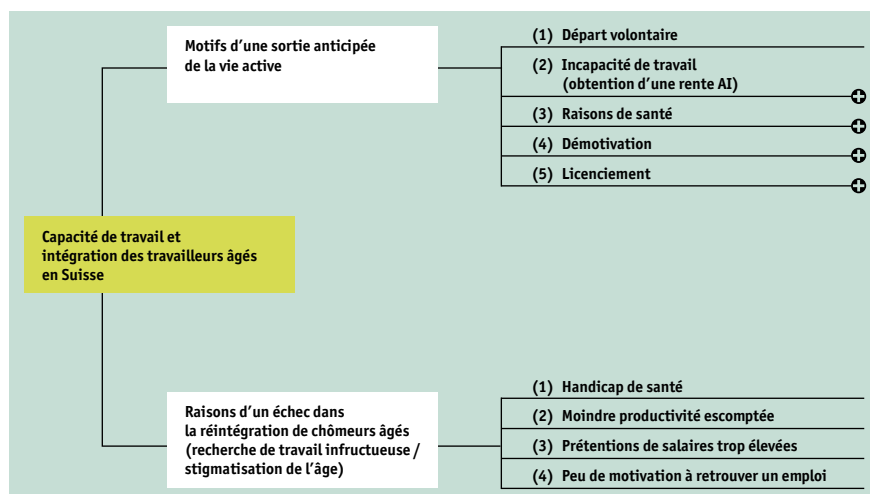
Méthodologie

Après élaboration du cadre d'analyse conceptuel, le sujet de cet article a été traité à partir de six bases de données: l'Enquête suisse sur la population active (Espa), le Panel suisse de ménages (PSM), l'Enquête suisse sur la santé (ESS), la base de données Sipal et Plasta de l'assurance-chômage ainsi que le recueil de données de l'étude Career and Lifestyle Management (CLM) de l'IOP. La présente étude a dû maîtriser en peu de temps des informations très abondantes, de sorte que nous devons nous contenter dans une première étape de processus descriptifs relativement peu détaillés.

Les conclusions de l'étude quantitative ont été interprétées à la lumière des derniers résultats de la recherche en économie d'entreprise et sont suivies de quelques considérations sur les mesures à prendre.

Graphique 2

Aperçu des questions économiques abordées par l'étude EDP/IOP



Source: IOP, étude CLM / La Vie économique

guer entre les personnes sans activité lucrative qui, malgré leurs efforts, ne parviennent pas à retrouver un travail, et celles qui, déjà non actives, ne cherchent pas de travail ou ne sont pas disponibles.

Nous constatons que 10% seulement des personnes non actives âgées de 50 à 65 ans recherchent un nouvel emploi. Les autres invoquent diverses raisons: dans plus de 50% des cas, il s'agit de motifs personnels ou familiaux ou encore de la proximité de l'heure de la retraite (anticipée). Environ 30% des personnes qui ne cherchent pas d'emploi sont absentes du premier marché du travail pour des raisons de santé.

10% des plus de 50 ans, sans travail, mais demandeurs d'emploi, ont plus de difficultés que les jeunes chômeurs à trouver une nouvelle place et passent plus de temps à la chercher. Les chances d'une réintégration (rapide) dans le premier marché du travail varient selon les professions. La probabilité de trouver un nouvel emploi dépend aussi des qualifications: les chômeurs âgés, précédemment cadres ou spécialistes, et dont le dernier salaire était élevé, retrouvent plus vite une place que ceux du même âge qui exerçaient des fonctions non qualifiées.

Principales conclusions concernant l'économie d'entreprise

Les travailleurs âgés sont plus nombreux que les jeunes à se voir licenciés et poussés à la retraite

La présente étude ne perçoit aucune stigmatisation systématique de l'âge par les chefs du personnel des entreprises étudiées. Au contraire, il semble que ceux-ci portent dans l'ensemble une appréciation exempte de pré-

jugés et plutôt positive sur les capacités productives des travailleurs âgés. Dans la pratique, cependant, on observe tout de même une discrimination à l'égard des seniors qui sont, en moyenne, plus souvent que les autres mis à pied ou poussés à la retraite anticipée.

Nous pensons que le congédiement de travailleurs âgés peut être attribué dans la plupart des cas au fait que les entreprises concernées ne sont pas parvenues à tirer judicieusement parti de leurs aptitudes spécifiques. Elles ont encore, à cet égard, de nombreuses voies à explorer.

Les différentes possibilités d'utilisation du potentiel des seniors devraient faire l'objet, au sein des entreprises, d'une politique à part entière de gestion des âges. Du point de vue économique, les entreprises ont un intérêt évident à mettre en œuvre les instruments nécessaires à une telle gestion. Pour encourager la direction d'une entreprise en ce sens, il faut, toutefois, lui présenter des chiffres et des faits. La gestion des âges doit donc être ancrée dans un instrument général de direction (objectifs, stratégies, gestion du personnel, contrôle, etc.).

Les travailleurs âgés ont de nettes difficultés sur le marché du travail

Une autre forme de discrimination réside dans le fait que les travailleurs vieillissants ont nettement moins de chances que les jeunes de trouver un nouvel emploi. Une étude empirique permet de dresser différents constats:

- Les travailleurs âgés ne sont pas plus pessimistes sur leur état de santé que les autres. Étant donné que le facteur déterminant de la capacité de travail n'est pas, en fin de compte, l'état de santé objectif, mais celui ressenti, la productivité n'est pas plus faible parmi les collaborateurs âgés que chez les jeunes.
- D'une manière générale, on constate que les collaborateurs âgés s'absentent moins souvent de leur travail que les jeunes.
- Les jeunes travailleurs changent plus souvent d'emploi que les seniors. Parmi les 25 à 39 ans, la durée moyenne de fidélité au même employeur se situe entre 7 et 8 ans, moins que celle des collaborateurs vieillissants.
- Les aptitudes et les besoins des collaborateurs âgés se distinguent de ceux des jeunes. Une judicieuse gestion des âges permet donc d'éliminer les handicaps potentiels des travailleurs vieillissants en matière de productivité.

La formation continue doit être adaptée à l'âge

Les capacités cognitives des individus – et donc leur profil de qualification – se modifient avec l'âge. Il convient de prendre en compte

cette évolution dans l'aménagement des programmes de formation continue. Pour les seniors, l'apprentissage est plus facile s'il se rattache à la pratique et à des éléments connus. Les méthodes d'enseignement doivent reposer sur des exemples pratiques qui éclairent la théorie. Le choix des enseignants et du système de formation (pas de rapport conventionnel maître-élève) influe aussi sur l'efficacité de la transmission des connaissances. En outre, l'habitude de l'apprentissage permanent, ou l'ouverture de l'esprit à la nouveauté, a des effets positifs sur la capacité et la rapidité d'acquisition. Les collaborateurs qui perdent cette habitude risquent de voir leur motivation diminuer et d'avoir plus de peine à s'insérer dans un processus d'apprentissage. Dans l'idéal, la politique de promotion du personnel doit donc agir à titre préventif et mettre en pratique de manière cohérente le principe de l'apprentissage tout au long de la vie. Les collaborateurs de tout âge doivent être associés en permanence à un processus d'apprentissage (en école ou entreprise), afin, d'une part, de garder leurs qualifications à jour et, d'autre part, de continuer d'apprendre en permanence même en vieillissant.

Comportement malsain des collaborateurs: incitations, responsabilités et possibilités d'intervention des employeurs

Les comportements nuisibles à la santé que l'on peut voir se développer dans un certain groupe de jeunes actifs sont aussi liés au changement du système de valeurs propre à cette catégorie d'âge, c'est-à-dire à ses attitudes et à ses priorités. Les employeurs ont, toutefois, une grande part de responsabilité dans l'éclosion de tels comportements. Ils peuvent contribuer à les combattre en prenant principalement des mesures favorisant l'équilibre entre vies privée et professionnelle – déjà partiellement en cours – et en appliquant des dispositifs dits de gestion de la santé dans l'entreprise (GSE).

Plus une politique de prévention et de promotion sanitaire est précoce, meilleurs seront ses résultats. Les mesures prises au titre de la GSE assurent des conditions-cadres, des structures et des processus ainsi que des comportements susceptibles de préserver ou d'améliorer la santé des personnes actives, que ce soit à titre personnel ou sur le lieu de travail. L'aménagement d'une place de travail ergonomique, par exemple, est indissociable de toute politique de promotion de la santé. Les entreprises peuvent aussi contribuer à améliorer les habitudes alimentaires de leurs collaborateurs.

Dans l'idéal, elles devraient donc se soucier de prendre, tout au long de la vie active du travailleur, les mesures préventives nécessaires contre les troubles (physiques et mentaux) susceptibles de l'affecter. Les mesures GSE, en plus de préserver la santé et le bien-être de leurs collaborateurs, profitent directement à l'entreprise en réduisant, d'une part, les absences pour maladie et les fluctuations du personnel et en améliorant, d'autre part, la motivation et la productivité de celui-ci. Vu sous cet angle, investir dans la préservation et la promotion de la santé de son personnel, c'est pour une entreprise s'assurer des économies de coûts et des gains de productivité considérables sur le long terme. ■

Encadré 2

Bibliographie

- Ah Carlo von, «Comment les entreprises font-elles pour rentabiliser les atouts des travailleurs seniors?» dans *Stratégie pour l'emploi des seniors*, édité. Union patronale suisse, Zurich, 2006.
- Bruch Heike et Kunze Florian, «Management einer Aging Workforce», dans *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*, 76^e année, 2007, n° 2, p. 72–77.
- Egger Marcel, Moser Regine et Thom Norbert, *projet de recherche «Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz»*, Rapport final, Berne, 2007.
- Graf Maggie et al., *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail en 2005. Dépouillement des résultats concernant la Suisse. Résultats choisis dans une perspective suisse*, 2007.
- Hentze Joachim et al., *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, 4^e édition, Berne/Stuttgart/Vienne, 2005.
- Kluge Annette et Krings Franciska, «Altersdiskriminierung – Prävention durch Training», dans *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 13^e année, 2006, n° 4, p. 41–44.
- Lehr Ursula, *Psychologie des Alterns*, 10^e édition, Wiebelsheim, 2003.
- Manpower, *Neue Strategien für den alternden Arbeitsmarkt*, Zurich, 2007.
- Morschhäuser Martina, Ochs Peter et Huber Achim, *Success with Older Workers. A Good Practice Compendium*, Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh, 2003.
- Reday-Mulvey Geneviève, *Encourager une vie professionnelle prolongée*, éd. Avenir Suisse, Zurich 2002.
- Schelbert Heidi, *Arbeit für Ältere – Was richtet der Markt, was soll der Staat? Reflexionen über zwei Studien von Avenir Suisse und der Zürcher Kantonalbank*, Zurich, 2006.
- Semmer Norbert K. et Udris Ivars, «Bedeutung und Wirkung von Arbeit», dans *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3^e édition, éd. Heinz Schuler, Berne, 2004, p. 157–195.
- Thom Norbert et Ritz Adrian, *Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 3^e édition, Wiesbaden, 2000.
- Thom Norbert et Zaugg Robert J. (éd.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 2^e édition, Wiesbaden 2007.
- Zölch Martina, Mücke Anja et Korn Kati, *Evaluation des données suisses spécifiques aux catégories d'âges de la 4^e enquête européenne sur les conditions de travail. Dépouillement des résultats concernant la Suisse*, 2007.