

Supplément

Carrières & Formation

Dès 50 ans, la délicate recherche d'emploi



JULIEN PACAUD POUR LE TEMPS

18 CARRIÈRES & FORMATION

Patronat et syndicat en accord

DÉBAT Comment atténuer les difficultés que rencontrent les plus de 50 ans à l'embauche sur le marché du travail? et de Marco Taddei, responsable romand de l'Union

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIE EIGENMANN
PHOTOS: NOURA GAUPER POUR LE TEMPS

Quand on réunit un représentant des syndicats et un responsable du patronat pour échanger sur les difficultés des 50 ans et plus sur le marché du travail, le diagnostic est plus ou moins le même. Mais les soins pour pallier le problème diffèrent sensiblement.

Ces profils rencontrent en effet nombre d'obstacles lorsqu'il s'agit de retrouver un emploi. En attestent les données: si le taux de chômage des plus de 50 ans est inférieur à la moyenne nationale, ces derniers sont en revanche surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée. Que faire, alors que ces maux, constatés de longue date, peinent visiblement à trouver des remèdes? Daniel Kopp, secrétaire central de l'Union syndicale suisse (USS) et Marco Taddei, responsable romand de l'Union patronale suisse (UPS), en débattent pour *Le Temps*.

INTERVIEW

Marco Taddei, vous souhaitez que davantage de profils puissent continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite, mais certaines difficultés sont rencontrées dès 50 ans déjà. N'est-ce pas illusoire?

Marco Taddei (M. T.): Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre, nous considérons qu'il y a un potentiel chez des personnes de plus de 65 ans. Si c'est un choix de l'employeur comme de l'employé, il faudrait pouvoir continuer. D'autant qu'avec les modalités de travail aujourd'hui, ce n'est pas tout ou rien. On peut trouver des solutions intermédiaires, les fameuses carrières en arc avec une réduction progressive du temps de travail, par exemple.

Nous constatons que cette perspective de prolongation de l'activité a déjà une traduction institutionnelle et politique: la réforme AVS 21 a aussi changé le terme «âge de la retraite» en «âge de référence». Et la réforme en préparation, AVS 2030, propose aussi une flexibilisation accrue. Pour nous, des améliorations peuvent être faites au niveau de l'AVS: si vous continuez à travailler au-delà de 65 ans, vous devez continuer à cotiser au-delà d'une franchise de 1400 francs. Et pour certains revenus, c'est un peu dissuasif. Nous proposons de relever, voire de supprimer, cette franchise.

Qu'en pensez-vous, Daniel Kopp?

Daniel Kopp (D. K.): La flexibilité est déjà là, il n'est pas interdit de travailler au-delà de l'âge de 65 ans. Mais beaucoup de personnes n'en sont pas capables ou ne le veulent pas. Je crois qu'on ne doit pas forcer ces personnes à travailler plus longtemps, d'autant que celles qui y sont déjà contraintes ont un bas ou moyen salaire. Celles dont le revenu est élevé ont les moyens d'une retraite anticipée.

A cet égard, un sondage de Swiss Life de 2024 se révèle intéressant: près d'un employeur sur deux considère que l'âge idéal de la retraite pour les hommes est inférieur à 65 ans. Seul un employeur sur sept estime que le départ à la retraite devrait se situer au-delà de cet âge. Les entreprises elles-mêmes ont donc conscience de la situation.

Les 50 ans et plus sont globalement bien insérés sur le marché du travail et occupent souvent des postes importants. La situation se complique une fois qu'ils sont au chômage. Faudrait-il donc davantage de protection contre les licenciements pour ces profils?

D. K.: En Suisse, le droit ne prévoit pas de protection supplémentaire, mais il existe des conventions collectives de travail (CCT) dans lesquelles les



Daniel Kopp (USS), à gauche et Marco Taddei (UPS) ont parlé licenciements et chômage longue durée.

personnes au-delà de 55 ans et avec un certain nombre d'années de service disposent d'une meilleure protection, à travers, par exemple, une prolongation du délai de préavis en cas de licenciement. Il faudrait pouvoir généraliser cette prolongation à tous les secteurs.

M. T.: Des protections existent déjà. Un arrêt du Tribunal fédéral prévoit un devoir d'assistance et de protection accrue à l'égard des seniors, notamment le fait que l'employeur a l'obligation d'informer au préalable de son intention de licencier. Et qu'il doit examiner les alternatives, comme le temps partiel ou un autre poste au sein de l'entreprise. Si ces conditions ne sont pas respectées, le licenciement est considéré comme abusif. Une protection supplémentaire aurait un effet pervers. Beaucoup de stéréotypes et de coûts sont associés aux plus âgés, alors si on renforce la protection contre le licenciement, c'est tout à fait dissuasif du point de vue de l'employeur.

D. K.: Je ne connais aucune étude qui montre que dans les secteurs où la prolongation du préavis existe, les demandeurs d'emploi plus âgés ont davantage de difficultés à trouver un poste. En plus, une telle protection ne concernerait que les personnes âgées ayant plusieurs années de service, et non les nouveaux employés.

Le principal problème, pour les 50 ans et plus, reste le chômage longue durée. Comment agir?

D. K.: Les offices régionaux de placement (ORP) doivent soutenir les demandeurs d'emploi avec un accompagnement plus individualisé, surtout pour les personnes plus âgées. Mais les employeurs jouent

«Près d'un employeur sur deux considère que l'âge idéal de la retraite pour les hommes est inférieur à 65 ans»

DANIEL KOPP, SECRÉTAIRE CENTRAL DE L'UNION SYNDICALE SUISSE

aussi un rôle important. Je crois qu'ils doivent changer leur attitude: il existe différentes enquêtes qui montrent qu'une grande partie des employeurs embauchent avec des limites d'âge, formelles ou informelles, principalement en raison de stéréotypes. Mais il n'y a pas que la durée du chômage: on observe aussi une augmentation du taux de chômage entre 60 et 64 ans, ainsi que des

absences pour raisons de santé et des personnes qui touchent une rente invalidité. Ce sont aussi des problèmes dont il faut s'emparer.

M. T.: Tout dépend de la définition que l'on a des «seniors». Mais si on parle des plus de 50 ans, leur taux de chômage est inférieur à la moyenne nationale. On sait aussi que la participation au marché du travail des personnes âgées de 55 à 64 ans a largement progressé sur les dix dernières années, elles sont donc bien intégrées. Le problème réside vraiment dans ce chômage de longue durée. Au niveau étatique, je suis d'accord avec vous. Dans les ORP, il faudrait un suivi plus individuel. Mais si on veut faire en sorte que les chômeurs de plus de 50 ans soient plus attractifs, on peut jouer sur les coûts, notamment la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP). On pourrait aussi envisager que les engagements ne se fassent pas forcément à 100%: mieux vaut être à temps partiel qu'au chômage.

Sur les coûts, justement, faut-il intervenir? En lissant les cotisations sociales sur toutes les tranches d'âge, par exemple?

D. K.: La faible évolution du pouvoir d'achat des ménages aux revenus bas et moyens représente un grand problème en Suisse. Et quand on nivelle

les cotisations, cela signifie qu'on les augmente pour les familles, qui font déjà face à des coûts très élevés, notamment pour payer les places en crèche. Les salaires des seniors sont en moyenne plus élevés que ceux des jeunes, mais ils reflètent la valorisation de leur expérience. On sait aussi que les salaires n'augmentent plus automatiquement après 55 ans et que beaucoup de chômeurs âgés réduisent leurs revendications salariales lorsqu'ils sont au chômage. Des études montrent aussi que ce sont les salariés qui paient une grande partie des cotisations élevées. Je pense donc qu'on exagère le rôle des coûts comme frein à l'embauche des 50 ans et plus.

M. T.: Mais si on se met à la place de l'employeur, qui peut engager une personne de 55 ans ou de 25 ans, la première coûte paritairement 18% et la seconde 7%: il y a une différence de 11%. Alors, vous avez raison, si vous prenez le salaire médian de quelqu'un de plus de 55 ans et de quelqu'un de plus de 45 ans, la différence mensuelle est de 70 francs paritaire [partagé entre l'employeur et l'employé, ndlr]. Ce n'est pas énorme dans ce cas. Mais si nous étions favorables à un lissage des cotisations dans le cadre de la réforme sur la LPP, c'est parce que cela permet de réduire les coûts de cette catégorie d'âge. Ce n'est pas la recette miracle, mais baisser les taux de cotisations

sur le cas des seniors?

Regards croisés de Daniel Kopp, secrétaire central de l'Union syndicale suisse patronale suisse



peut aider. La proposition qui avait été faite il y a 2 ans en votation était de passer de 18 à 14%, soit de quatre catégories d'âge à deux, ce qui signifie que les cotisations des plus de 45 ans baissent aussi. Je pense que c'est la voie à suivre: il n'y a pas de raison économique à avoir quatre taux différents qui soient progressifs avec l'âge.

Parmi les autres freins à l'embauche, les stéréotypes. Comment les contrer?

D. K.: Il existe de grandes différences au sein d'un même groupe d'âge. Je pense donc que l'âge n'est pas un bon indicateur pour mesurer les compétences ou la productivité. Il est très important que les personnes responsables des ressources humaines aient suffisamment de temps pour évaluer les candidatures de façon individuelle, pour réduire le risque de tomber dans les stéréotypes. D'autant que des sondages montrent que les entreprises savent bien que les personnes plus âgées ont des avantages, comme l'expérience, le sens de la responsabilité ou encore la loyauté.

M. T.: Je pense aussi qu'il faut déconstruire les stéréotypes comme celui d'une flexibilité ou aisance avec les outils numériques moindre, ce sont des croyances. Alors, évidemment, il n'y a pas de loi permettant d'intervenir, parce que tout se joue dans la

tête, mais il y a foison d'exemples qui montrent que ce n'est pas une réalité. Il faut donc retourner les clichés et mettre en avant les atouts comme l'expérience, le savoir-faire, le réseau,

«Ne pas anticiper la question de l'employabilité est l'erreur fondamentale, le péché originel»

MARCO TADDEI, RESPONSABLE ROMAND DE L'UNION PATRONALE SUISSE

la possibilité de jouer un rôle de mentor. Engager un senior, c'est une plus-value, un investissement, pas un coût. Nous essayons de dérouler ce narratif depuis des années, qui doit être diffusé largement, non seulement dans les grandes multinationales, mais aussi auprès de toutes les PME suisses. L'avantage, c'est que, comme la population vieillit, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises seront forcées d'engager quand même les personnes plus âgées.

On assiste à l'avènement de l'intelligence artificielle sur le marché du travail. Est-ce une menace accrue ou les seniors peuvent-ils tirer leur épingle du jeu?

M. T.: Les premiers effets montrent que les plus jeunes sont affectés davantage que les seniors, ce qui nous ramène aux atouts spécifiques des 50 ans et plus, comme l'expérience. Il s'agit peut-être d'une chance à saisir pour eux, en tout cas pour l'instant. **D. K.:** Je crois qu'il serait prématuré de dire quel impact l'IA aura sur le marché du travail à long terme. Nous sommes au tout début du processus.

La question de la formation continue est essentielle pour la mise à jour des compétences, y compris pour ces profils. Comment s'assurer qu'elle soit une réalité?

M. T.: Il faut absolument encourager la formation continue tout au long de la carrière professionnelle. L'âge ne doit pas constituer une barrière. La performance de l'entreprise y est directement liée, donc c'est gagnant-gagnant. Il faut le préciser, l'employeur n'a pas d'obligation de formation continue, il doit la favoriser, et c'est ce qu'il fait. Mais il y a aussi une responsabilité individuelle. Très souvent, lorsqu'on se retrouve au chômage à plus de 50 ans, il y a eu auparavant une carrière assez linéaire, parfois trente ans dans la

même entreprise. Ne pas anticiper la question de l'employabilité est l'erreur fondamentale, le péché originel. **D. K.:** Les travailleurs ont une responsabilité, mais les employeurs aussi, et je pense qu'ils peuvent en faire davantage. Les principaux obstacles pour suivre une formation sont le temps et les coûts, et c'est pourquoi nous demandons davantage de congés de formation rémunérés. Pour assurer que les compétences soient à jour, il est essentiel que tous les employés aient la possibilité de suivre des formations continues soutenues par les employeurs.

Marco Taddei, en 2022, vous avez lancé un nouveau réseau d'employeurs Focus-50plus qui vise l'employabilité des plus de 50 ans. Quel bilan tirez-vous aujourd'hui?

M. T.: Il n'y a pas d'études qui montreraient des résultats, mais nous contribuons à cette lutte contre les stéréotypes aux quatre coins du pays, à travers des séminaires ou des études.

Les travailleurs de plus de 50 ans privilégient le temps partiel bien plus que la génération Z, selon une récente analyse de l'UPS. Est-ce un problème?

M. T.: Il faut bien préciser qu'il s'agit là de temps partiel sur une base volontaire. Et comme nous sommes plutôt pour la liberté individuelle, loin de nous l'idée d'obliger ces personnes à travailler davantage. Néanmoins, ce choix n'est pas anodin. Au niveau personnel, il signifie moins de salaire, mais aussi moins de revenus à la retraite. A un niveau plus général, toutes ces personnes représentent un potentiel de 86 000 postes à temps plein. Or nous sommes toujours dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, c'est une variable structurelle démographique: d'ici à 2035, il manquera 300 000 personnes. Il faudrait donc inciter ces profils à travailler davantage.

D. K.: Vous parlez d'une décision sur une base volontaire, mais qu'est-ce que cela signifie? Quand on parle avec une infirmière qui travaille 50 heures par semaine, parfois la nuit, on voit que c'est très éprouvant sur le plan physique comme psychique. Souvent, le temps partiel est une nécessité pour réduire le stress, après avoir travaillé trente ou 35 ans. Les personnes qui n'ont pas d'intérêt pour un plein-temps ne sont pas seulement celles qui ont des salaires élevés, mais aussi celles qui ont des revenus moyens, voire bas, comme une infirmière par exemple. Il faut donc d'abord améliorer les conditions pour réduire la charge de travail et remédier à ce sentiment de devoir être disponible en permanence, afin de permettre aux employés de travailler plus longtemps et en bonne santé.

Je crois aussi que les propositions politiques visant à affaiblir la protection des employés, comme le travail du dimanche ou l'allongement des journées de travail, compromettent la capacité de travailler jusqu'à l'âge de la retraite. ■

ÉDITORIAL

Mettre fin à un système nuisible

JULIE EIGENMANN

C'est un constat paradoxal, point de départ d'une série d'articles dans *Le Temps*: le taux de chômage des plus de 50 ans est inférieur à la moyenne nationale en Suisse, mais ils et elles sont en revanche surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée. Autrement dit, ils ont moins de risques de se retrouver sans emploi, mais ils mettent plus de temps à en retrouver un dès lors qu'ils n'en ont plus.

L'argument des coûts est souvent avancé pour justifier cette mise à l'écart: les revenus et cotisations sociales de ces profils seraient plus élevés. Mais à partir d'un certain âge, le salaire a plutôt tendance à stagner. Quant aux cotisations, on pourrait envisager de les lisser sur toutes les tranches d'âge, même s'il faut rappeler qu'elles sont aussi payées par les employés. Surtout, le raisonnement semble bancal, puisque leur taux de chômage n'est pas supérieur à la moyenne: rares sont les organisations qui semblent trouver problématique de compter ces salariés plus chers dans leurs rangs... tant qu'ils sont en poste.

C'est donc comme s'il existait une frontière imaginaire entre lesdits «seniors» – terme tout à fait inadéquat pour qualifier les profils dont on parle – en emploi et ceux qui se retrouvent au chômage. De quoi souligner le côté stigmatisant que peut encore avoir le fait de se retrouver sans travail. Or ces chercheurs d'emploi travaillaient hier encore et ont eu à s'adapter aux nombreuses évolutions du marché. Les clichés qui leur sont souvent associés, comme un manque de flexibilité ou de compétences numériques, sont des croyances et non des faits. Les employeurs le savent bien, puisque les

entreprises comptent beaucoup de ces profils et qu'ils sont d'ailleurs largement représentés à des postes clés.

Bien sûr, il peut arriver que la mise à jour des compétences soit lacunaire. Mais elle peut souvent se combler et elle

n'est pas l'apanage d'une tranche d'âge. Il n'existe pas non plus de ligne invisible entre 49 et 50 ans – ou autre limite arbitraire fixée au moment de trier des CV – ailleurs que dans les têtes.

A l'intérieur d'un même groupe d'âge existe une grande diversité de lieux de résidence, d'origines sociales, de niveaux de qualification. Les différences de comportement ne s'expliquent pas par la génération, mais bien par cette diversité, soulignait il y a quelque temps Jean Pralong, professeur en ressources humaines à l'Ecole de management de Normandie, dans *Le Temps*. Ainsi il convient de ne pas faire de généralités concernant cette tranche d'âge ni une autre. Une date de naissance sur un CV ne traduira pas des compétences ou une personnalité.

Cette logique est d'autant plus désolante, et absurde alors que la population vieillit, qu'elle ne profite à personne: ni évidemment aux principaux concernés, ni aux entreprises souvent en manque de personnel, ni aux autres générations, alors que la diversité des profils au travail permet bien souvent de mieux collaborer. ■

Ne pas faire de généralités

Impressum

Carrières & Formation est un supplément du «Temps» réalisé par la rubrique Economie de la rédaction.

Gestion de projet «Le Temps»:

Madeleine von Holzen (rédactrice en chef), Célia Héron (rédactrice en chef adjointe), Julia Chivet (responsable des suppléments), Clémence Lamirand (cheffe d'édition), Aline Bassin (responsable de la rubrique Economie), Julie Eigenmann et Etienne Meyer-Vacherand (rédaction), Thomas Pfeifferlé (journaliste externe), Nicolas Gressot (conception et graphisme), Samira Payot (responsable correction), Olivia Wermus Genevay (iconographie).

Le Temps Publicité: marché régional, Sébastien Cretton (Head of Regional Sales), Stéphane Visinand (Senior Account Manager).

NZZone: Anne-Sandrine Backes (Head of Business Unit Romandie).

Contact: publicite@letemps.ch

Le Temps SA, Avenue du Bouchet 2, 1209 Genève, tél. +41 22 575 80 50

20 CARRIÈRES & FORMATION

«Mais vous avez quel âge?», une discriminatoire en entretien d'

TÉMOIGNAGES Se retrouver au chômage passé la cinquantaine signifie prendre conscience que l'année de naissance représente souvent un frein à l'embauche. Récit et décryptage des ressorts de cette mise à l'écart

JULIE EIGENMANN

«J'ai souvent l'impression d'être trop jeune pour prendre ma retraite, mais trop vieille pour décrocher un poste.» Ce ressenti est partagé par de nombreuses et nombreux chercheurs d'emploi en Suisse, une fois passé un certain âge. C'est en tout cas ce qu'a vécu, dès la fin de la cinquantaine, Anne-Marie Van Rampaey, 63 ans. A la fois consultante en ressources humaines et fondatrice de la société Avance Mère & Fils, elle a la particularité de connaître les deux facettes du processus d'embauche: à travers les mandats de recrutement confiés par ses clients mais aussi ses propres postulations.

«Une agence de recrutement m'a dit: vous correspondez au profil recherché! Mais vous avez quel âge? Un silence s'en est suivi.» La quinquagénaire d'alors apprendra que l'entreprise ne veut pas de personnes de plus de 52 ans. «Je n'avais jamais imaginé que j'allais subir ça, c'est un sentiment extrêmement désagréable et c'est assez cruel parce que c'est un élément contre lequel on ne peut pas lutter.»

«Pas de plus de 45 ans»

Anne-Marie Van Rampaey a aussi travaillé pour des entreprises qui lui demandaient de ne pas chercher des profils seniors, ce qui a pu même signifier plus de 45 ans. «Je leur pose des questions pour essayer de comprendre cet âgisme, et ressortent de nombreux biais. Ils me disent que ces profils vont coûter trop cher et qu'ils ne sauront peut-être pas s'adapter, que la culture de l'entreprise est dynamique, agile.»

Cette discrimination a ceci de particulier qu'elle survient souvent de façon inattendue, remarque Nicky Le Feuvre, professeure de sociologie du travail à l'Université de Lausanne. «Inexorablement nous avançons en âge, sans en avoir forcément conscience, jusqu'au moment où une perte d'emploi nous confronte subitement à l'idée que nous pouvons être «trop âgés» selon certains employeurs. Peut en résulter une forme

de sidération. L'âgisme est aussi discriminatoire que d'écarter les femmes par exemple, mais il peut paraître socialement plus légitime.»

Comme toutes les discriminations, l'âgisme est difficile à prouver. Mais les données en témoignent: les plus de 50 ans sont surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée (au moins douze mois).

D'autres critères de postulations objectifs peuvent évidemment peser dans la balance du choix de recrutement. Mais sachant que ce biais existe, il influence aussi les comportements côté candidat. «Quand je suis reçue en entretien, je suis reconnaissante mais je doute toujours: est-ce que je suis là seulement par politesse?», se questionne Anne-Marie Van Rampaey. «Cette dimension peut aussi instaurer une forme de malaise, qui ne rend service à personne. Aux candidats de plus de 50 ans qui sont mes clients, je conseille de mettre particulièrement en avant sur leur CV les formations continues qu'ils ont suivies, surtout en matière d'intelligence artificielle, pour anticiper sur la crainte d'un manque de compétences numériques.»

Patricia*, 57 ans, s'adapte aussi. Elle a perdu son emploi dans l'insertion socio-professionnelle et même si elle ne peut pas mesurer combien l'âge influence les décisions des recruteurs, elle le constate: elle peine à décrocher un premier entretien, même pour des postes particuliers qui nécessitent l'expérience et la formation pointues dont elle dispose. Alors, elle fait tout pour dépasser cette possible barrière: «Après la postulation, je téléphone quand il s'agit de postes auxquels je tiens. Je passe aussi par le réseautage, le marché caché.»

Une perte de confiance en soi

La plupart des candidats qui arrivent chez nous soit ont été vraiment confrontés à cet âgisme, soit ils le pensent, et la plupart ont une grosse perte de confiance en eux, atteste Eliane Rosset cheffe de projet et job coach chez 50+ actif en Valais, qui accompagne ces profils vers l'insertion professionnelle. «On travaille donc notamment sur la manière de se présenter à l'entretien.»

Les entreprises évitent la plupart du temps d'admettre que l'âge a pu jouer un rôle et s'en tiennent en général à des refus plus standards, développe-t-elle. «Mais on sait que souvent, à compétences égales, ils se tournent vers des plus jeunes. Et certains employeurs nous

disent que dans le premier tri de candidatures qui se fait de plus en plus par l'intelligence artificielle, il peut y avoir une limite automatique, jusqu'à 50 ans, par exemple.»

Parmi les raisons qui poussent les employeurs à écarter ces profils, elle

mentionne le salaire et les cotisations plus élevés – pourtant l'exigence de ces candidats n'est pas forcément un salaire plus élevé que d'autres tranches d'âge, rappelle-t-elle – et des croyances sur un prétendu manque de compétences numériques et d'adaptabilité.



JULIEN PACAUD POUR LE TEMPS

CHRONIQUE PARTENAIRE

Plus de 50 ans: le coût du soupçon

Le marché du travail ne sait pas quoi faire des «flambant vieux»: un problème qu'il a largement contribué à créer, entre clichés persistants et coûts perçus



DANIEL LOUREIRO
MEMBRE DE HR GENÈVE

En Suisse, la situation des plus de 50 ans sur le marché du travail est paradoxale. Leur activité est élevée: selon l'OFS, plus de huit personnes sur dix de 50 à 64 ans étaient actives en 2020. Mais lorsque le lien avec l'emploi se rompt, le retour devient difficile. Près d'un chômeur sur deux dans cette tranche d'âge cherchait un emploi depuis un an ou plus. Et en mars 2026, le Seco recense 40 638 chômeurs de 50 à 64 ans.

Ce paradoxe coexiste avec un autre discours: celui de la pénurie de main-d'œuvre. Nous affirmons manquer de compétences, tout en regardant une partie expérimentée du marché avec méfiance.

Les clichés sont tenaces. Les plus de 50 ans coûteraient trop cher, s'adapteraient moins vite, auraient moins d'appétence pour le changement. Autant de raccourcis de décision érigés en épées de Damoclès sur les CV des demandeurs d'emploi senior. Une trajectoire monolithique auprès d'un seul employeur? Une roche sédimentaire qu'on va laisser se fossiliser... Un parcours riche et varié? Il doit y avoir anguille sous roche!

On ne discrimine pas frontalement; on filtre le bassin de recrutement proprement, parfois sans même s'en rendre compte. Le

marché n'exclut pas forcément par hostilité. Il optimise avec de mauvais paramètres.

La responsabilité des employeurs est donc centrale. Recruter un profil de plus de 50 ans ne devrait pas être pensé comme un geste social, mais comme un choix stratégique. L'expérience réduit les erreurs, fluidifie les relations, fiabilise les décisions. Elle transmet des savoirs et des savoir-être que les formations ne produisent pas toujours. Le mieux étant de concevoir les équipes comme un équilibre entre énergie, expertise, discernement et capacité d'apprentissage. Et se méfier de cette typologie des générations, très à la mode, mais dont la fiabilité prédictive se rapproche de l'astrologie.

Les candidats ont aussi leur part. Dire son expérience ne suffit plus: il faut montrer

ce qu'elle permet de résoudre, et comment elle peut être mise à profit dans d'autres contextes. Surtout, il faut rendre visible sa capacité à apprendre, se former et à adopter d'autres méthodes. Non, passé 50 ans, il n'est pas trop tard pour se former! Et il devient urgent pour tout le monde d'en prendre conscience.

Reste un nœud politique. La LPP prévoit des bonifications de vieillesse croissantes avec l'âge. Le signal est implacable: à mesure que l'âge avance, le coût perçu augmente. Nous avons construit un système qui renchérit le travail avec l'âge, puis nous nous étonnons que le marché l'évite. Qui aura l'audace de proposer une réforme?

Avec le vieillissement de la population et l'allongement de l'espérance de vie,

l'employabilité des plus de 50 ans cessera d'être un problème lorsque nous comprendrons qu'elle est déjà une partie de la solution. ■

CHRONIQUE PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



question embauche



Des biais qui perdurent malgré d'apparents paradoxes. «Il y a un double discours, avec des incitations politiques à la prolongation de la vie active, parce qu'on sait que l'état de santé et l'espérance de vie se sont améliorés, on ne vieillit plus comme avant, relève Nicky Le Feuvre. Mais simultanément, on garde comme un héritage de l'image d'un vieillissement très négatif et stigmatisant, avec des personnes qui n'auraient pas d'énergie ou de volonté d'apprendre. C'est une vraie dissonance et il est difficile de comprendre comment elle arrive à se maintenir.»

La sociologue qui a mené plusieurs enquêtes sur l'âgisme constate donc que les discours ont changé et s'avèrent plus positifs envers ces profils, mais que dans la pratique ces biais sont toujours là. Avec une forme de distinction à l'œuvre entre «les seniors que l'on connaît, et ceux qu'on ne connaît pas», résume-t-elle. «Avec un bon taux d'emploi de ces profils, nous avons davantage l'habitude que nos voisins européens de compter des collaborateurs plus âgés au sein des entreprises, ils ne font pas «peur» dans l'absolu. Mais lorsqu'une de ces personnes se retrouve au chômage, c'est souvent pris comme un signal négatif: on se dit tout à coup que ces salariés coûtent cher – il y en a pourtant d'autres en poste dans l'entreprise – et il y a une sorte d'aversion au risque, alors que la personne est à dix ou quinze ans de la retraite.»

Un tabou dans l'entreprise

Ce malaise autour de l'âge amène aussi une forme de tabou au sein des entreprises. «Les ressources humaines n'évoquent souvent pas le vieillissement, la fin de carrière, la planifica-

tion de la retraite, dans ce cas par peur d'être discriminantes, observe Nicky Le Feuvre. Et beaucoup de salariés font tout pour se montrer jeunes et dynamiques et pour ne pas dévoiler d'éventuels problèmes de santé de peur d'être stigmatisés ou qu'on les amène à réduire leur taux de travail, qui implique aussi une baisse de rente.»

Les discours ont changé mais, dans la pratique, les biais sont toujours là

Michel, 58 ans, qui occupait un poste de directeur administratif avant que son institution ne souffre du covid, cherche, lui, un emploi depuis trois ans. «J'ai envoyé énormément de postulations et je ne suis presque jamais invité à un entretien. Il est difficile d'imaginer que l'âge ne joue pas un grand rôle.»

Il ne se décourage cependant pas et se fait notamment aider par 50+ actif. «Je dois dire que je ne comprends pas: je serais d'accord de travailler pour un salaire qui ne serait pas plus élevé que celui d'un autre, j'ai toute une expérience à apporter.» Et la promesse de stabilité, conclut-il, «puisque, à l'approche de la soixantaine, je ne changerai jamais de poste pour autre chose». ■

* Prénom d'emprunt

LE TEMPS

NEWSLETTER

La tête au travail

Le rendez-vous newsletter pour penser
notre monde du travail en profondeur



Un lundi par mois, la rédaction décrypte
les enjeux de l'univers professionnel.

Au programme:

analyses des tendances du marché de
l'emploi, chroniques d'experts et éclairages
sur les évolutions clés au sein des
entreprises et organisations suisses.



Découvrez toutes
les newsletters *Le Temps*
en scannant le code QR

LeTemps.ch

DEMANDE D'EMPLOI

PHARMACIEN & CHEF DE PROJET
(ROCHE/NOVARTIS)

Expérience: gestion de projets,
packaging material changes et AQ (SOP).
Expert data (Python).
Optimisation des processus opérationnels
et des flux de production.
Hybride/Télétravail.

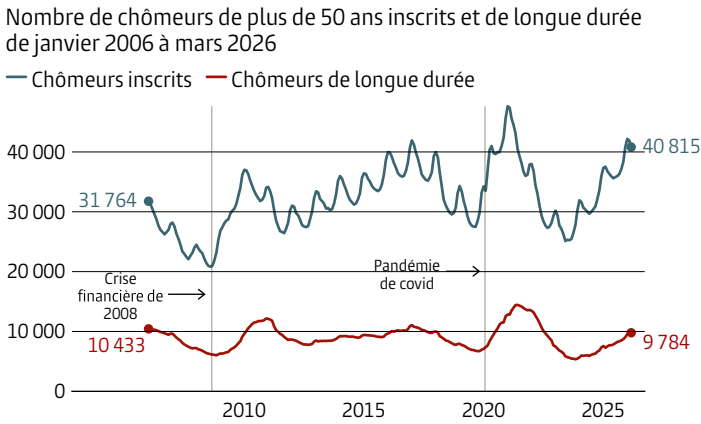
Contact: maria-stratos@proton.me

22CARRIÈRES & FORMATION

Chez les plus de 50 ans, la problématique du chômage de longue durée persiste

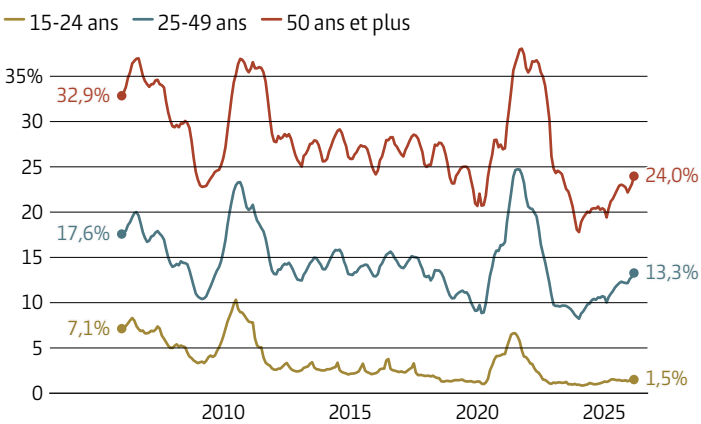
CHIFFRES Les travailleurs les plus âgés en Suisse ont moins de risque de se retrouver au chômage, mais plus de difficulté à se réinsérer. Si le chômage de longue durée a diminué en vingt ans, la problématique reste marquée pour cette classe d'âge

APRÈS LA PANDÉMIE, LE CHÔMAGE DES PLUS DE 50 ANS REBONDIT



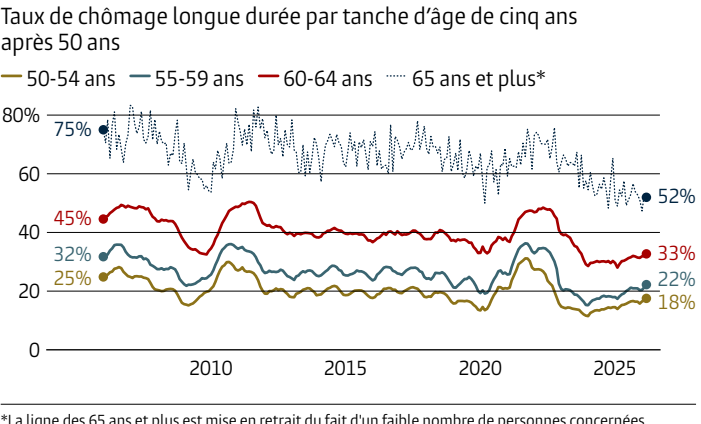
Graphique: E.M-V | Source: Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco)

CHEZ LES PLUS DE 50 ANS, LE TAUX DE CHÔMAGE LONGUE DURÉE A BAISSÉ MAIS RESTE LE PLUS ÉLEVÉ



Graphique: E.M-V | Source: Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco)

APRÈS 50 ANS, PLUS L'ÂGE AVANCE, PLUS LA PROPORTION DE CHÔMAGE LONG EST IMPORTANTE



*La ligne des 65 ans et plus est mise en retrait du fait d'un faible nombre de personnes concernées en comparaison des autres tranches d'âge, d'où des variations plus importantes.
Graphique: E.M-V | Source: Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco)

ÉTIENNE MEYER-VACHERAND

Les témoignages sur la difficulté de retrouver un emploi passé l'âge de 50 ans ne manquent pas, et la problématique est de plus en plus discutée. Les mesures mises en place pour accompagner les travailleurs les plus âgés se retrouvant sans emploi se multiplient. Tour d'horizon en chiffres. Durant les deux dernières décennies, le nombre de chômeurs de plus de 50 ans a connu une tendance à la hausse. Une évolution qui n'est pas surprenante compte tenu du vieillissement global. Cette tranche d'âge de la population représente environ un tiers des actifs. Une proportion qui devrait continuer d'augmenter d'ici à 2050. En revanche, le taux de chômage des plus de 50 ans, reste inférieur à la moyenne nationale.

Un nombre de chômeurs en augmentation

En 2025, le taux de chômage en Suisse était de 2,8% en moyenne selon les données du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Un chiffre inférieur aux premiers mois de l'année 2026. Bien que depuis le mois de janvier, la tendance soit à une légère baisse, il était de 3% en avril. Chez les 50-64, le taux de chômage s'établissait à 2,7% pour le même mois. Depuis le mois de juin 2023 – le point le plus bas atteint après la pandémie – le taux de chômage global a enregistré une progression constante jusqu'à ce début d'année. Chez les plus de 50 ans, le nombre de chômeurs a connu une évolution similaire, toujours selon les chiffres du Seco. De 25 109 personnes en juin 2023, il est passé à 40 815 en mars 2026. Un chiffre qui reste inférieur au pic de la pandémie (47 630 en janvier 2021), mais supérieur à ceux enregistrés après la crise financière de 2008 (un peu moins de 37 000 personnes au plus haut en février 2010). «Les séniors ont un risque inférieur à la moyenne de se retrouver au chômage. Ils ont par contre besoin de plus de temps avant de retrouver un emploi dès lors qu'ils sont au chômage, souligne le Seco. Ces différences sont de nature structurelle et n'ont pas fondamentalement changé ces dernières années.» Si le taux de chômage des plus de 50 ans est inférieur à la moyenne nationale, ils sont en revanche surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée. En

mars 2026, la proportion des plus de 50 ans ayant connu une période d'inactivité ou de recherche d'emploi ininterrompue d'au moins 12 mois était de 24%, contre 13,3% pour les 25-49 ans et 1,5% pour les 15-24 ans. Là encore, ce chiffre est plus faible que les 38% enregistrés en septembre 2021, lors de la crise sanitaire. Et même si la tendance est aussi à la hausse depuis début 2024, cette proportion reste inférieure à ce qu'elle était en janvier 2006 (33%). En revanche, le poids de cette tranche d'âge parmi l'ensemble des chômeurs de longue durée s'alourdit. En mars 2026, le nombre de chômeurs longue durée de plus de 50 ans représentait 44% du total contre 36% en janvier 2026. Sur ces deux dernières décennies, le

chômage de longue durée des jeunes à lui en revanche nettement régressé. Parmi les 50 ans et plus, des différences s'observent selon la tranche d'âge. Plus on vieillit, plus la problématique de la réinsertion est présente. Chez les 50-54 ans, la proportion de chômeurs de longue durée était de 18% en mars, contre 22% chez les 55-59 ans et 33% chez les 60-64 ans. Des mesures de soutien spécifiques Face à cette réalité, des mesures ont été mises en place pour soutenir ces travailleurs. Les personnes de 55 ans et plus qui ont cotisé pendant au moins 22 mois ont droit à 520 indemnités journalières (contre 400 auparavant). Peuvent s'y ajouter 120 indemnités journa-

lières supplémentaires si elles se retrouvent au chômage au cours des quatre dernières années avant d'atteindre l'âge de la retraite AVS. En comparaison, elles sont de 400 jours pour une personne entre 25 et 55 ans pouvant justifier de 18 mois de cotisation. «Ces réglementations se reflètent également dans la composition de l'effectif de chômeurs si le chômage augmente pendant plusieurs années, souligne le Seco. Les demandeurs d'emploi âgés restant plus longtemps dans l'effectif, leur part a tendance à augmenter au fil du temps en cas de hausse du chômage.» Entre 2020 et 2026, un programme a été mené pour tester différentes approches favorisant la réinsertion des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans dans

22 cantons, avec l'objectif de pérenniser les initiatives les plus efficaces. Parmi ces mesures, la création d'une fonction de conseiller en intégration destiné à accompagner spécifiquement les personnes ayant des difficultés à se réinsérer ou encore des formations pour renforcer leurs compétences numériques. Un bilan de ce programme a été publié en février dernier. Peu de différences entre hommes et femmes Que ce soit chez les femmes ou chez les hommes, les tendances du chômage et du chômage de longue durée ont connu des évolutions similaires ces vingt dernières années. Avec une saisonnalité (variations récurrentes au cours d'une année) plus marquée

chez les chômeurs que chez les chômeuses. Au niveau des secteurs d'activité, en janvier 2006, tout comme en janvier 2026, c'est dans l'industrie manufacturière que l'on compte le plus de chômeurs et de chômeurs de longue durée de plus de 50 ans. D'autres secteurs, comme le commerce, l'hébergement et la restauration, ainsi que la construction restent parmi ceux enregistrant le plus de travailleurs de cette tranche d'âge au chômage. Mais en vingt ans, d'autres domaines d'activité ont fait leur apparition parmi les professions les plus touchées, notamment celui de la santé humaine et de l'action sociale, ou encore de l'information de la communication. Des changements représentatifs de l'évolution de marché du travail. ■



LES SECTEURS D'ACTIVITÉS LES PLUS TOUCHÉS PAR LE CHÔMAGE DES PLUS DE 50 ANS

	Chômeurs inscrits de 50 ans et plus	Chômeurs de longue durée de 50 ans et plus	Taux de chômage longue durée
Janvier 2006			
Industrie manufacturière	7 755	2 118	27,31%
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	6 875	1 770	25,75%
Non spécifié, autres	3 852	778	20,2%
Hébergement et restauration	3 846	778	20,23%
Construction	3 095	603	19,48%
Activités de services administratifs et de soutien	2 876	618	21,49%
Administration publique	2 507	943	37,61%
Santé humaine et action sociale	2 351	563	23,95%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	1 585	416	26,25%
Activités financières et d'assurance	1 584	468	29,55%
Janvier 2026			
Industrie manufacturière	6 813	1 712	25,13%
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	5 217	1 292	24,77%
Construction	3 927	590	15,02%
Santé humaine et action sociale	3 703	771	20,82%
Hébergement et restauration	3 272	545	16,66%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	3 210	816	25,42%
Activités de services administratifs et de soutien	2 887	606	20,99%
Activités financières et d'assurance	2 375	666	28,04%
Information et communication	1 909	526	27,55%
Non spécifié, autres	1 858	380	20,45%

Graphique: E.M-V | Source: Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco)

Quatre conseils pour retrouver un emploi

SENIORS Expérimentés mais jugés coûteux, les plus de 50 ans incarnent un paradoxe du marché du travail suisse: indispensables en poste, fragilisés dès qu'ils le quittent. Pour y faire face, deux expertes du recrutement livrent leurs conseils

THOMAS PFEFFERLÉ

Sur le papier, les professionnels de plus de 50 ans cumulent les atouts: expérience, stabilité, capacité à gérer des situations complexes. Dans les faits, leur profil se heurte à une série de biais persistants. «Il y a beaucoup de préjugés sur ces profils, notamment liés aux coûts salariaux et aux charges sociales», observe l'experte en recrutement Nathalie Brodard, qui a lancé l'initiative Hire Me, I'm Fabulous! il y a quelques années.

Même constat du côté d'Anne Donou, directrice régionale au sein du cabinet de conseil en ressources humaines et en transformation Alixio Group Switzerland: «On a aujourd'hui une représentation mentale du candidat idéal qui reste jeune, avec déjà de l'expérience.»

L'un des principaux obstacles tient à la phase même du recrutement et au marketing des ressources humaines qui cible avant tout des profils situés entre 30 et 45 ans. Les filtres automatisés et les critères implicites écartent souvent les candidats quinquagénaires avant même toute interaction humaine.

A ces barrières techniques s'ajoutent des biais plus diffus: manque supposé d'agilité, difficulté d'adaptation aux outils digitaux, voire résistance au changement.

Anne Donou nuance également l'argument économique: «Oui, un senior coûte plus cher en charges sociales, mais il coûte souvent moins cher en erreurs opérationnelles.»

Comment expliquer qu'une population aussi qualifiée puisse rencontrer autant d'obstacles? Pour Anne Donou, la réponse tient en partie à l'évolution des compétences: «Comme cette génération s'est parfois peu formée, on observe une obsolescence de certaines compétences.» Un phénomène qui devient critique lors de restructurations ou de plans sociaux, où les profils les plus coûteux sont aussi les plus exposés.

Ce constat met en lumière un enjeu central: l'employabilité ne se décrète pas, elle se construit.



(BOWIE15/GETTY IMAGES)

«La seule garantie de stabilité, c'est son employabilité», insiste-t-elle. Une responsabilité partagée entre employeurs et collaborateurs, mais qui implique aussi un investissement individuel continu. Pour le comprendre, voici quelques pistes clés à suivre pour maximiser ses chances de retrouver un emploi après 50 ans.

1 Anticiper plutôt que subir

Face aux défis concernant l'employabilité des quinquagénaires, les deux expertes convergent sur un point: l'anticipation s'avère déterminante. «Le réseau ne se construit pas après la perte d'un emploi, mais tout au long de la carrière.» Entretenir ses contacts, participer à des événements professionnels, se rendre à des conférences et rester visible sur des plateformes comme LinkedIn: autant de leviers essentiels à activer tout au long de sa carrière. Par ailleurs, en cas de rupture professionnelle, le bénévolat peut

«Sans se sous-vendre, il est essentiel de bien connaître les réalités salariales de son secteur»

NATHALIE BRODARD, ENTREPRENEUSE

aussi constituer un axe central dans l'entretien et le développement de son réseau. «Sans parler des aspects psychologiques. Lors d'une période sans emploi, le plus dur est souvent de ne pas avoir de réponse», confie Nathalie Brodard, évoquant des candidatures restées sans suite. «Sortir de l'isolement est crucial. Prendre part à des activités bénévoles liées de près ou de loin à son secteur d'activité constitue un cercle vertueux qui permet de rester actif tout en élargissant son réseau.»

2 Se former, encore et toujours

La formation continue constitue un autre pilier. «Il faut se former quand on est en emploi, pas lorsqu'on en cherche un», souligne Anne Donou. Rester à jour sur les évolutions de son métier, notamment en matière digitale, permet de maintenir sa valeur sur le marché. Pour ce faire, conserver une attitude de veille quant aux nouveaux processus, savoir-faire et outils propres à son secteur d'activité s'avère judicieux. En particulier si l'on parvient à concilier ses ambitions d'évolution avec les nouveaux besoins de son employeur. Dans ce sens, il faut adopter une posture proactive, sans forcément attendre que l'entreprise prenne les devants sur ces aspects. En cas de rupture professionnelle, commencer par réaliser un bilan de compétences peut aussi s'avérer stratégique, notamment pour identifier ses forces et ses faiblesses ainsi que de poten-

tielles pistes d'évolution, voire de reconversion.

3 Faire preuve de flexibilité

En cas de transition, une certaine flexibilité quant à ses exigences, notamment salariales, peut s'avérer nécessaire. «Sans se sous-vendre, il est essentiel de bien connaître les réalités salariales de son secteur», précise Nathalie Brodard. «Il arrive que les rémunérations passées aient été au-dessus du marché, ce qui peut créer un décalage au moment de se repositionner.» Cette remise en question doit ainsi permettre d'apaiser les possibles craintes d'un futur employeur susceptible de voir dans un profil senior des prétentions salariales forcément très élevées.

4 Savoir se vendre

Les démarches à entreprendre pour retrouver du travail après 50 ans doivent aussi s'accompa-

gner d'un travail de repositionnement quant à son expérience. Objectif: valoriser son vécu professionnel non pas comme un acquis passé, mais comme un levier stratégique permettant de pouvoir répondre aux besoins futurs des entreprises. Les deux expertes insistent en effet sur la

«Un senior coûte plus cher en charges sociales mais il coûte souvent moins cher en erreurs opérationnelles»

ANNE DONOU, DIRECTRICE RÉGIONALE CHEZ ALIXIO GROUP SWITZERLAND

nécessité de réussir à évoquer son expérience comme un atout tourné vers les besoins futurs de son prochain employeur, et non comme une accumulation d'expériences passées qui ne lui parleront pas.

Au-delà des stratégies individuelles, la question du regard porté sur les seniors reste centrale. «Guidé par les biais, on recrute des générations. Guidé par les besoins réels d'un métier, d'un rôle, d'une culture opérationnelle, on recrute des compétences et de l'expérience», tranche Anne Donou. A l'heure où les entreprises font face à des mutations rapides et à des incertitudes croissantes, la diversité des profils pourrait pourtant constituer un avantage compétitif.

Revaloriser l'expérience, repenser les critères de recrutement, encourager les collaborations intergénérationnelles: autant de pistes pour dépasser les biais actuels. Car derrière la «complexité» du profil senior se cache souvent une richesse encore sous-exploitée. Un enjeu qui dépasse les trajectoires individuelles pour interroger, plus largement, la capacité du marché du travail à intégrer toutes les compétences disponibles. ■

CHRONIQUE PARTENAIRE



Les RH à l'ère de l'hyper-communication

Instantanéité, exposition permanente, saturation de l'information: les RH évoluent dans un environnement qui redéfinit les repères du leadership, de la communication et de la décision



MARIA ANNA DI MARINO
CHEFFE DE PROJET CONGRÈS
HR SECTIONS ROMANDES
2026, PRÉSIDENTE
D'HONNEUR HR VAUD

Le monde du travail change de rythme. Plus rapide, plus exposé, plus exigeant. Dans cette accélération continue, les organisations doivent répondre à des attentes nouvelles: agir vite sans céder à la précipitation, communiquer avec transparence sans fragiliser leur position et maintenir une cohérence forte dans un environnement où tout est visible, commenté et amplifié.

La communication n'est plus un simple relais du management. Elle en est devenue

l'un des moteurs essentiels. Elle construit la confiance, influence la perception des entreprises et participe directement à la légitimité des décisions. Elle engage bien au-delà des mots.

Avec les réseaux sociaux et la circulation instantanée de l'information s'impose une réalité nouvelle: l'hyper-communication. Chaque message peut être amplifié. Chaque silence interprété. Chaque réaction peut renforcer ou fragiliser une réputation, en interne comme en externe. Les organisations évoluent désormais dans un état d'exposition permanente.

Dans ce contexte, les RH occupent une position clé et stratégique. Elles deviennent des garants de la cohérence organisationnelle, de la qualité du lien de confiance et de la gestion des tensions. Leur rôle ne consiste

plus seulement à accompagner les transformations, mais à en maîtriser les rythmes, les impacts et les perceptions.

C'est dans cette réalité que s'inscrit le 12e Congrès HR Sections romandes 2026, qui se tiendra le 7 septembre à l'Université de Lausanne autour du thème: «**Inspirer et manager à l'ère de l'hyper-communication: les RH face à l'instantanéité et à l'exposition médiatique**».

Tout au long de la journée, experts, praticiens et chercheurs croiseront leurs regards sur cette mutation profonde. Comment décider dans l'urgence sans perdre en discernement? Comment préserver la cohérence entre discours et actions lorsque la pression de réaction est immédiate? Comment préserver la crédibilité des organisations dans un monde

où la réputation peut basculer en quelques heures?

Les échanges aborderont aussi les nouvelles formes de leadership dans des environnements saturés d'informations, les enjeux de l'hyper-visibilité numérique, ainsi que les stratégies de communication sous pression, voire de crise.

Fidèle à son identité, le congrès proposera également une étude exclusive – menée avec et pour les membres des Sections RH romandes – consacrée aux enjeux contemporains des pratiques RH face aux risques émergents. L'après-midi prolongera la réflexion à travers des ateliers concrets dédiés à la crise, à l'influence, à la résilience et à l'instantanéité des réseaux sociaux.

Au fond, l'enjeu dépasse la seule communication. Il s'agit d'une question de

posture: comment rester lucide, juste et inspirant dans un monde où tout s'accélère, tout s'expose et tout se juge en temps réel. ■

Site du Congrès: www.congres-romand.ch

CHRONIQUE PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.

