

Les employés de 60 ans et plus se font rares dans les bureaux romands

Marché du travail Un récent livre blanc et une enquête montrent la réalité du recrutement des seniors: une entreprise sur trois n'en emploie aucun. Le patronat conteste ce sombre verdict.

Pierre-Alexandre Sallier

Faites le test, en parcourant un open space. Les collaborateurs plus âgés, près de la soixantaine, paraissent plutôt rares. En tout cas bien plus que les seniors croisés, par exemple, dans une gare. Certains sont montés d'un étage, à la direction. Beaucoup ne sont plus là, déjà en préretraite.

Récemment publié, le livre blanc sur les seniors en entreprise* dirigé par Costantino Serafini, responsable romand du programme AvantAge chez Pro Senectute, donne la mesure de cette réalité silencieuse. En Suisse romande, sur plus de 400 sociétés – avant tout des PME – interrogées l'an dernier par MIS Trend, deux entreprises sur dix ne comptaient aucun travailleur de plus de 55 ans. Dans plus de la moitié, il n'y a qu'une seule personne ayant atteint la soixantaine. Et

aucune dans le tiers d'entre elles.

Discrimination liée à l'âge

Cette situation est aux antipodes de l'évolution démographique – en Suisse, le quart de la main-d'œuvre a plus de 55 ans. Et les choses évoluent peu.

Publiée il y a dix jours, une autre enquête, menée par Von Rundstedt et HR Today, affirme que plus des trois quarts des 1500 responsables RH et dirigeants interrogés observent «une discrimination générale liée à l'âge». Et pointe une contradiction totale avec leurs attentes. Près de sept DRH sur dix souhaitent que le recrutement cible les seniors. Dans la pratique, deux entreprises sur dix le font. Les auteurs de l'étude disent «avoir été frappés de constater à quel point la réalité de la gestion des ressources humaines s'éloigne des discours».



«Dans tout ce qui a trait au commercial, au marketing ou à l'IT, l'impératif est «Ces métiers du tertiaire deviennent les métiers physiques d'autrefois – les

mis sur la performance immédiate», explique la responsable en Suisse romande de Von Rundstedt. moins propices aux collaborateurs prenant de l'âge», ajoute Anne Donou. Getty Images

confirme Anne Donou, responsable en Suisse romande de Von Rundstedt.

Ces secteurs industriels ont besoin «d'expérience» pour encadrer leurs équipes. «À l'inverse, dans tout ce qui a trait au commercial, au marketing ou à l'IT, l'impératif est mis sur la performance immédiate», ajoute la responsable en Suisse romande de ce réseau d'agences de conseil en ressources humaines. «Ces métiers du tertiaire deviennent les métiers physiques d'autrefois – les moins propices aux collaborateurs prenant de l'âge», constate Anne Donou.

«Le senior se trouve dans une réalité professionnelle bien spécifique: il a souvent «gradé», avec des responsabilités accrues qui nécessitent l'acquisition continue de nouvelles compétences, et ses objectifs ont évolué parallèlement, pour atteindre des niveaux qui ne sont pas forcément adaptés, note de son côté Costantino

Serafini. Parfois il se dit qu'il souhaiterait réduire son temps de travail, qu'il n'a plus besoin de gagner autant qu'auparavant.»

Mais la pression est permanente. «Tout aveu de faiblesse

serait réhibitioire.» Et «il sait qu'on ne lui fera pas de cadeau s'il devait perdre son poste – conscient du chemin de croix qui l'attend pour retrouver un em-ploi», poursuit le spécialiste.

Reste l'obstacle du salaire trop élevé, fruit de strates d'augmentations accumulées au fil d'années de travail. Sauf qu'au moment de l'embauche, «le recruteur a, de toute façon, déjà un

budget défini pour le poste. Il ne raisonne donc pas en termes de coût, assure Anne Donou. Le salaire représente un handicap lors des restructurations, c'est à ce moment que les directions économisent tout ce qu'elles peuvent.»

«Dans la région, la majorité de chefs d'entreprise est à la tête d'une PME et n'a bien souvent pas de DRH – ils s'occupent eux-mêmes du recrutement et regardent les coûts de très près», riposte Marco Taddei. En remarquant qu'à la rémunération versée s'ajoutent des cotisations au 2^e pilier qui atteignent désormais 18% du salaire pour les seniors, contre 9% pour une jeune recrue. «Mais, oui, à ces facteurs très rationnels s'ajoutent une série de stéréotypes, que nous combattons», ajoute le représentant de l'association patronale.

Les défauts les plus ressassés? Les vétérans des bureaux créeraient davantage de conflits – «marre de ces réunions inutiles» –, seraient moins productifs, dépassés par les nouvelles tendances. Stéréotypes d'un autre âge, répond Costantino Serafini. «Rien à voir avec ceux qui approchaient de l'âge de la retraite il y a deux décennies. Ils sont bien plus flexibles, pour une bonne raison... Ils ont traversé toutes les restructurations durant leur carrière», observe-t-il.

Stop au filtre de l'âge

Gestion de carrière durant les dix dernières années d'emploi, réduction progressive des horaires, retraite à la carte: spécialistes et autorités échafaudent depuis longtemps des mesures pour favoriser le recrutement des seniors. Souvent en vain. Selon Von Rundstedt, dans une majorité d'entreprises, un changement de fonction est possible au maximum jusqu'à 55 ans. «Il y a un manque criant de gestion de ces employés – on pense *groupe à protéger*, rarement *ressources à activer*», résume Anne Donou.

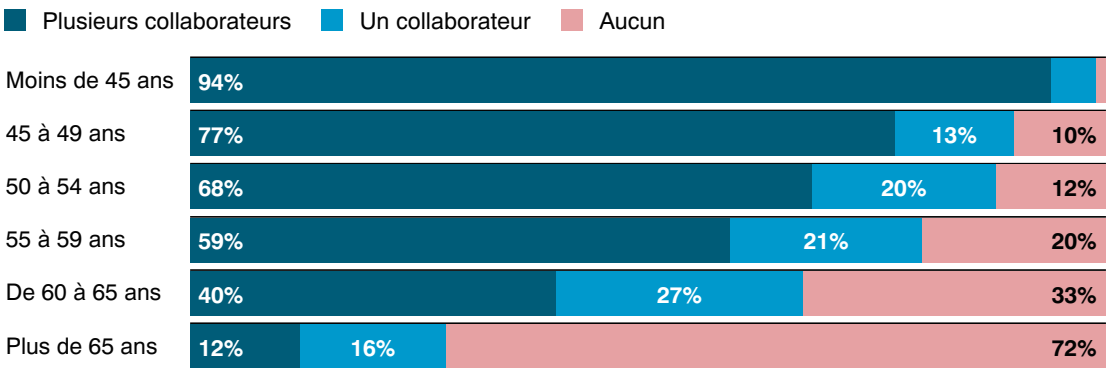
«On devra probablement passer par des quotas – ou des incitations – en faveur de l'âge, comme on l'a fait pour les femmes dans les conseils d'administration», souffle la spécialiste. Ce qui passe parfois par des mesures symboliques pour les seniors. «Commençons par supprimer le filtre de l'âge dans les algorithmes des *tracking systems*», ces applications qui permettent le filtrage informatisé des candidatures.

* «Les seniors en entreprise: plus que jamais indispensables!» C. Serafini, AvantAge, Éd. Favre, 2025, 191p.

Les seniors en entreprise

Structure en âge des collaborateurs

Au sein de votre entreprise, employez-vous actuellement des collaborateurs de...



Enquête réalisée auprès de 433 entreprises romandes de 10 employés et plus, en mai 2024

Graphique: I. Caudullo / Source: Enquête Pro Senectute - AvantAge réalisée par MIS Trend

Comment inciter les gens à travailler au-delà de l'âge de 65 ans pour combler le manque de main-d'œuvre? En leur faisant un joli petit cadeau, à savoir une exonération de l'impôt fédéral direct (IFD). Voilà la dernière proposition en date qui émane du parlement. Elle a été déposée récemment par le conseiller aux États UDC Pirmin Schwander.

Le Schwytzais ne voit que des avantages à ce cadeau. «Aujourd'hui déjà, de nombreuses personnes souhaitent exercer une activité lucrative même après l'âge de la retraite. Ces travailleurs font profiter l'économie de leurs longues années d'expérience et peuvent, en plus de maintenir des liens sociaux, améliorer leurs revenus», explique-t-il. Et pour la collectivité, c'est tout bénéfice puisque ces personnes continuent de payer un impôt communal et cantonal sur le revenu.

Faut-il exonérer de l'impôt fédéral les seniors qui travaillent?

Après 65 ans Les propositions de cadeaux financiers se multiplient pour inciter les personnes à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite.

Tout bénéfice pour la collectivité? Pas vraiment, si on en croit le Conseil fédéral. Celui-ci, lors d'une demande similaire formulée au Conseil national, avait descendu en flammes cette proposition. Pourquoi? Parce que cela diminuerait les recettes de la Confédération, déjà à la peine pour équilibrer son budget.

Quand on demande à l'Administration fiscale des contributions (AFC) combien de personnes travaillent actuellement après 65 ans et paient l'IFD, on n'obtient aucune réponse. «Nous n'avons pas enregistré l'âge des contribuables dans nos données. Nous savons uniquement si un membre du ménage perçoit une rente», nous répond Adrian Grob, porte-parole de l'AFC.

Des mesures incitatives

Au-delà des chiffres, le Conseil fédéral estime de toute façon que c'est une mauvaise idée car elle



«Ces travailleurs font profiter l'économie de leur expérience et peuvent améliorer leurs revenus»

Pirmin Schwander
Conseiller aux États (UDC/SZ)

instaure une discrimination entre travailleurs. «Un tel allègement se traduirait par une inégalité de traitement par rapport aux autres personnes actives et ne se fonderait sur aucune base constitutionnelle existante», écrit-il. Donc, il recommande au parlement de jeter cette mesure à la poubelle.

Cela ne veut pas dire que le Conseil fédéral ne veut rien faire. Elisabeth Baume-Schneider a annoncé qu'elle présenterait d'ici à fin décembre des mesures pour inciter les seniors à rester dans le circuit de l'économie après 65 ans (et aussi à pénaliser ceux qui prennent une retraite anticipée). Cela se fera dans le cadre de la grande réforme AVS 2030. Une de ces mesures pourrait consister à augmenter la franchise AVS pour les retraités. Qu'est-ce que c'est? Actuellement, les personnes de plus de 65 ans qui travaillent ne doivent

pas payer de cotisations AVS si leur revenu ne dépasse pas 16'800 francs par an. Le Conseil des États a adopté en juin une proposition de sa commission sociale, avec la bénédiction du Conseil fédéral, pour augmenter cette franchise à 21'800 francs par an.

Une autre idée forte pour inciter les gens à travailler plus longtemps est d'augmenter le supplément de rente en cas d'ajournement de la rente. Aujourd'hui, vous touchez une rente AVS augmentée de 5,2% à vie si vous attendez 66 ans pour toucher votre première rente. Cela va jusqu'à 31,5% si vous attendez jusqu'à 70 ans. La réforme pourrait encore augmenter ces pourcentages.

En attendant de voir ce que le Conseil fédéral va proposer, rappelons qu'il existe déjà plusieurs carottes pour récompenser ceux qui prolongent le travail au-de-

là de 65 ans. Dans l'AVS, les cotisations au-delà de 65 ans permettent de recalculer sa rente. «Ce recalcul peut être demandé une seule fois et permet d'augmenter la rente, dans la limite du montant maximal prévu par la loi (actuellement 2520 francs par mois), et de combler des lacunes de cotisation», relève Sabrina Gasser, porte-parole à l'Office fédéral des assurances sociales.

Dans le 2^e pilier, un principe similaire s'applique. Vous pouvez augmenter la cagnotte de votre prévoyance professionnelle en travaillant (et en cotisant) plus longtemps. Mais pas au-delà de 70 ans. Même limite d'âge pour les cotisations dans le 3^e pilier. Si vous travaillez plus longtemps, cela vous permettra, en tant que salarié, de déduire fiscalement jusqu'à 7258 francs par an (chiffres 2025).

Arthur Grosjean