

La flexibilité, le défi des demandeurs d'emploi âgés ?

Les personnes qui perdent leur emploi sont censées en rechercher en dehors de leur secteur d'origine également. Ce n'est pas toujours simple pour les demandeurs plus âgés.

Katharina Degen, Miriam Hofstetter

Abrégé À partir d'un certain âge, la perte de son emploi se traduit souvent par une longue rupture dans le parcours professionnel. Les travailleurs plus âgés peuvent certes faire valoir une longue expérience, des connaissances approfondies et un vaste réseau professionnel, mais la numérisation et les mutations structurelles rapides exigent de nouvelles compétences et une grande flexibilité sur le marché du travail. Or, les travailleurs plus âgés n'ont souvent pas le niveau de formation requis, surtout s'ils sont peu qualifiés. La réinsertion dans la vie professionnelle passe par un partage des responsabilités entre les personnes en recherche d'emploi, les employeurs et les pouvoirs publics. Ce ne sont pas les instruments qui manquent pour y parvenir.

La moyenne d'âge de la population suisse ne cesse de croître. Les plus de 50 ans constituent déjà le tiers de la population active. Cette évolution démographique représente un nouveau défi pour les offices régionaux de placement (ORP), car l'augmentation de la proportion de travailleurs âgés dans la population active s'accompagne d'une hausse du pourcentage de demandeurs d'emploi âgés.

La situation des travailleurs âgés est communément jugée difficile et l'âge de 50 ans est souvent considéré comme une barrière invisible. Une étude récente montre que ces difficultés particulières sur le marché du travail se reflètent dans l'image qu'ont d'eux-mêmes les demandeurs d'emploi âgés : même s'il est impossible de fixer une limite d'âge claire, on observe que plus ils vieillissent, plus

ils se montrent pessimistes concernant leur chance de retrouver un emploi, considérant souvent leur âge comme principal motif des réponses négatives à leurs postulations. Mais cette perception reflète-t-elle la réalité du marché du travail ?

La situation des demandeurs d'emploi âgés a été étudiée dans dix cantons alémaniques (Argovie, Appenzell Rhodes-Intérieures, Appenzell Rhodes-Extérieures, Glaris, Grisons, Schaffhouse, Saint-Gall, Thurgovie, Zoug et Zurich)¹. Réalisée entre mars et août 2020 auprès

¹ Amosa (2021), *Herausforderungen und Chancen für ältere Stellensuchende*.

Les mutations structurelles touchent particulièrement le secteur de l'imprimerie. L'entreprise d'impression sur textiles Mitlödi, dans le canton de Glaris.



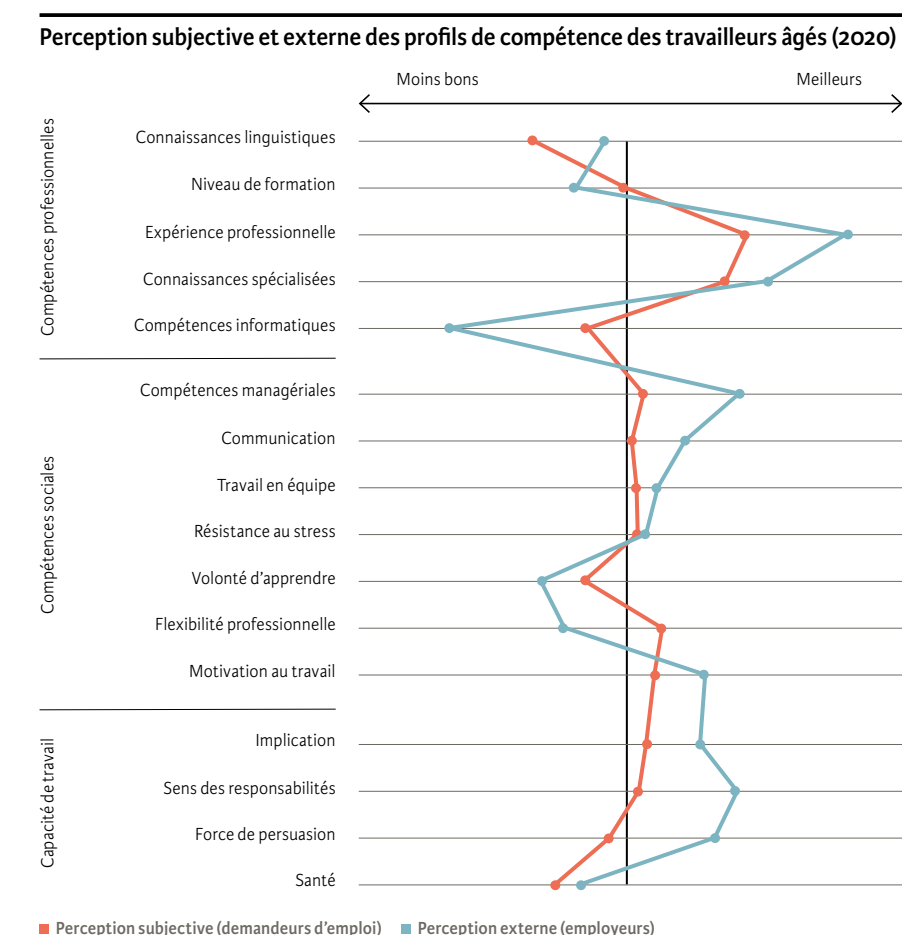
de quelque 750 demandeurs d'emploi et 300 employeurs, l'enquête montre que les travailleurs âgés ne perdent pas plus souvent leur emploi que les jeunes. Cependant, une fois au chômage, ils ont davantage de peine à se réinsérer dans le marché du travail, restent en moyenne plus longtemps à la recherche d'un emploi et risquent davantage d'arriver en fin de droits. Il en résulte souvent de longues ruptures dans leur parcours professionnel.

L'étude confirme que les pertes de gain consécutives à une perte d'emploi augmentent avec l'âge. Cette diminution s'explique en partie par le fait que les chômeurs âgés ne réintègrent pas tous le marché du travail, mais le constat reste identique si l'on tient uniquement compte des personnes qui demeurent actives : les demandeurs d'emploi subissent plus souvent des pertes de revenus avec l'âge, soit parce qu'ils doivent réduire leur taux d'activité, soit parce que le salaire à leur nouveau poste est inférieur à leur rémunération antérieure.

Recrutement en ligne

Pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de la situation professionnelle des travailleurs âgés, il vaut la peine de s'attarder sur le processus qui met en contact demandeurs d'emploi et employeurs. Le recrutement connaît actuellement une phase de mutation très rapide en raison de la numérisation : les entreprises interrogées publient en premier lieu leurs postes vacants sur leur site Internet ou sur une plateforme de recrutement en ligne. Un tiers d'entre elles utilise aussi les réseaux sociaux, alors que le recours à des plateformes professionnelles telles que LinkedIn ou Xing est plutôt rare, du moins parmi les entreprises d'envergure nationale. La pandémie de Covid-19 a encore accéléré le passage au recrutement en ligne et de nombreuses entreprises ont même virtualisé toutes les étapes de l'embauche.

Les demandeurs d'emploi âgés recourent également le plus souvent aux sites Internet des entreprises et aux plateformes de recrutement en ligne, mais, contrairement aux plus jeunes, ils continuent à passer au peigne fin les offres d'emploi écrites (même si les entreprises n'en publient plus que très rarement) et n'utilisent encore pratiquement pas les réseaux sociaux. Dès lors, les demandeurs d'emploi âgés dont le dernier changement de poste remonte à « l'ère analogique » doivent améliorer leurs compétences numériques s'ils veulent avoir du succès sur le marché actuel du travail.



Le graphique montre d'une part comment les entreprises interrogées évaluent les compétences des travailleurs de plus de 50 ans par rapport à celles des plus jeunes (perception objective), et d'autre part, comment les demandeurs d'emploi évaluent leur employabilité à l'aune de ces mêmes critères (perception subjective). Il met en évidence l'écart observé entre ces deux perceptions.

En dépit de ces tendances, le réseau personnel reste un canal de recrutement important pour plus de la moitié des entreprises interrogées. Les demandeurs d'emploi plus âgés pourraient donc mettre davantage à profit leurs relations pour entrer en contact avec des employeurs potentiels, capitalisant sur leur longue carrière professionnelle au cours de laquelle ils ont déjà souvent pu se constituer un vaste réseau.

Perceptions subjective et externe

Les mutations structurelles de l'économie ont fait évoluer le profil professionnel requis en matière de connaissances et de compétences, et la liste des compétences sociales et professionnelles exigées n'a cessé de s'allonger ces dernières années. Ainsi, le candidat idéal est aujourd'hui une personne autonome, souple, motivée et sachant travailler en équipe, qui est de surcroît responsable, douée pour la communication et capable de supporter la pression. La flexibilité et la motivation ont pris toujours plus d'importance. Quelles sont

les conséquences de cette évolution pour les demandeurs d'emploi plus âgés ?

Les demandeurs d'emploi âgés portent un jugement globalement très positif sur leurs compétences (voir *illustration*). Ils se jugent même meilleurs que les jeunes en matière d'expérience professionnelle, de connaissances spécialisées, de motivation au travail, de flexibilité professionnelle et d'implication. Ils avouent en revanche certains points faibles en langues étrangères et en informatique.

Cette perception subjective coïncide en grande partie avec la perception qu'ont les entreprises interrogées des atouts et des points faibles de leurs travailleurs âgés. Parmi les principaux critères de recrutement, les employeurs mentionnent l'expérience professionnelle, les connaissances spécialisées, la motivation au travail, l'implication et le sens des responsabilités – autant de domaines dans lesquels les demandeurs d'emploi âgés font très bonne figure, qu'il s'agisse de leur propre perception ou de celle des employeurs.

Toutefois, les entreprises jugent les travailleurs âgés nettement inférieurs à leurs

collègues plus jeunes dans trois domaines: l'informatique, la volonté d'apprendre et la flexibilité professionnelle. Si ces trois facteurs peuvent être des pierres d'achoppement de la démarche de recrutement, seul le critère de la flexibilité professionnelle présente un écart entre la perception subjective et la perception externe, puisque les demandeurs d'emploi âgés s'estiment meilleurs que les jeunes dans ce domaine.

Les employeurs interrogés souhaitent davantage de souplesse de la part des travailleurs âgés en ce qui concerne les prétentions salariales, un élément étroitement lié à la flexibilité professionnelle. Or, les demandeurs d'emploi plus âgés jugent leur capacité à faire des concessions également supérieure à celle des jeunes. Cet écart pourrait s'expliquer par le fait que les travailleurs âgés se situent souvent plus haut sur l'échelle salariale que les jeunes, de sorte que même des concessions considérables ne suffisent pas à les rendre concurrentiels par rapport aux candidats plus jeunes.

Quand le niveau de formation devient un obstacle

En pratique, l'exigence de flexibilité professionnelle pose un problème en particulier aux personnes peu qualifiées, car les offres d'emploi demandent souvent un diplôme précis. Une certaine disparité entre les demandeurs d'emploi et les profils des postes mis au concours a été observée dans l'étude: environ 20% des personnes de plus de 50 ans qui se sont inscrites auprès d'un ORP en 2019 travaillaient auparavant comme auxiliaires. Or, les offres d'emploi pour des postes d'auxiliaire sont rares, car les entreprises recherchent avant tout des profils à fort coefficient de formation et de connaissance. La réorientation professionnelle bute ainsi souvent sur les exigences du marché du travail en matière de formation.

Dans ce contexte et eu égard aux transformations rapides du marché du travail, la question des requalifications, du renforcement des compétences et de la formation continue prend toute son importance. Les demandeurs d'emploi en sont d'ailleurs pleinement conscients: quand on leur demande quelles mesures permettent de les aider à retrouver un poste, ils mentionnent très souvent les programmes de requalification et de perfectionnement, toutes catégories d'âge confondues.

Cependant, l'enquête montre que plus l'âge des demandeurs d'emploi est avancé, plus leur dernière formation date. En outre, les motifs qui les ont amenés à suivre cette dernière formation varient d'une catégorie d'âge à l'autre: si les plus jeunes mentionnent souvent des raisons liées au marché du travail, les plus âgés avancent principalement des motifs liés à leur poste. Or, pour conserver leur flexibilité professionnelle, ils devraient aussi suivre des formations qui améliorent leurs perspectives sur le marché du travail.

Une responsabilité partagée

La responsabilité d'une insertion professionnelle réussie incombe avant tout aux travailleurs eux-mêmes: l'apprentissage tout au long de la vie, la motivation, une vision positive du travail et une grande souplesse sont déterminants pour prendre en main sa vie professionnelle. Les entreprises ont toutefois aussi leur part de responsabilité: elles doivent poser un cadre qui permette à leurs employés de rester actifs jusqu'à l'âge de la retraite. Il leur faut donc non seulement promouvoir et soutenir activement l'apprentissage permanent, mais également pratiquer une culture d'entreprise valorisant les employés et garantissant l'égalité des chances lors de l'embauche.

Les pouvoirs publics ne sont pas en reste: la Confédération et les cantons doivent

s'employer à favoriser les efforts d'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi et combler les lacunes identifiées. La Confédération s'est dotée des outils nécessaires. Pensons notamment aux prestations transitoires pour chômeurs âgés introduites cette année, à la possibilité facilitée de rester affilié à sa caisse de pension en cas de perte d'emploi et au programme d'impulsion mis en place pour réintégrer les demandeurs d'emploi âgés difficiles à placer dans le marché du travail. Quant aux autorités cantonales du marché du travail, elles disposent elles aussi d'un éventail d'instruments ayant fait leurs preuves (cours, programmes de coaching et de mentorat) qui permet de proposer un soutien orienté sur les besoins et les objectifs des demandeurs d'emploi.



Katharina Degen

Directrice de l'Observatoire du marché du travail de Suisse orientale, d'Argovie, de Zoug et de Zurich (Amosa), Zurich



Miriam Hofstetter

Collaboratrice scientifique, Observatoire du marché du travail de Suisse orientale, d'Argovie, de Zoug et de Zurich (Amosa), Zurich