

A portrait of François Höpflinger, a middle-aged man with grey hair, wearing a light blue button-down shirt and grey trousers. He is standing with his hands clasped in front of him, leaning against a dark grey railing. Behind him is a large, colorful abstract painting with prominent red, blue, and yellow sections. The lighting is soft, coming from the right side.

François Höpflinger au foyer du
Secrétariat d'État à l'économie
(Seco). Chercheur dans les ques-
tions générationnelles, il travaille
toujours à 68 ans.

« Les salariés âgés déplorent souvent l'irrespect dont est victime leur vécu »

Le professeur émérite de sociologie François Höpflinger explique à La Vie économique pourquoi un tiers seulement des salariés veulent continuer de travailler au-delà de la retraite. Les employés âgés ont l'impression qu'on ne les prend au sérieux durant les entretiens d'évaluation et que leur expérience professionnelle ne compte pas. Il en résulte de la frustration et un manque de motivation. *Nicole Tesar*

Monsieur Höpflinger, parlons de l'âge. Vous avez le sentiment d'avoir quel âge aujourd'hui ?

J'ai 68 ans, mais il y a des jours où je me sens plus jeune... Aujourd'hui, j'aurai plutôt 64 ans (rires).

Vous êtes professeur émérite depuis trois ans, mais vous continuez de travailler dans la recherche. Quelle est votre motivation ?

Il y a sept ans, je me suis mis à mon compte. Cela me donne la liberté de faire ce que je veux et je suis moins lié aux projets développés par l'université de Zurich. Je reçois de nombreuses demandes. Les thèmes de l'âge et de la vieillesse sont d'une grande actualité. En même temps, cela complète ma retraite.

Vous faites partie d'une minorité. Selon un rapport de recherche publié par l'Office fédéral des assurances sociales, deux employés sur cinq optent pour la retraite anticipée. Seul un tiers travaille après l'âge ordinaire de la retraite. Comment l'expliquer ?

Après une vie de travail stressante, beaucoup ont besoin de souffler. Nos sondages ont également révélé que de nombreux salariés âgés déplorent l'irrespect dont est victime leur vécu et veulent donc arrêter.

Qu'est-ce que cela signifie ?

Ils ont l'impression qu'on ne les prend pas au sérieux durant les entretiens d'évaluation et que leur expérience professionnelle ne compte pas. Prenons l'exemple d'une administration cantonale dont le département de la santé vit déjà sa quatrième restructuration. Un employé âgé a participé activement aux trois précédentes, mais les modèles n'ont jamais fonctionné. Il sait donc que cette tentative échouera aussi. Dans l'entretien personnel, il n'est pas entendu. C'est frustrant.

Ce n'est donc pas l'âge en soi qui pose problème ?

Exactement. Les gens restent trop longtemps dans le même emploi. Le problème réside surtout dans le manque de motivation et l'absence de formation continue. En plus, de nombreux « baby-boomers », à l'aube de la retraite, restent engoncés dans de vieux concepts. Ce groupe présente des risques à long terme.

L'invité

François Höpflinger, 68 ans, a été professeur titulaire de sociologie à l'université de Zurich de 1994 à 2013. En 2009, il s'est installé à son compte. Il se consacre à des activités de recherche et de conseil sur les questions d'âge et de générations. François Höpflinger vit à Horgen. Il a deux enfants et quatre petits-enfants.

Pouvez-vous donner un exemple ?

Les travailleurs spécialisés en systèmes analogiques, qui peinent avec la numérisation. Autre exemple : la jeune pousse, dont le fondateur de 60 ans planche longtemps sur un concept, avec une structure bien hiérarchique, tandis qu'un jeune issu de l'économie de partage va beaucoup plus vite et met tout de suite une version bêta sur le marché.

Le manque d'adaptation est donc en cause.

Oui, sauf chez les travailleurs des secteurs physiquement très exigeants, où l'âge biologique reste un critère déterminant.

Dans le bâtiment ?

Oui, par exemple, ou en cas d'exposition à des facteurs chimiques. Il est étonnant de constater que les ouvriers du bâtiment retrouvent leur santé après la retraite et sont prêts à accepter de petits travaux. Certains métiers, par exemple dans la psychiatrie, ont aussi un fort impact psychique. Pour ces salariés, une formation continue ne sert à rien. Ils ont d'abord besoin de vacances prolongées ou de changer d'air, en prenant ce qu'on appelle un congé sabbatique. Ils sont alors productifs plus longtemps.

Comment les personnes de 65 ans s'évaluent-elles ?**Se sentent-elles suffisamment compétentes pour continuer à travailler ?**

Certains salariés âgés surestiment leur valeur sur le marché. Nous le voyons dans les projets intergénérationnels. Ils donnent trop de valeur à leur expérience et n'acceptent pas les changements de la société. C'est surtout le cas des hommes qui ont grandi avec des modèles de carrière basés sur la hiérarchie.

Ne pouvons-nous pas simplement profiter pleinement de nos vieux jours ?

Nous devons repenser les trois temps de la vie. Une vie d'adulte qui se répartirait entre une période de formation, la vie active et une phase de repos n'a plus d'avenir. Il faut désormais privilégier la formation continue et la poursuite de la vie active. Le modèle de la vieillesse productive va en ce sens. Dans ce cas, l'activité n'est pas seulement professionnelle. Elle peut inclure le bénévolat, le travail de création ou la garde des petits-enfants.

L'autonomie semble essentielle après 65 ans.

Les retraités d'aujourd'hui sont financièrement bien couverts. Ils font avant tout ce qu'ils ont envie de faire. Ainsi, l'un des « baby-boomers » avec lequel je me suis entretenu gère des projets de développement au Népal et découvre ainsi une autre culture tout en apprenant une nouvelle langue. Il est même plus occupé qu'avant, mais dans un contexte différent. D'autres profitent de l'occasion pour travailler sur appel. La plate-forme en ligne « Rent a Rentner » permet, par exemple, d'engager un retraité pour tondre le gazon,

Des retraités sur appel ?

Oui. Autrefois, ce groupe était alimenté par les jeunes femmes ou les saisonniers étrangers. Maintenant, les aînés prennent la relève. À Londres, la chaîne Sainsbury's a réalisé un projet pilote dans l'un de ses supermarchés. Pendant les vacances d'été des jeunes caissières, ce travail a été confié à des femmes de 70 à 85 ans. Les jeunes ne se sentaient pas concurrencées par elles.

D'un point de vue économique global, cela crée-t-il de nouveaux emplois ?

Non. En termes de temps de travail, le volume n'augmente guère.

Vivre plus longtemps pour travailler plus longtemps ?

Il y a toujours plus de gens qui sont en bonne santé et peuvent travailler plus longtemps. Le taux d'activité des 65 à 69 ans progressera donc. À long terme, l'augmentation de l'âge de la retraite à 67 ans sera inévitable.

Les aînés veulent donc visiblement continuer de travailler, mais pas dans leur ancien emploi.

Oui. D'ailleurs le travail au noir augmente à l'âge de la retraite. Les gens veulent être occupés et, de préférence, payés en espèces.

Y a-t-il des groupes professionnels qui veulent systématiquement travailler plus longtemps ?

Oui. Les professions émanant du secteur des services et ayant demandé une formation supérieure, tels que médecins, pharmaciens ou conseillers. Dans une phase plus tardive de leur vie, ils se mettent souvent à leur compte.



Les aînés veulent-ils des emplois aux jeunes ?

Tous les modèles économiques démontrent que non, pas fondamentalement. En France, on a voulu réduire le chômage des jeunes en encourageant la retraite anticipée. Cela n'a pas fonctionné.

Pourquoi ?

Parce que les emplois des plus âgés ont été supprimés. Il y a cependant des métiers où les aînés font vraiment de la concurrence aux jeunes. Chez les photographes, par exemple, certains collègues retraités rivalisent avec les jeunes en offrant de meilleurs tarifs. Il en va de même dans le mentorat et l'accompagnement, où les aînés disposent de réseaux plus vastes.

Politiquement, l'augmentation de l'âge de la retraite n'a aucune chance. Pourquoi la Suisse a-t-elle tant de peine à cet égard ?

Dans les esprits, l'âge de la retraite est un paramètre fixe. Jusqu'ici, la Suisse pouvait se permettre ce luxe. Grâce à l'immigration, elle n'était

pas vraiment dépendante de la main-d'œuvre âgée. Cela est en train de changer. Il n'est plus aussi facile de trouver le profil idéal pour une offre d'emploi. Jusqu'ici, les employeurs n'engageaient que les personnes correspondant à 100 % au poste. Or, un candidat âgé ne convient peut-être qu'à 95 %. Cette année, le canton de Thurgovie a, pour la première fois, enregistré plus d'offres d'emploi que de candidatures pour les postes d'employés de commerce. Il faut donc agir.

L'immigration a son importance dans ce contexte.

Il est indiscutable que l'immigration est une stratégie de rajeunissement démographique. Si elle permet de compenser la baisse des taux de natalité, elle ne répond pas, en revanche, à l'allongement de l'espérance de vie. Il faut d'abord se demander dans quelle mesure l'immigration est politiquement possible.

« La génération du
« baby-boom » qui part
à la retraite vit dans
l'abondance.

Parce qu'elle peut être source de conflits ?

Précisément. À l'inverse, les problèmes engendrés par l'émigration sont encore plus grands. Il n'existe à ce jour guère d'exemples de sociétés ayant bien maîtrisé la diminution de leur population.

«La bataille pour attirer les aînés productifs commencera plus tard.»

Pour preuve, les régions de montagne en Suisse.

Oui. Cela dit, les craintes à cet égard remontent déjà aux années trente. Le pays affichait alors l'un des plus faibles taux de natalité en Europe. En 1941, la Ligue du Gothard (mouvement de résistance suisse durant la Seconde Guerre mondiale, ndlr) prévoyait une population de 2,8 millions à l'horizon 2000. Quelques années plus tard, le vieillissement démographique a servi d'argument pour refuser l'introduction d'une prévoyance vieillesse.

Revenons à l'augmentation de l'âge de la retraite. Nos voisins italiens et allemands prévoient de le relever à 67 ans.

Dans ces pays, la population ne participe pas aux décisions. En outre, les problèmes de la prévoyance vieillesse sont plus graves. Comme les rentes sont plus faibles que chez nous, davantage de retraités doivent continuer de travailler. Par ailleurs, il existe des pays européens où la proportion de personnes âgées est supérieure à celle de Suisse, parce que l'immigration y a été plus faible.

L'argument du vieillissement démographique est-il aussi alarmiste ?

J'ai bien regardé les anciennes prévisions démographiques. On a toujours sous-estimé la hausse de l'espérance de vie, l'immigration et la progression du taux d'activité féminin. Dans les années nonante, les craintes participaient de la stratégie des milieux financiers. Les caisses de pension et les assurances aspiraient alors à remettre en question le financement par redistribution de la prévoyance vieillesse pour promouvoir un système par capitalisation.

Comment se présente la situation actuelle ?

La vague de départs à la retraite et le manque de main-d'œuvre sont des faits. Dans vingt ans, 60 % des salariés travaillant actuellement dans le secteur de la santé auront pris leur re-

traite: une lacune impossible à combler avec les personnes nouvellement formées. Les médecins de famille partent à la retraite à 55 ans en moyenne. Pour en remplacer un, il faut former 1,8 médecin. Pourquoi ? Parce que les jeunes ne travaillent plus à plein temps ou changent d'activité professionnelle.

De nombreux médecins viennent de l'étranger.

La question est de savoir si cela fonctionne encore d'étendre le recrutement à toute l'Europe pour des raisons d'évolution démographique. En Suisse, les foyers (médicalisés) pour personnes âgées ont commencé à mieux encadrer leur personnel et à coopérer avec des crèches-garderies. Une entreprise qui attire les jeunes spécialistes a un avantage sur la concurrence. Il peut être très pertinent de recruter des jeunes tant qu'il y en a encore sur le marché. La bataille pour attirer les aînés productifs commencera plus tard.

Est-il économiquement judicieux d'employer les gens plus longtemps ?

Oh oui. Le marché de l'emploi gagne en flexibilité. Un retraité peut ainsi remplacer quelqu'un qui veut prendre un congé de quatre mois. Le jeune salarié se sent plus en sécurité, parce qu'il sait que le travailleur âgé ne lui prendra pas sa place. Il y aura d'ailleurs de plus en plus de gens dont la prévoyance sera lacunaire et qui devront continuer de travailler à l'âge de la retraite. Pour caricaturer, disons que la génération du «baby-boom» qui part à la retraite maintenant vit dans l'abondance.

Dans quelle mesure ?

Les «baby-boomers» ont profité d'un marché du travail sûr avec des emplois fixes et des possibilités de carrière au sein de la même entreprise. Quand on demande aux personnes qui prennent actuellement leur retraite si elles ont dû, une fois dans leur vie professionnelle, chercher un emploi pendant plus de trois mois, elles sont seulement 5 % à répondre oui. Chez les jeunes, la proportion est de plus d'un quart. Cela peut devenir problématique. Quelqu'un qui est au chômage pour la première fois à 55 ans n'a guère d'expérience dans la manière de postuler à un emploi. Pour le deuxième pilier, les «baby-boomers» bénéficient en outre de rentes plus élevées que ce qu'ils de-



vraient en fait percevoir. Nous avons donc un problème de transition.

Combien de temps cette phase transitoire va-t-elle durer ?

Avec sa démocratie directe, il faudra bien dix ans à la Suisse pour que le marché de l'emploi, les entreprises et la politique s'adaptent au nouveau contexte démographique.

Est-il sociologiquement judicieux que les gens travaillent plus longtemps ?

Oui, si cela va de pair avec des phases de repos, de la formation continue et la promotion de la santé. L'adage veut que nous devenions des coureurs non pas de sprint, mais de fond dans notre vie active. C'est vrai. Changer de profession peut aussi être une solution. Pourquoi ne pas faire un nouvel apprentissage à 50 ans ? Même centenaire, l'on profite des bienfaits de la formation.

Comment cela ?

Les personnes bien formées gagnent davantage. Elles gèrent mieux les problèmes et les change-

ments, sont plus actives et abaissent les risques de démence.

Qu'en est-il du vieillissement biologique ?

Il s'est également décalé. Avant, l'on croyait à des limites biologiques fixes. Puis on a constaté que même à 70 ans, le cerveau peut encore former de nouvelles cellules. De nombreux paramètres biologiques d'autrefois ne sont plus valables.

Si la limite d'âge n'est pas 65 ans, où se situe-t-elle alors ?

Après 80 ans, la fragilité augmente de façon générale. C'est l'âge où le besoin d'aide et de soins risque d'augmenter.

On pourrait donc travailler jusqu'à 80 ans ?

Assurément, mais pas dans les mêmes conditions.

Entretien Nicole Tesar, rédactrice en chef de *La Vie économique*