



**PERSONNEL  
QUALIFIÉ  
SUISSE**

**LES TRAVAILLEURS  
SENIORS**

[www.fachkraefte-schweiz.ch](http://www.fachkraefte-schweiz.ch)  
[www.personnelqualifie-suisse.ch](http://www.personnelqualifie-suisse.ch)  
[www.personalequalificato-svizzera.ch](http://www.personalequalificato-svizzera.ch)

- 3 ÉDITORIAL**  
Conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann
- 4 LA SITUATION DES TRAVAILLEURS SENIORS SUR LE MARCHÉ SUISSE DU TRAVAIL**
- 8 MESURES DE L'ASSURANCE-CHÔMAGE (AC) POUR LES TRAVAILLEURS SENIORS**
- 10 DE BONNES CONDITIONS-CADRES POUR LES TRAVAILLEURS SENIORS  
CES ENTREPRISES DONNENT L'EXEMPLE:**  
Blaser Metallbau AG, Andelfingen / ZH  
Alpnach Norm-Schränkelemente AG, Alpnach Dorf / OW  
Hunkeler AG, Wikon / LU  
KAPAG Karton + Papier AG, Muhen / AG
- 22 CONSEIL AXÉ SUR LA DÉMOGRAPHIE POUR LES PME LORS DU RECRUTEMENT**  
Les offices cantonaux de l'emploi explorent de nouvelles voies, l'exemple de Bâle-Campagne
- 26 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET CONSEILS SUR LE SUJET**
- 27 MENTIONS LÉGALES**

## ÉDITORIAL

L'économie a besoin de personnel qualifié. Et les gens ont besoin d'un emploi. Cependant, notre société vieillit et avec elle le personnel qualifié. Actuellement, un travailleur sur cinq a déjà plus de 55 ans. Ces dix dernières années, le groupe des travailleurs âgés a enregistré la croissance la plus forte sur le marché suisse du travail. D'une part, cette évolution est imputable au vieillissement de la population et, d'autre part, les travailleurs seniors participent davantage au marché du travail et travaillent plus longtemps – parfois au-delà de l'âge de la retraite. En effet, on vit aujourd'hui non seulement plus longtemps mais aussi en meilleure santé. En dépit de ce constat positif, l'évolution démographique réduira dans un avenir proche la disponibilité de personnel qualifié. Pas du jour au lendemain, mais progressivement. Parallèlement, les besoins en personnel qualifié augmentent de manière continue. Le progrès technologique, et plus spécialement la numérisation, font évoluer les exigences au niveau du personnel qualifié. Ce sont les entreprises qui sont les premières confrontées à ces évolutions. Elles sont les acteurs déterminants. Dans les entreprises, les responsables sont donc invités dès à présent à prendre des orientations qui permettront de mieux exploiter encore le potentiel des travailleurs seniors.

De manière générale, la situation des travailleurs seniors sur le marché du travail est satisfaisante. Ils font toutefois régulièrement face aux préjugés. On leur reproche parfois d'être peu flexibles ou moins performants que de jeunes travailleurs. S'ils sont touchés par le chômage, il leur est plus difficile de retrouver un emploi.

Fréquemment, je lis des lettres de citoyennes et de citoyens qui expriment leurs difficultés dans la recherche d'un emploi. Il est important pour moi de dissiper les réserves qui existent à l'égard des travailleurs seniors et de mettre en évidence les potentialités qu'ils offrent. La sensibilisation des entreprises et du public est un élément essentiel.

Tel est précisément le but de cette brochure. Elle indique, à l'appui de bonnes pratiques, les orientations qui peuvent être prises pour exploiter efficacement le potentiel des travailleurs seniors. Les entretiens avec des responsables et des travailleurs fournissent des informations sur les mesures engagées, comme par exemple les carrières en arc, les possibilités de formation continue ou la transmission ciblée de savoir et d'expérience aux jeunes. Ces efforts ont un point commun: ils mettent en relief les points forts des travailleurs seniors.

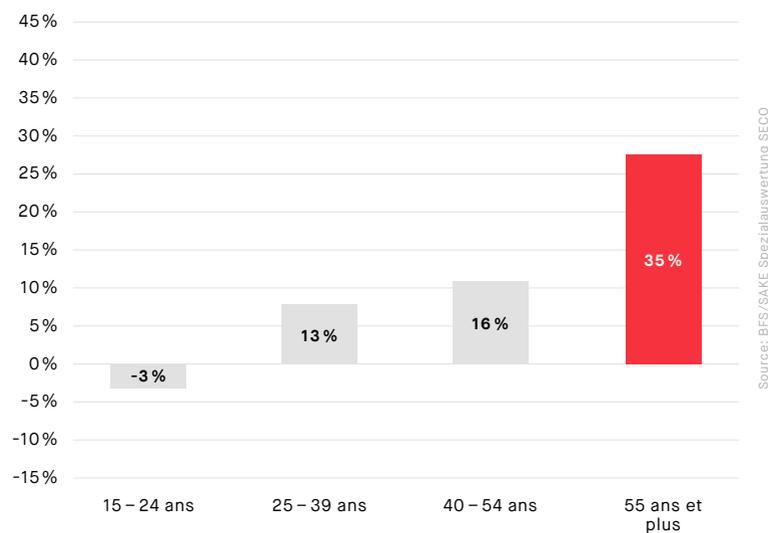
Je me réjouis de voir que les entreprises présentent ici leurs bonnes pratiques et je les en remercie. Beaucoup d'autres entreprises prennent des mesures qui vont dans le même sens. Nous sommes donc sur la bonne voie. C'est pourquoi je vous invite, chers dirigeantes et dirigeants d'entreprise, à suivre ces exemples, à réaliser vos propres projets et ainsi relever un grand défi de notre époque.

Johann N. Schneider-Ammann  
Conseiller fédéral

## LA SITUATION DES TRAVAILLEURS SENIORS SUR LE MARCHÉ SUISSE DU TRAVAIL

### L'importance accrue des travailleurs seniors pour le marché du travail

Aujourd'hui déjà, environ un travailleur sur cinq en Suisse a 55 ans ou plus. Les plus de 55 ans constituent le groupe d'âge qui enregistre la croissance la plus rapide sur le marché du travail. Entre 2006 et 2016, ce groupe d'âge a augmenté de 35% parmi les actifs.



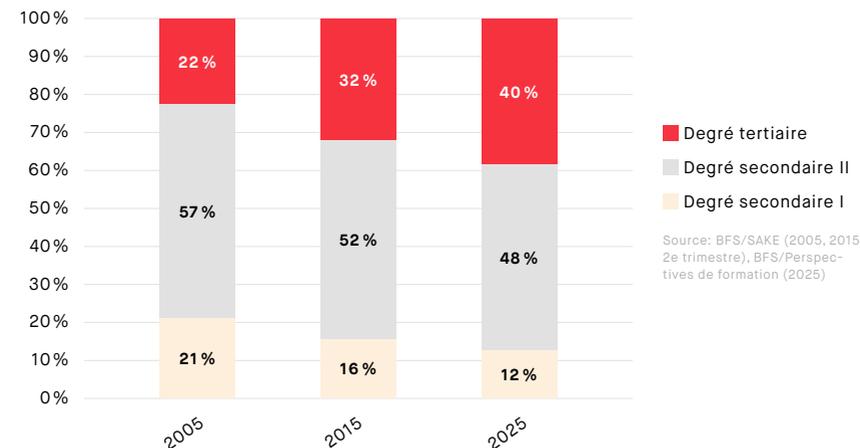
Source: BFS/SAKE Spezialauswertung SECO

Évolution du nombre d'actifs 2006 – 2016 par classe d'âge  
(2<sup>e</sup> trimestre)

La progression constante du pourcentage de travailleurs seniors dans la population active est liée à l'évolution démographique: la génération du baby boom atteint actuellement les 50 ans. Non seulement le nombre des plus de 55 ans augmente, mais le pourcentage d'actifs dans ce groupe d'âge progresse de plus en plus. Aujourd'hui, il est de plus en plus fréquent de travailler jusqu'à l'âge de la retraite et même au-delà.

### Les besoins en personnel qualifié augmentent: la formation est un élément essentiel, aussi pour les travailleurs seniors

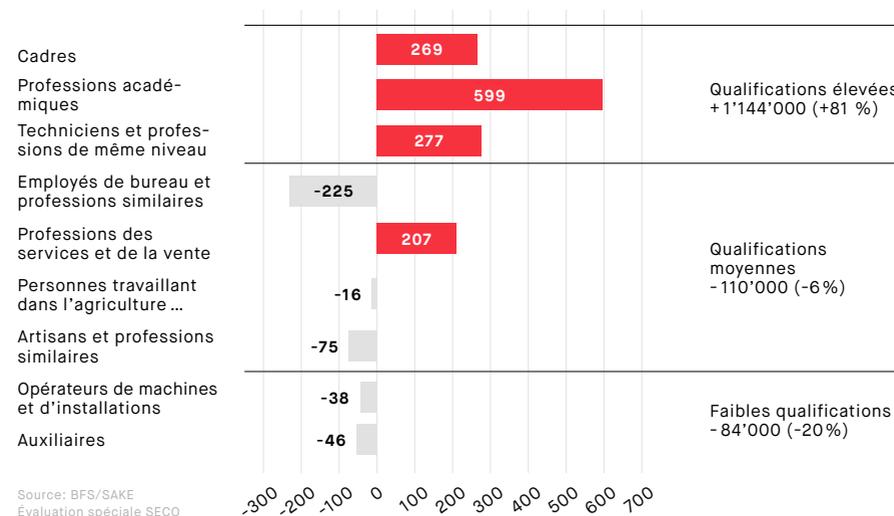
Une raison de l'augmentation du pourcentage d'actifs parmi les seniors réside dans leur niveau de formation plus élevé. Ils représentent un potentiel de personnel qualifié de plus en plus important, dont l'économie ne peut pas se passer. On prévoit qu'en 2025, environ 40% des actifs âgés de 55 à 64 ans seront titulaires d'un diplôme de niveau tertiaire.



Source: BFS/SAKE (2005, 2015 2<sup>e</sup> trimestre), BFS/Perspectives de formation (2025)

Augmentation du niveau de formation des travailleurs seniors (55 – 64 ans)  
Diplôme le plus élevé

Dans les années à venir, cette tendance vers une élévation du niveau de formation des travailleurs seniors s'accroîtra. Elle répond à un besoin de l'économie, car la demande de personnel qualifié devrait augmenter, comme le montre l'évolution du nombre d'actifs dans les principaux groupes de professions :

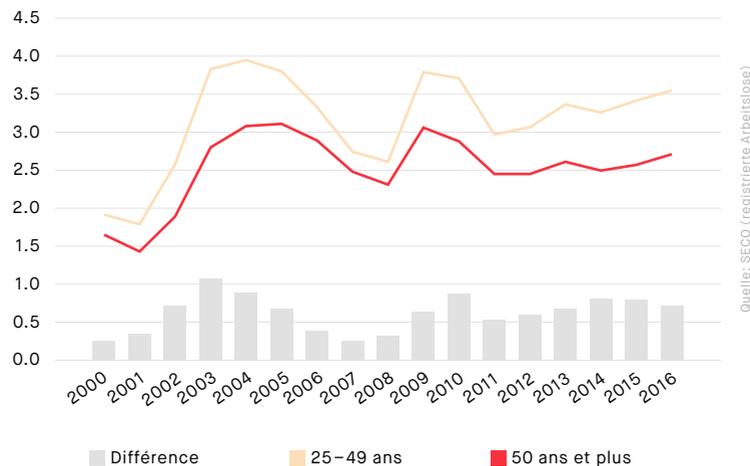


Source: BFS/SAKE  
Évaluation spéciale SECO

Évolution du nombre d'actifs 2006 – 2016 par classe d'âge 1992 – 2016 par grands groupes de professions (ISCO-08) (2<sup>e</sup> trimestre) en milliers

### Pour les travailleurs seniors, le risque de perdre son emploi est inférieur à la moyenne.

Le pourcentage de chômeurs chez les plus de 50 ans est moins élevé que dans le groupe d'âge des 25 – 49 ans.



Taux de chômage 2000–2016  
(moyenne annuelle)

### Mais, pour les personnes plus âgées qui ont perdu leur emploi, il est souvent plus difficile de réintégrer le monde du travail.

Les chiffres montrent clairement qu'avec l'âge la durée du chômage s'accroît. Les personnes âgées sont effectivement surreprésentées parmi les chômeurs de longue durée. Un quart de tous les chômeurs inscrits auprès de l'ORP ont 50 ans ou plus. Il suffit de voir que parmi les 24 000 chômeurs de longue durée, le pourcentage de personnes ayant 50 ans et plus est de 42%.



Chômeurs 2016

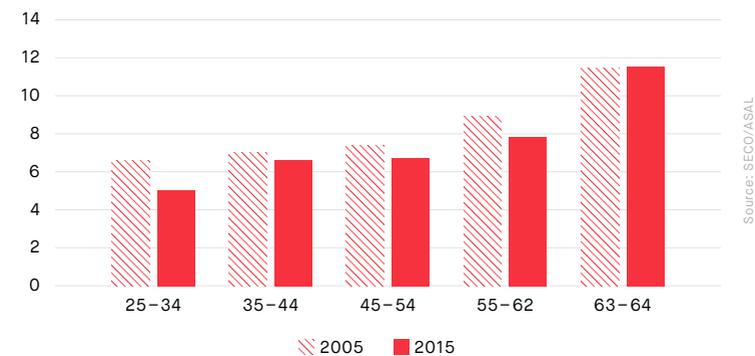


Chômeurs de longue durée 2016 (> 1 an)

Source: SECO Chômeurs inscrits

### L'assurance-chômage prend en compte le risque élevé d'une recherche d'emploi plus longue.

Ce risque est mis en évidence par la durée moyenne de perception des prestations de l'AC plus longue chez les personnes âgées.



Durée moyenne de perception des prestations AC en mois par classe d'âge

## MESURES DE L'ASSURANCE-CHÔMAGE (AC) POUR LES TRAVAILLEURS SENIORS

L'AC ne poursuit pas de stratégie d'intégration particulière mais intègre ...

### UN SYSTÈME D'INDEMNISATION ET D'INDEMNITÉS JOURNALIÈRES

L'assurance-chômage applique un système spécial d'indemnisation / d'indemnités journalières pour les chômeurs de plus de 50 ans. S'ils ont cotisé pendant au moins 22 mois, les travailleurs seniors (de plus de 55 ans) ont droit à 520 jours d'indemnités. Quatre ans avant l'âge de la retraite ordinaire, les assurés âgés peuvent demander 120 jours d'indemnités supplémentaires.

### UN CONSEIL AXÉ SUR LA CLIENTÈLE

L'AC n'applique pas de stratégie de conseil standard pour les demandeurs d'emploi âgés. La prise en compte des problèmes individuels est essentielle. L'accompagnement individuel tenant compte des ressources, des attentes et des besoins de la personne concernée est un élément déterminant du conseil et du placement ciblés.

### DES MESURES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (MMT) FAVORISANT LA RÉINSERTION

Outre les prestations couvrant les besoins vitaux en cas de perte d'emploi, l'assurance chômage encourage, avec les mesures du marché du travail, la réinsertion rapide et durable des demandeurs d'emploi. Les MMT comprennent une large offre de cours et de programmes qui permettent aux demandeurs d'emploi de se former de manière ciblée afin de répondre aux besoins du marché du travail. Par exemple, les allocations d'initiation au travail (AIT), les contributions aux frais de déplacement quotidien et aux frais de déplacement et de séjour hebdomadaires, les cours collectifs et individuels ainsi que les programmes d'emploi temporaire sont des mesures de soutien favorisant la réinsertion des demandeurs d'emploi. Parmi les MMT, il existe aussi des modules spécifiques pour les aînés, par exemple le coaching individuel visant à encourager le marketing personnel et la confiance en soi.

### DES ALLOCATIONS D'INITIATION AU TRAVAIL (AIT)

Cette mesure offre aux assurés ayant droit à des indemnités journalières la possibilité de renouveler ou d'élargir leurs compétences professionnelles en accomplissant une période d'initiation chez un employeur. L'employeur bénéficie d'une AIT si l'assuré est embauché après la période d'initiation aux conditions usuelles dans la branche et dans la localité. Au début des rapports de travail, les allocations s'élèvent à 60% du salaire mensuel, 40% étant à la charge de l'employeur. La part de l'employeur augmente ensuite durant la période d'initiation. La durée de cette MMT peut aller jusqu'à douze mois pour les assurés de plus de 50 ans. Pour cette mesure, les travailleurs seniors représentent le pourcentage de bénéficiaires le plus élevé.

### DE BONNES CONDITIONS-CADRES POUR LES TRAVAILLEURS SENIORS CES ENTREPRISES DONNENT L'EXEMPLE:

Les entreprises jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de l'exploitation du potentiel que représentent les travailleurs seniors. Les entreprises doivent effectivement faire face aux conséquences de l'évolution démographique et aux progrès de la numérisation. Les exemples suivants présentent des solutions qui permettent d'exploiter plus efficacement le potentiel des travailleurs seniors.

**BLASER METALLBAU AG**  
 Andelfingen / ZH

[www.blaser.net](http://www.blaser.net)


Roger Huch (53), métallurgiste

**BRANCHE** Métallurgie  
**CONTACT** Vanessa Todt  
**FONCTION** Responsable du personnel  
**TÉLÉPHONE** 052 305 26 66  
**E-MAIL** [personal@blaser.net](mailto:personal@blaser.net)

EFFECTIF	HOMMES	50+	FEMMES	50+	TOTAL
	45	13	7	0	52

«Chaque collaborateur occupe des fonctions, bénéficie d'un soutien et d'une formation qui répondent à ses aptitudes et inclinations. Une bonne répartition entre collaborateurs jeunes et âgés nous garantit le savoir-faire, l'expérience et le dynamisme nécessaires à l'innovation. Chaque collaborateur est avant tout un individu. Ils sont tous égaux en tant qu'individus.»

**QUESTIONS POSÉES À LA RESPONSABLE  
DU PERSONNEL**

**Dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous? Quel est, à votre avis, leur potentiel? Quels sont les problèmes qui se posent selon vous?**

Tous les collaborateurs sont pour nous très importants. Ce qui nous pose problème actuellement, c'est la pénurie prévisible de personnel qualifié et la migration importante de personnel jeune et formé vers d'autres branches. L'expérience est, à notre avis, le potentiel qu'offrent les travailleurs seniors. Ils savent improviser, ils sont un exemple et servent de formateurs pour les nouvelles recrues. Il est important de prendre au sérieux tous les collaborateurs. Personne ne doit avoir le sentiment d'appartenir à un groupe à part. Rester en bonne santé et en forme est un défi, tout comme le passage au numérique (l'utilisation des médias électroniques). La limitation des possibilités de carrière, et par conséquent aussi des salaires, pose problème. La réussite ne s'accompagne pas d'une véritable promotion. En outre, les jeunes ne comprennent pas toujours qu'on réserve des «traitements de faveur» aux travailleurs seniors.

**Quelles mesures appliquez-vous pour conserver ou pour intégrer des travailleurs seniors?**

Nous tenons compte de ce qui touche à la santé – par exemple d'une diminution de la résistance physique en général. Nous organisons les temps de travail de manière aussi souple que possible. Nous proposons aussi des emplois à temps partiel ou des adaptations de la charge de travail. En termes de carrière, il est possible d'attribuer des tâches spécialisées pour rendre le travail quotidien plus captivant et diversifié.

**Quels ont été les succès et les échecs des mesures adoptées?**

Les travailleurs seniors sont satisfaits de leur situation et font confiance à l'entreprise pour leur proposer des solutions quand les choses commenceront à se gâter. Lorsque les travailleurs seniors se rendent compte qu'on a besoin d'eux, qu'ils voient un sens à leur travail et y trouvent une satisfaction, c'est aussi un succès. Mais il y a eu aussi des échecs: il est déjà arrivé que des travailleurs seniors ne parviennent pas à s'adapter à leur nouvelle entreprise – surtout parce qu'il n'y avait aucune flexibilité.

**Quelles sont les craintes lorsque des mesures en faveur des travailleurs seniors sont mises en œuvre?**

Les mesures doivent être adaptées à la culture d'entreprise. Il ne faut pas systématiquement accentuer les «traitements de faveur». Certains collaborateurs, qui ont un sens marqué de l'équité, peuvent se sentir démotivés parce qu'ils doivent accomplir des tâches dont les collègues âgés ont été dispensés. Parfois on a peur que les travailleurs seniors ne s'adaptent pas à l'évolution rapide des technologies.

**La formation est un facteur de plus en plus important: comment encouragez-vous le maintien et le développement du savoir-faire des travailleurs seniors?**

Nous offrons régulièrement des formations internes et externes. Cela représente 20 à 50 heures par an. La formation continue doit aussi avoir un sens. Les collaborateurs apprennent aussi beaucoup sur le terrain. L'important est de combler immédiatement les lacunes. Et il faut tout de suite appliquer ce qu'on a appris. Cela n'a pas de sens de faire de la formation en prévision de besoins ultérieurs. Un parc de machines

moderne nécessite en règle général plus de formation, sur site et à l'extérieur. Souvent, le temps restant avant le départ à la retraite est de 5 à 15 ans; dans ce cas, suivre une formation en vaut la peine et rend le travail plus captivant.

**Quel est le rôle des modèles de flexibilité du travail pour les travailleurs seniors dans votre entreprise?**

Les modèles de flexibilité du travail constituent un module de plus en plus important pour les travailleurs seniors. La flexibilité signifie que les deux parties doivent s'apporter quelque chose mutuellement.

**Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres entreprises concernant les travailleurs seniors?**

Il faut faire preuve de bon sens: nos collaborateurs sont avant tout des êtres humains. Une réglementation rigide empêche de trouver des solutions flexibles. Il faut fournir aux collaborateurs concernés des informations claires sur les solutions adoptées. La règle est simple: recevoir et donner vont de pair – cela augmente aussi l'acceptation des mesures au sein de l'entreprise.

**Comment vous assurez-vous que l'expérience et le savoir-faire des travailleurs seniors sont conservés au sein de l'entreprise et transmis aux jeunes collaborateurs?**

Nous avons établi un principe de «parainage». Au niveau technique, les travailleurs seniors sont chargés d'assurer la formation des apprentis. De manière générale, nous favorisons l'intensité des échanges et l'ouverture: les travailleurs seniors sont à la disposition des jeunes pour répondre à leurs questions.

**Quelle est votre évaluation des chances des travailleurs seniors sur le marché du travail dans les années à venir?**

Les chances restent intactes tant que les travailleurs se préoccupent activement de leur avenir. Du fait de la pénurie de personnel qualifié et du vide qui existe au niveau des jeunes, nous serons tributaires des travailleurs seniors à l'avenir. Ceux qui se replient sur eux-mêmes et n'attendent plus que la retraite verront plutôt leurs chances s'amenuiser.

—  
*«Souvent, le temps restant avant le départ à la retraite est de 5 à 15 ans, dans ce cas suivre une formation en vaut la peine et rend le travail plus captivant.»*  
 —

**Dans quelle mesure votre employeur prend-il en compte votre âge?**

Mon supérieur fait confiance à mes compétences tous les jours. Je sais de cette façon que je suis pris au sérieux et loin d'être sur une voie de garage. Mon temps de travail est de 90 %. Je termine donc en général ma semaine le vendredi à midi. Mais je continue de percevoir mon salaire intégral – donc à 100 %. La possibilité de former des apprentis, qui représente pour moi un allègement sur le plan de l'effort physique, enrichit mon activité professionnelle. On fait le point sur ma situation au moins deux fois par an. Il est possible d'opter pour une carrière en arc. Il serait possible de réduire le rythme et, financièrement, la solution proposée est généralement satisfaisante. Je n'ai pas le sentiment d'être mis au rebut et je fais confiance à mon employeur pour trouver une solution quand les choses commenceront à se gâter. Par ailleurs, le travail physique me maintient en forme.

**Quelle est votre expérience? En quoi votre situation professionnelle a-t-elle été modifiée par une mesure pour les travailleurs seniors?**

La compensation au niveau de la durée de travail hebdomadaire améliore ma qualité de vie. Comme je m'occupe de la formation des apprentis, ma compétence professionnelle est encore plus sollicitée. On m'écoute quand j'ai des idées ou des propositions d'amélioration et elles sont en grande partie appliquées. Cela stimule la motivation et montre qu'on a besoin de collaborateurs plus âgés. Grâce à la formation pour la mise à jour de mes connaissances, je suis compétent dans les tâches que j'ai à accomplir.

**Quel rôle doit jouer, selon vous, l'amélioration des compétences (professionnelles) existantes et de la formation continue?**

L'apprentissage tout au long de la vie est très important, à mon avis. On a le sentiment d'être à la pointe de la technique et on sent moins l'âge venir. Les contenus pédagogiques doivent obligatoirement être adaptés au travail à accomplir – l'orientation vers la pratique et une rapide mise en œuvre des connaissances acquises sont essentielles.

**Quelles sont, de votre point de vue, les conditions nécessaires pour démarrer une formation ou une reconversion?**

Les possibilités de formation ou les nouvelles fonctions des postes, comme les connaissances pratiques supplémentaires pour les nouveaux logiciels par exemple, doivent faire l'objet de publications et d'une communication transparente en interne. La possibilité de poser des candidatures en interne doit être privilégiée par rapport aux candidatures externes. J'investis volontiers mon temps dans la formation continue si ces conditions-cadres sont satisfaites.

**Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres travailleurs seniors concernant le maintien et le développement du savoir-faire?**

Il faut être ouvert à l'innovation et honnête avec soi-même, même si cela signifie reconnaître ses lacunes. Quand quelque chose n'est pas clair, il faut se renseigner. Il est important également d'exploiter le savoir-faire interne – en particulier aussi celui des jeunes collaborateurs. Il faut continuer de s'impliquer, participer, montrer son intérêt et ne pas se mettre soi-même sur une voie de garage. En effet, il faut aller de l'avant même si on est un travailleur âgé et peut-être même au-delà de 65 ans.

**ALPNACH NORM-SCHRANKELEMENTE AG**  
Alpnach Dorf / OW

[www.alpnachnorm.ch](http://www.alpnachnorm.ch)



Hansruedi Eberli (59), ancien responsable de production, désormais polyvalent / mécanicien, en discussion avec Brigitte Breisacher, propriétaire de l'entreprise

**BRANCHE** Industrie du meuble  
**CONTACT** Brigitte Breisacher  
**FONCTION** Propriétaire de l'entreprise  
**TÉLÉPHONE** 041 672 99 11  
**E-MAIL** [brigitte.breisacher@alpnachnorm.ch](mailto:brigitte.breisacher@alpnachnorm.ch)

EFFECTIF	HOMMES	50+	FEMMES	50+	TOTAL
	91	39	20	8	111

«Nous offrons aux travailleurs seniors la possibilité d'occuper d'autres fonctions. Mais la réduction de leur charge de travail, le travail au-delà de l'âge de la retraite ou la renonciation à des fonctions d'encadrement sont d'autres possibilités envisageables.»

«*Nous travaillons dans le présent grâce au savoir du passé et en nous tournant vers l'avenir.*»

**Quelles mesures appliquez-vous pour conserver ou pour intégrer des travailleurs seniors?**

Je pense qu'il est indispensable de savoir coopérer tous ensemble. Les travailleurs seniors ne cherchent pas forcément à relever de nouveaux défis. Il est donc important de les impliquer dans des projets, de leur faire confiance. Cela permet d'élargir leur horizon et de les rendre plus disposés à s'adapter à une nouvelle situation. Nous proposons aussi d'autres possibilités: si quelqu'un souhaite aussi alléger sa charge de travail et assumer moins de responsabilités, nous sommes prêts à trouver des solutions.

**Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres entreprises concernant les travailleurs seniors?**

Il vaut la peine de conserver le savoir au sein de l'entreprise. Il faut transmettre le savoir-faire des collègues plus âgés aux jeunes collaborateurs. En contrepartie, dans d'autres domaines comme l'informatique, les jeunes collaborateurs peuvent éveiller l'intérêt de leurs aînés.

**La formation est un facteur de plus en plus important: comment encouragez-vous le maintien et le développement du savoir-faire des travailleurs seniors?**

Chez nous, cela se passe surtout au niveau des projets. Nous impliquons les collaborateurs plus âgés dans de nouveaux projets, de telle sorte qu'ils peuvent élargir leur savoir-faire.

**Quelle est votre évaluation des chances des travailleurs seniors sur le marché du travail pour les dix prochaines années?**

Les chances auront plutôt tendance à s'amenuiser. Il est important que les travailleurs seniors apportent leur contribution et soient ouverts à l'innovation. Tout ne peut pas relever de l'employeur. Chacun doit y mettre du sien!

**HUNKELER AG**  
Wikon / LU

[www.hunkeler.ch](http://www.hunkeler.ch)


Kurt Graber (64), responsable technique

**BRANCHE** Construction de machines et d'installations  
**CONTACT** Cindy Hunkeler  
**FONCTION** Responsable HR  
**TÉLÉPHONE** 062 745 62 64 / 076 418 07 68  
**E-MAIL** c.hunkeler@hunkeler.ch

EFFECTIF	HOMMES	50+	FEMMES	50+	TOTAL
	212	79	29	5	241

«Les travailleurs seniors possèdent en grande partie le savoir-faire de l'entreprise et contribuent à une bonne diversité au sein des équipes. Nous nous efforçons de concevoir des solutions individuelles et sur mesure pour les travailleurs seniors; la souplesse dans les départs à la retraite, la retraite partielle ou la carrière en arc en font partie.»

**Dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous? Quel est, à votre avis, leur potentiel? Quels sont les problèmes qui se posent selon vous?**

Ces travailleurs sont très importants. Ils ont acquis pendant des années un savoir-faire précieux qui est parfois difficile à documenter. Le potentiel qu'ils représentent, c'est la transmission de leur solide expérience aux jeunes collaborateurs. Les difficultés sont en partie liées au fait qu'en cas de maladie, il s'agit souvent d'affections plus graves que chez les jeunes collaborateurs.

**Quelles mesures appliquez-vous pour conserver ou pour intégrer des travailleurs seniors?**

Il règne dans notre entreprise un climat de confiance et de transparence. Les problèmes qui se posent font l'objet de discussions entre les parties concernées. On trouve des solutions individuelles, par exemple si une fatigue excessive nécessite de réduire la charge de travail. Nous sommes favorables à un accompagnement individuel et sur mesure à partir de 60 ans.

**Quelle importance a la gestion du personnel dans la mise en œuvre de telles mesures?**

Il dépend beaucoup des cadres de savoir déceler d'éventuelles sollicitations excessives chez les personnes âgées. La direction doit être sensibilisée.

**Quels ont été les succès et les échecs des mesures adoptées?**

Le risque existe, si la direction n'est pas vigilante, que les travailleurs seniors soient mis à l'écart. Le service du personnel a alors un important rôle à jouer. La vigilance

à l'égard des travailleurs seniors doit faire partie de la culture d'entreprise.

**Quel est le rôle des modèles de flexibilité du travail pour les travailleurs seniors dans votre entreprise?**

Ils jouent un rôle important et le recours à ces modèles varie. Nous procédons à des entretiens individuels à partir de 60 ans pour faire coïncider les attentes des travailleurs et celles de l'employeur.

**Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres entreprises concernant les travailleurs seniors?**

L'ouverture au dialogue et la mise en place de conditions d'emploi individuelles sont essentielles. Ce processus est soutenu par une gestion ciblée des travailleurs seniors. Cette gestion ciblée signifie qu'on est disposé à trouver des solutions individuelles.

**La formation est un facteur de plus en plus important: comment encouragez-vous le maintien et le développement du savoir-faire des travailleurs seniors?**

L'entretien annuel avec le collaborateur est un élément important du bilan. Pour les collaborateurs de longue date, on examine les possibilités de conserver leur attractivité sur le marché du travail.

**Quelle est votre évaluation des chances des travailleurs seniors sur le marché du travail dans les années à venir?**

Nous ne pourrions pas non plus à l'avenir nous passer des travailleurs seniors. Compte tenu des conditions-cadres qui existent en Suisse et de la pénurie accrue de personnel spécialisé, il est important d'avoir une gestion ciblée et bien réfléchie du personnel plus âgé.

—

*«Les travailleurs seniors sont très importants pour l'entreprise et bénéficient par conséquent d'un traitement valorisant.»*

—

**Dans quelle mesure votre employeur prend-il en compte votre âge?**

J'ai participé à différents entretiens qui avaient pour but de trouver la solution optimale pour l'employeur et l'employé. J'aurai l'âge de la retraite en juin et je continuerai de travailler à 20 – 30 % dans un premier temps.

**En quoi votre situation professionnelle a-t-elle été modifiée par une mesure pour les travailleurs seniors?**

Il y a quelques années, j'ai transféré la gestion du personnel à un codirigeant. J'ai conservé la direction technique. Cela m'a permis de me concentrer entièrement sur la direction technique dans notre spécialisation. C'est une solution optimale.

**Quels points forts du personnel âgé sont encouragés?**

Les travailleurs seniors sont très importants pour l'entreprise et bénéficient par conséquent d'un traitement valorisant.

**Dans quelle mesure seriez-vous disposé à poursuivre une carrière en arc?**

Pour moi, la question ne se pose plus. Mais c'est une variante intéressante et elle a déjà été appliquée dans l'entreprise pour le responsable des achats. Il a abandonné la responsabilité des achats et a pris en charge un segment de ce secteur (infrastructure).

**L'apprentissage tout au long de la vie est de plus en plus important: quel rôle doivent jouer, selon vous, l'amélioration des compétences (professionnelles) et la formation continue?**

Les générations qui vont suivre seront de plus en plus soumises aux pressions de la concurrence et devront donc aussi en permanence améliorer et étendre leurs compétences. Ma génération a surtout développé un savoir-faire mais à l'avenir, ce ne sera plus suffisant.

**Quelles sont, de votre point de vue, les conditions nécessaires pour démarrer une formation ou une reconversion?**

Si l'employeur exigeait pour maintenir mon poste, ou pour que je ne sois pas remplacé par de jeunes collaborateurs, que je suive des formations, je serais même prêt à prendre en charge une partie des frais. Une formation, c'est un plus sur le CV et c'est un avantage si on est mis en concurrence.

**Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres travailleurs seniors concernant le maintien et le développement du savoir-faire?**

Ce qui m'a permis de rester dans la course, c'est la proximité avec les clients, la participation à des manifestations professionnelles et la visite de salons ainsi que la lecture de publications spécialisées. Je conseille aux travailleurs seniors de rester actifs, d'être impliqués, ouverts à l'innovation.

**KAPAG KARTON + PAPIER AG**  
Muhen / AG

[www.kapag.com](http://www.kapag.com)



Le dirigeant et propriétaire Alexander Meyer (8° en partant de la gauche) avec son équipe

**BRANCHE** Papier / carton  
**CONTACT** Alexander Meyer  
**FONCTION** Dirigeant et propriétaire  
**TÉLÉPHONE** 062 737 17 47  
**E-MAIL** a.meyer@kapag.com

EFFECTIF	HOMMES	50+	FEMMES	50+	TOTAL
	39	16	6	2	45

«Nous n'avons pas de concept particulier. L'âge est secondaire pour nous, tant à l'embauche que pour le maintien de l'emploi. La société KAPAG mise sur la compétence, la personnalité, la motivation, le parcours professionnel et la réussite.»

## QUESTIONS POSÉES AU DIRIGEANT ET PROPRIÉTAIRE

### Dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous?

Nous employons des travailleurs seniors dans tous les secteurs de l'entreprise: au sein de la direction, comme cadres, conducteurs compétents d'équipements et bons collaborateurs. Leur expérience, leur sociabilité et leur motivation sont des éléments essentiels. Il ne sera pas simple pour nous de remplacer ces camarades de route dans les 3 à 15 prochaines années.

### Quelles mesures appliquez-vous pour conserver ou pour intégrer des travailleurs seniors?

Nous veillons à ce que les relations au sein de l'entreprise aient un caractère familial, collégial et social. Notre cadre de travail est motivant et exigeant, et nos conditions d'embauche sont équitables. C'est pourquoi nous ne prévoyons aucune mesure supplémentaire, en dépit d'une intense concurrence et d'un franc fort. Donner l'exemple – mettre en pratique nos valeurs nous a réussi jusqu'ici. Nous impliquons les collaborateurs dans nos décisions et nous appliquons les mesures les plus diverses de manière cohérente. Cela encourage la solidarité. La sociabilité et l'empathie des membres de notre direction font le reste.

### Quels ont été les succès et les échecs des mesures adoptées?

Nos collaborateurs sont motivés et il n'existe quasiment pas de conflit de génération. Ils ont une attitude positive au travail, ils sont flexibles et prêts à accepter le temps de travail supplémentaire. Cependant, nous avons déjà eu des collaborateurs âgés qui étaient dépassés ou qui avaient du mal à attendre le départ à la retraite. Mais, d'une manière générale, ce sont les expériences positives qui prédominent.

### Quelle importance a la gestion du personnel dans la mise en œuvre de telles mesures?

La clé du succès, c'est le rôle qu'assume le supérieur avec ses qualités de dirigeant combinées à la compétence sociale des collaborateurs. C'est valable aussi pour la collaboration avec les travailleurs seniors.

### Quels enseignements transmettriez-vous à d'autres entreprises concernant les travailleurs seniors?

Les travailleurs seniors peuvent être aussi flexibles, motivés et compétents que la jeune génération. D'ailleurs, les aînés font très souvent preuve d'une plus grande sociabilité et loyauté et sont souvent plus satisfaits de leur environnement de travail que les jeunes recrues.

### Comment vous assurez-vous que l'expérience et le savoir-faire des travailleurs seniors sont transmis aux jeunes collaborateurs?

Nous accordons une grande importance à la diversité d'âge au sein de nos équipes qui travaillent sur les machines et se relaient dans leurs fonctions. Cela permet aux travailleurs seniors de transmettre leur expérience et aux plus jeunes d'apprendre à commander plusieurs machines. Cela aussi favorise la compréhension mutuelle.

### Quelle est votre évaluation des chances des travailleurs seniors sur le marché du travail dans les années à venir?

Il est très fréquent que les coûts sociaux pour les travailleurs seniors soient sensiblement plus élevés, ce qui est extrêmement désavantageux. La pénurie de personnel qualifié et de nouvelles recrues devrait aussi favoriser les chances des travailleurs seniors à l'avenir, au moins dans notre secteur.

**L'OFFICE CANTONAL DE L'INDUSTRIE, DE L'ARTISANAT ET DU TRAVAIL – KIGA**  
Pratteln / BL [www.kiga.bl.ch](http://www.kiga.bl.ch)



Inge Muessle, chef de service, placement

<b>BRANCHE</b>	Administration publique
<b>CONTACT</b>	Inge Muessle
<b>FONCTION</b>	Chef de service, placement
<b>TÉLÉPHONE</b>	061 552 78 17
<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:inge.muessle@bl.ch">inge.muessle@bl.ch</a>

«En raison de l'évolution démographique, l'emploi des travailleurs seniors progressera parce qu'ils représentent un important réservoir d'emploi. Cela favorisera vraisemblablement les chances de trouver un emploi à condition que les entreprises et les travailleurs prennent des mesures en termes d'employabilité.»

## CONSEIL AXÉ SUR LA DÉMOGRAPHIE POUR LES PME LORS DU RECRUTEMENT

L'évolution démographique aura une forte influence sur le marché du travail dans les années à venir. Pour cette raison, l'Office cantonal de l'industrie, de l'artisanat et du travail (KIGA) Bâle Campagne a décidé d'organiser une formation intitulée « Démographie » pour les collègues des services de l'ORP qui sont en contact direct avec les employeurs.

Dans les entreprises locales, il est possible d'obtenir une valeur ajoutée en termes de maintien et de promotion du personnel qualifié au niveau du recrutement pour les postes vacants signalés, en sensibilisant les responsables à différents domaines d'action dans la gestion. Sont évoquées les questions de la pyramide des âges, du transfert de savoir intergénérationnel, de la gestion des questions de santé dans l'entreprise ou encore de la diversité de l'équipe. Le but est que les responsables discutent de ces questions au sein de l'entreprise et prennent de nouvelles orientations afin d'être bien armés pour l'avenir. Inge Muessle, chef du service de placement à l'Office cantonal de l'industrie, de l'artisanat et du travail de Bâle Campagne et responsable du conseil axé sur la démographie, fournit des informations.

### Quelles mesures conseillez-vous aux entreprises pour conserver ou pour intégrer des travailleurs seniors?

Il existe, à mon avis, différents domaines d'action pour les entreprises et des besoins différents en ce qui concerne les personnes. Il est donc indispensable d'adopter une approche individuelle de la situation. Pour de nombreux collaborateurs âgés, le salaire n'est plus au premier plan. Ils souhaitent avoir une activité professionnelle intéressante, dans laquelle leur expérience est requise et appréciée. Ils revendiquent une égalité de traitement avec les jeunes collaborateurs. Une mesure judicieuse dans ce cas est de mettre en place des tandems composés d'un collaborateur jeune et d'un collaborateur plus âgé. Cette mesure est bénéfique pour les deux groupes d'âge. De manière générale, il est recommandé de constituer au sein de l'entreprise des équipes de collaborateurs d'âge différent. Il est à noter que les formations ne doivent pas être réservées aux jeunes collaborateurs, les collaborateurs plus âgés doivent également pouvoir y participer.

La flexibilité de la durée de travail ou la réduction de la charge de travail (p. ex. 80%) sont également des points qui peuvent être pris en considération, pour autant qu'ils soient applicables dans l'entreprise. Il ne faut pas sous-estimer la promotion de la santé au sein de l'entreprise – la vigilance et l'application de certaines dispositions peuvent produire des effets notables, avec peu de moyens. Toutes ces mesures relèvent surtout des dirigeants. C'est pourquoi je conseille aux entreprises d'investir dans la formation des dirigeants. C'est un défi précisément pour les jeunes cadres de diriger des équipes de collaborateurs d'âge différent, notamment en raison d'incertitudes à l'égard des travailleurs plus âgés. Ces situations exigent de bonnes compétences en matière de communication.

### Quelles mesures s'avèrent particulièrement fructueuses?

Il est certain qu'il n'existe pas de mesures standard en raison des différences entre les branches et les entreprises, et des besoins du personnel et des individus. Pour moi l'ouverture, la disposition des parties concernées à apprendre, à changer sont un élément déterminant – simplement le fait d'essayer quelque chose de nouveau. Ce sont souvent aussi les petits changements tels que la création de tandems ou la mixité des équipes au niveau de l'âge qui ont une forte influence. Dans les domaines de l'organisation du travail et de l'aménagement du temps de travail, des petites modifications peuvent également augmenter l'attractivité de l'entreprise et la satisfaction des employés.

L'investissement dans la formation des dirigeants est plus coûteuse mais aussi très prometteuse. En éliminant les incertitudes des deux côtés et en favorisant une communication transparente, la collaboration est plus constructive et les travailleurs seniors se sentent valorisés. Il est important d'éviter de donner l'impression qu'il existe des traitements de faveur; l'expérience montre que ce n'est pas nécessaire. L'important est plutôt que les dirigeants soient capables de gérer de manière professionnelle les relations intergénérationnelles au sein de l'entreprise.

### Quelles sont les craintes lorsque des mesures en faveur des travailleurs seniors sont mises en œuvre?

Ce sont plutôt des incertitudes que des craintes. Du côté des entreprises, la réflexion porte sur la façon d'aborder ces questions et le fait que les idées développées soient bien accueillies. À l'inverse, un travailleur âgé peut trouver qu'il est désagréable d'aborder la question d'une réduction de sa durée de travail ou de son souhait de suivre une formation. Précisément dans la phase tardive de la vie professionnelle, les besoins des collaborateurs sont très différents, et ce serait une erreur d'appliquer des formules stéréotypées. De nombreuses grandes entreprises mettent au point des solutions adaptées à l'évolution démographique en matière de ressources humaines afin de répondre aux différents besoins en fonction des groupes d'âge.

### Notre société vieillit et la pénurie de personnel qualifié s'accroît.

#### Quelle est votre évaluation des chances des travailleurs seniors sur le marché du travail dans les années à venir?

En raison de l'évolution démographique, l'emploi des travailleurs seniors progressera parce qu'ils représentent un important réservoir d'emploi. Cela favorisera vraisemblablement les chances de trouver un emploi à condition que les entreprises et les travailleurs prennent des mesures en termes d'employabilité. Par « employabilité », on entend la capacité d'un individu à pouvoir évoluer indépendamment sur le marché du travail de son secteur d'activité sans aide substantielle. Cela suppose que les travailleurs disposent

des aptitudes effectivement recherchées. Précisément au cours des dix années à venir, les exigences vont fortement évoluer en raison des progrès de la numérisation. Pour cette raison, il est indispensable que tout le monde conserve une certaine agilité et fasse preuve d'une disposition à l'apprentissage et au changement.

### En quoi réside le succès du conseil axé sur la démographie?

Nos conseillères et conseillers ORP rendent visite aux entreprises sur site. Ils entrent en contact avec un responsable lors de la communication d'un poste vacant ou de discussions à ce sujet. Nous posons des questions que certaines entreprises ne parviennent pas à traiter dans la conduite courante des affaires. Nous indiquons des pistes de réflexion qui conduisent à des changements. Grâce à nos interventions, nous obtenons par exemple le placement de demandeurs d'emploi âgés, ou incitons des entreprises à s'interroger sur le transfert du savoir et à constituer des équipes composées de collaborateurs d'âge différent, ou encore à encourager la formation du personnel plus âgé. Le conseil axé sur la démographie est une affaire de dialogue. Nous ne voulons pas donner des leçons mais échanger des expériences, donner des impulsions et apporter un soutien.

—

*«Ce sont souvent aussi les petits changements, tels que la création de tandems ou la mixité des équipes au niveau de l'âge qui ont une forte influence.»*

—

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET CONSEILS SUR LE SUJET

### FACHKRAFTE SCHWEIZ

[www.fachkraefte-schweiz.ch](http://www.fachkraefte-schweiz.ch)

### PERSONNEL QUALIFIÉ SUISSE

[www.personelqualifie-suisse.ch](http://www.personelqualifie-suisse.ch)

### PERSONALE QUALIFICATO SVIZZERA

[www.personalequalificato-svizzera.ch](http://www.personalequalificato-svizzera.ch)

→ D'autres exemples pratiques

### INFORMATIONS ACTUELLES DU MARCHÉ DU TRAVAIL POUR FACILITER LE CHOIX DE LA PROFESSION, LA FORMATION CONTINUE ET LA RECHERCHE D'EMPLOI

[www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch)

### LE PORTAIL OFFICIEL SUISSE D'INFORMATION DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE, UNIVERSITAIRE ET DE CARRIÈRE

[www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)

## MENTIONS LÉGALES



**FACHKRÄFTE  
SCHWEIZ**

**PERSONNEL  
QUALIFIÉ  
SUISSE**

**PERSONALE  
QUALIFICATO  
SVIZZERA**



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

**sgv** 

**VDK CDEP**

Konferenz Kantonalier Volkswirtschaftsdirektoren  
Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'Économie Publique  
Conferenza dei Direttori Cantionali dell'Economia Pubblica



### ÉDITEUR

Secrétariat d'État à l'économie SECO  
Holzikofenweg 36  
3003 Berne

### PARTENAIRE

L'Union Patronale Suisse est depuis 1908  
le porte-parole des employeurs suisses dans  
l'économie, la politique et le public.

Union patronale suisse  
Hegibachstrasse 47  
8032 Zurich

Le numéro 1 de l'économie  
des PME helvétiques

l'Union suisse des arts et métiers usam  
Schwarztorstrasse 26  
3001 Berne

Conférence des chefs des départements  
cantonaux de l'économie publique

Maison des cantons  
Speichergasse 6, Postfach  
3000 Berne 7

### CONCEPTION & MISE EN PAGE

Atelier Pol  
Altenbergstrasse 28  
3013 Berne

