

Etude Swiss Life



# *Travailler sans limite d'âge?*

*La politique du personnel 55+ des entreprises au banc d'essai*

Travailler sans limite d'âge?

*La politique du personnel 55+ des entreprises  
au banc d'essai*

# Impressum

*Editeur:*

Swiss Life SA  
General-Guisan-Quai 40  
Case postale  
CH-8022 Zurich

*Autrices/auteurs et contributrices/contributeurs*

*Autrices/auteurs:*

Andreas Christen  
E-mail: andreas.christen@swisslife.ch  
Téléphone: 043 284 53 95

Nadia Myohl  
E-mail: nadia.myohl@swisslife.ch  
Téléphone: 043 284 95 38

*Collaboration scientifique:*

Noah Savary

*Autres contributrices et contributeurs:*

Julia Driesen-Rosenberg  
Somara Frick  
Tim Hegglin  
Martin Läderach

*Illustration:*

Sarah Furrer

*Relecture et traduction:*

Swiss Life Language Services

*Clôture de la rédaction:*

15 octobre 2024

*Notre étude en ligne:*

[www.swisslife.ch/donner-du-travail-plus-longtemps](http://www.swisslife.ch/donner-du-travail-plus-longtemps)

*Copyright:*

La présente publication peut être citée en mentionnant la source.  
Copyright © 2024 Swiss Life SA et/ou ses entreprises affiliées.  
Tous droits réservés.

*Clause de non-responsabilité:*

La présente publication a un but uniquement informatif. Les opinions présentées sont celles de ses auteurs et autrices au moment de la clôture de la rédaction (sous réserve de modifications) et peuvent différer de la position officielle de Swiss Life SA. Les analyses ont été réalisées avec le plus grand soin, aucune garantie ne peut toutefois être donnée quant à leur exactitude.

---

<i>Synthèse et interprétation des résultats</i>	5
<i>Prologue</i>	9
<i>Chapitre 1: Donner du travail plus longtemps?</i>	13
<i>Chapitre 2: Nouvelles embauches de 55+</i>	25
<i>Chapitre 3: Pénurie de main-d'œuvre qualifiée</i>	35
<i>Méthodologie</i>	44
<i>Bibliographie</i>	45
<i>Notes finales</i>	46

# Synthèse et interprétation des résultats

## *Aspects positifs et négatifs du marché du travail pour les personnes de 55 ans et plus*

En comparaison internationale, les personnes de 55 à 64 ans sont bien intégrées au marché du travail en Suisse. Néanmoins, il y a quelques aspects négatifs: les personnes qui perdent leur emploi à cet âge rencontrent souvent des difficultés à retrouver un travail. En Suisse, la participation au marché du travail des personnes de 65 ans et plus se situe seulement dans la moyenne en comparaison internationale et a stagné ces dernières années. Pourtant, près de la moitié des personnes actives plus âgées sont disposées à continuer à travailler à la retraite, même si elles posent des conditions à cette éventualité. Dans ce contexte, nous avons interrogé 1054 responsables du personnel, notamment des spécialistes HR, des membres de comité de direction et d'autres cadres, à propos de la politique du personnel de leur entreprise à l'égard des personnes de 55 ans et plus. Il s'agit de la deuxième enquête sur le sujet après notre première étude en 2021.

## *De nombreux employeurs continuent de pratiquer une politique du personnel plutôt passive à l'égard des personnes de 55 ans et plus*

Comme nous l'avions montré en 2021, seule une minorité d'employeurs continue d'encourager ou de souhaiter des retraites anticipées. Toutefois, une minorité tout aussi faible d'employeurs prend *activement* des mesures pour maintenir autant que possible les collaboratrices et collaborateurs dans l'entreprise jusqu'à l'âge de référence. La situation est similaire en ce qui concerne la position des employeurs vis-à-vis de la poursuite de l'activité professionnelle des collaboratrices et collaborateurs à l'âge de la retraite. Selon les employeurs interrogés, une telle possibilité existe dans une grande majorité des entreprises. Toutefois, près de la moitié des employeurs répond de manière passive que c'est «possible», sans qu'une telle mesure soit encouragée. Seuls 14% des employeurs encouragent activement l'activité lucrative à la retraite. Pour 16% d'entre eux, aucune mesure d'encouragement n'est prise, mais le maintien des collaboratrices et collaborateurs dans l'entreprise est explicitement souhaité. Ces deux parts sont chacune en hausse de 10 points de pourcentage par rapport à notre dernière enquête. Cette hausse doit toutefois être interprétée avec prudence, car la première enquête avait eu lieu à l'automne 2020, pendant la pandémie de coronavirus.

40% des employeurs indiquent clairement qu'en principe, ils seraient personnellement disposés à embaucher des personnes de 55 ans et plus, tandis que 38% peuvent «plutôt» l'envisager. 16% des employeurs sont disposés à embaucher des personnes de 65 ans et plus et 28% peuvent «plutôt» l'envisager. Reste à savoir dans quelle mesure les employeurs mettront en pratique cette disposition exprimée dans l'enquête. Les données de l'enquête suisse sur la population active montrent que les personnes actives de 55 ans et plus restent sous-représentées dans les nouvelles embauches par rapport à l'effectif total, même si ce chiffre est moins élevé qu'en 2010. Toutefois, cela pourrait aussi s'expliquer par la faible propension au changement des employées et employés à partir de 50 ans, et pas (uniquement) par la position des employeurs.



Quand on leur demande quel est l'âge idéal de départ à la retraite pour les hommes du point de vue de l'entreprise, 46% d'entre eux indiquent un âge inférieur à 65 ans. 39% estiment que l'âge idéal est 65 ans. Pour 15% seulement d'entre eux, l'âge idéal de départ à la retraite se situe à partir de 66 ans. S'agissant des femmes, 58% des employeurs estiment que l'âge idéal de départ à la retraite est inférieur à 65 ans.

*De nombreux employeurs pensent que les collaboratrices et collaborateurs ont plutôt tendance à ne pas vouloir travailler au-delà de 65 ans*

Notre enquête apporte différents éléments de réponse quant aux raisons de cette passivité des employeurs concernant l'activité lucrative après 65 ans. Ainsi, seuls 29% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle la plupart des personnes actives seraient en principe aptes à travailler jusqu'à 66 ou 67 ans; seuls 23% ne sont pas du tout d'accord. 70% des employeurs estiment que les collaboratrices et collaborateurs sont (plutôt) peu disposés à travailler au-delà de l'âge de référence. Dans l'ensemble, seuls 19% d'entre eux pensent que la disposition et l'aptitude des collaboratrices et collaborateurs à continuer à poursuivre une activité professionnelle après 65 ans sont (plutôt) élevées. Sans surprise, de telles attitudes ont également une influence sur la politique du personnel: plus les employeurs interrogés sont d'avis que les collaboratrices et collaborateurs sont aptes à travailler après 65 ans, plus ils ont tendance à encourager activement cette démarche et plus ils sont disposés à embaucher des collaboratrices et collaborateurs plus âgés.

Les réponses des employeurs interrogés sont également influencées dans une certaine mesure par des qualités personnelles. La notion d'«employeur» est abstraite. Concrètement, elle fait toujours référence à des personnes ou à des collaboratrices et collaborateurs ayant une responsabilité en matière de personnel. Ainsi, dans l'enquête, les employeurs plus jeunes sont un peu plus sceptiques vis-à-vis de l'embauche de personnes de plus de 55 ans. Alors que seuls 33% des employeurs interrogés de plus de 50 ans estiment que l'âge idéal de la retraite se situe avant 65 ans pour les hommes, ce chiffre est de 58% pour les employeurs de moins de 35 ans.

Nous observons une situation similaire dans l'évaluation des qualités professionnelles des candidates et candidats plus jeunes et plus âgés. Globalement, les employeurs interrogés jugent que les candidates et candidats âgés de 55 ans et plus sont plus expérimentés, plus compétents sur le plan technique et plus fiables que celles et ceux âgés de 25 à 40 ans. En revanche, les candidates et candidats plus âgés ont tendance à être considérés comme plus chers, moins familiarisés avec les outils informatiques et moins flexibles. Ici aussi, on observe une tendance selon l'âge des employeurs interrogés: en comparaison avec les employeurs de plus de 50 ans, les employeurs plus jeunes sont moins souvent d'avis que les qualités étudiées, hormis l'aspect des coûts, sont à l'avantage des candidates et candidats plus âgés.

*Les employeurs confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne sont pas plus nombreux à encourager activement l'activité lucrative à partir de 65 ans*

Environ la moitié des employeurs interrogés considère qu'il est difficile de trouver du personnel qualifié. Dans un contexte marqué par le



vieillesse démographique et ses conséquences sur le marché du travail, et compte tenu de la vague de départs à la retraite de la génération du baby-boom, on peut se demander si les entreprises concernées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée mènent une politique du personnel plus active que les autres entreprises à l'égard des personnes de 55 ans et plus. Comme prévu, les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement devraient plutôt veiller à réduire le nombre de départs à la retraite anticipés et à faire en sorte que davantage de collaboratrices et collaborateurs restent dans l'entreprise au-delà de l'âge de la retraite. En effet, selon leurs propres indications, les entreprises qui font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont un peu moins nombreuses que les autres entreprises à encourager activement les retraites anticipées. Toutefois, elles n'encouragent pas plus souvent la poursuite de l'activité professionnelle au-delà de l'âge de la retraite que les entreprises qui ne sont pas ou peu touchées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Quand on les interroge sur les mesures mises en œuvre pour couvrir les besoins de personnel qualifié, 22% des employeurs interrogés citent explicitement l'«embauche de collaboratrices et collaborateurs plus âgés». Seuls 13% encouragent le travail au-delà de l'âge de la retraite. Pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les employeurs privilégient nettement plus souvent des mesures générales – c'est-à-dire qui ne s'adressent pas à un groupe d'âge spécifique – comme la formation continue (44%), la possibilité de travailler à temps partiel ou de faire du télétravail (43% et 40%).

### *Interprétation: une dynamique (encore) faible sur le marché du travail des personnes de 65 ans et plus*

Comment interpréter ces résultats? Cette question se pose également dans le contexte de notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, dans laquelle nous nous sommes penchés sur la position des collaboratrices et collaborateurs plus âgés concernant l'activité lucrative à la retraite ou le moment du départ à la retraite.

Il est réjouissant de constater que, par rapport à notre dernière enquête de l'automne 2020, tant les personnes actives plus âgées que les employeurs semblent davantage favorables à une activité lucrative à partir de 65 ans. Toutefois, bien souvent, les personnes actives sont disposées à continuer à travailler seulement sous certaines conditions, par exemple avec des horaires de travail plus flexibles ou des incitations financières. Dans l'idéal, une majorité aimerait prendre une retraite (partielle) avant 65 ans. Dans une grande majorité des entreprises, il est certes *possible* de continuer à travailler à la retraite, mais rares sont les employeurs à encourager activement cette possibilité. L'âge idéal de départ à la retraite se situe selon eux plutôt avant qu'après 65 ans. Cela explique sans doute la perception réciproque des deux parties prenantes sur le marché du travail: selon notre enquête, les employées et employés ne ressentent que rarement un intérêt clair de la part de leurs employeurs pour une poursuite de l'activité après 65 ans, mais ces derniers ressentent tout aussi rarement un tel intérêt de la part de leur personnel.

Il est envisageable qu'à l'avenir, une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en raison de la démographie dynamise le marché du travail des 55 ans et plus, et en particulier des 65 ans et plus, et que le

potentiel de forces de travail correspondant soit davantage exploité. Comme le montrent nos analyses, ce potentiel serait considérable: aujourd'hui déjà, les personnes âgées de 55 à 70 ans représentent un peu plus d'un cinquième du potentiel de forces de travail disponible dans toute la Suisse.

Dans un tel environnement démographique, un relèvement de l'âge de référence pourrait contribuer à encourager la participation au marché du travail des personnes de plus de 65 ans: les personnes actives ne sont pas les seules à se baser sur le seuil d'âge largement arbitraire de «65 ans»<sup>2</sup>. D'après notre enquête, les employeurs aussi utilisent manifestement cet âge comme base de référence. Aucun autre âge n'est aussi souvent considéré comme l'âge «idéal» de la retraite. Il est donc tout à fait concevable qu'un âge de référence plus élevé déplace le «point de référence» psychologique vers le haut, non seulement pour les personnes actives, mais aussi pour les employeurs.



# *Prologue*



Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la participation au marché du travail avant et après l'âge de référence<sup>3</sup> et avons abordé ce thème du point de vue des personnes actives plus âgées. Nous avons notamment pu montrer que le taux d'actifs occupés des 55-64 ans a continué d'augmenter ces dernières années, notamment en raison d'une plus forte participation des femmes au marché du travail, et que ce taux est élevé en comparaison internationale. Globalement, la population âgée de 55-64 ans est donc bien (et de plus en plus) intégrée au marché du travail. Deux défis se distinguent toutefois.

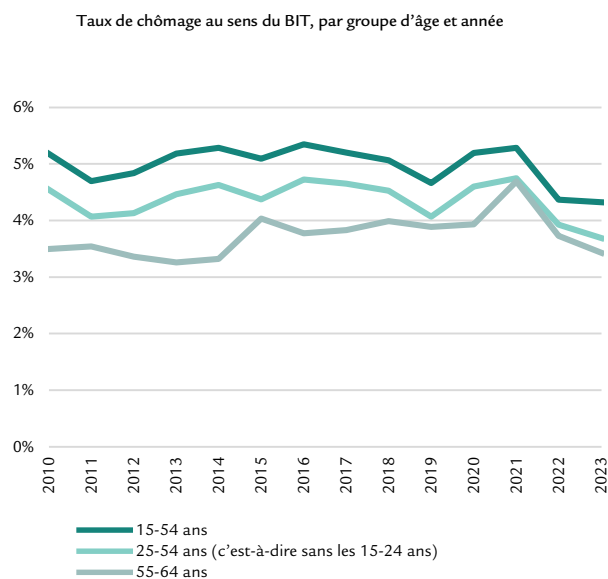
Premièrement, l'évaluation positive du marché du travail par les 55-64 ans vaut tant que l'on ne perd pas son emploi. Certes, il est plus rare que des personnes actives se retrouvent au chômage après 55 ans qu'en début de carrière. Si un tel cas de figure se produit, les personnes plus âgées sans activité lucrative ont davantage de mal à retrouver un emploi offrant des conditions comparables.<sup>4</sup> Le «taux de chômage au sens du BIT» qui, contrairement au «taux de chômage», prend également en compte les personnes en fin de droits, était certes plus faible chez les 55-64 ans que chez les 15-54 ans ces dernières années, mais cette différence s'est quelque peu atténuée (cf. fig. 1).

Toutefois, le taux de chômage au sens du BIT ne permet de saisir qu'une partie du problème, comme nous l'avons expliqué dans notre étude «Vivre plus longtemps – fournir un travail plus longtemps?»<sup>5</sup>. Par exemple, les personnes plus âgées au chômage depuis longtemps qui, désillusionnées par des années de recherche, ont cessé de chercher un emploi, ne sont pas incluses dans cette catégorie. Cela vaut aussi pour les personnes ayant pris une retraite anticipée de manière imposée. Selon les données de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) de 2015 à 2019, nous estimons qu'environ 6 à 7% de la population âgée de 55-64 ans ont quitté prématurément le marché du travail contre leur gré en raison d'une demande de travail insuffisante (de la part des entreprises). Dans notre dernière enquête<sup>1</sup>, environ 6% des personnes de 65-70 ans interrogées ont indiqué avoir pris une retraite anticipée en raison d'un licenciement, d'une réduction de postes ou parce qu'elles n'avaient pas réussi à trouver un nouvel emploi. Les personnes sous-employées, c'est-à-dire celles qui ont un poste à temps partiel, mais qui souhaiteraient travailler à un taux d'occupation plus élevé, ne sont pas encore prises en compte dans ce chiffre.

Deuxièmement, en Suisse, la participation au marché du travail à *partir de 65 ans* se situe seulement dans la moyenne par rapport aux pays de l'OCDE et stagne à ce niveau moyen depuis 2016, contrairement à la plupart des pays comparables<sup>1</sup>. A cela s'ajoute le fait qu'environ la moitié des personnes actives à l'âge de la retraite exerce une activité indépendante. Ainsi, la *figure 2* montre que 72% de la population âgée de 50 ans est salariée, mais que 16% seulement exercent une activité indépendante ou travaillent dans l'entreprise en tant que membres de la famille. En revanche, à 65 ans, à peine 15% de la population est salariée (soit seulement un cinquième de la part des personnes de 50 ans), mais 12% exercent une activité indépendante (soit les trois quarts de la part des personnes de 50 ans). Pour simplifier, on peut en déduire qu'une part significative des personnes exerçant une activité indépendante continue de travailler à la

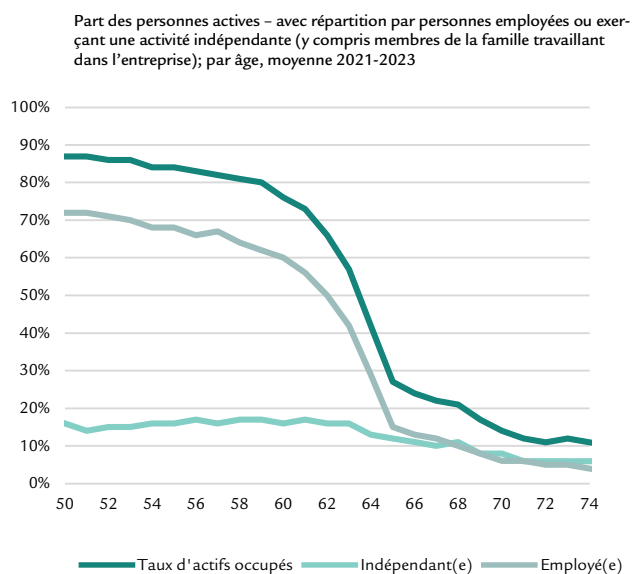
retraite; en revanche, seule une petite minorité des personnes employées est dans cette situation.

Fig. 1: Le taux de chômage au sens du BIT des 55 ans et plus est certes stable, mais la différence par rapport aux moins de 55 ans se réduit



Source: calculs et représentation de Swiss Life; données: OFS (2024b)

Fig. 2: A l'âge de la retraite, l'activité lucrative recule beaucoup plus fortement chez les employées et employés



Source: calculs et représentation de Swiss Life; données: OFS (2024c)

Notre enquête auprès des personnes actives âgées de 50-63 et/ou 64 ans montre par ailleurs que, sous certaines conditions, 45% d'entre elles pourraient «plutôt» envisager de continuer à travailler à l'âge de la retraite. Toutefois, seule une minorité des personnes employées interrogées a indiqué avoir le sentiment que leur employeur souhaitait leur maintien en emploi à l'âge de la retraite.

Les défis susmentionnés qui concernent le marché du travail des 55 ans et plus sont connus. On peut imaginer qu'avec le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pourrait s'accroître, au point que les entreprises seraient de plus en plus contraintes d'exploiter davantage le potentiel de main-d'œuvre nationale, dont font partie les personnes sans activité lucrative de 55 ans et plus ou 65 ans et plus et disposées à travailler.<sup>5</sup>

Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup> évoquée plus haut, nous nous sommes concentrés en premier lieu sur le marché du travail côté offre. Pour se faire une idée globale de la situation du marché du travail pour les personnes actives âgées, il est également important d'analyser plus en détail l'aspect de la demande, c'est-à-dire le comportement et les souhaits des employeurs. C'est dans ce contexte que nous examinons, dans la présente étude, la politique du personnel des entreprises à l'égard des personnes de 55 ans et plus. Dans le premier chapitre, nous aborderons les aspects généraux de cette politique. Nous tentons par exemple de déterminer quel serait l'âge idéal de la retraite du point de vue des employeurs. Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrons sur le thème des

embauches de personnes de plus de 55 ans et montrons notamment quelles qualités les employeurs attribuent aux candidates et candidats selon leur âge. Dans le troisième chapitre, nous examinerons la politique du personnel dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée due à l'évolution démographique. La question centrale est de savoir dans quelle mesure l'emploi ou la poursuite de l'activité professionnelle des personnes actives plus âgées peut couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée. Les analyses reposent en grande partie sur l'enquête en ligne que nous avons effectuée en février 2024 auprès de 1054 gérantes et gérants, membres de comité de direction et responsables du personnel de Suisse alémanique et de Suisse romande travaillant dans une entreprise employant au moins quatre personnes (cf. chapitre «Méthodologie»). Pour des raisons de simplification, nous désignons ci-après les personnes interrogées par le terme «employeur».

# *Chapitre 1: Donner du travail plus long- temps?*



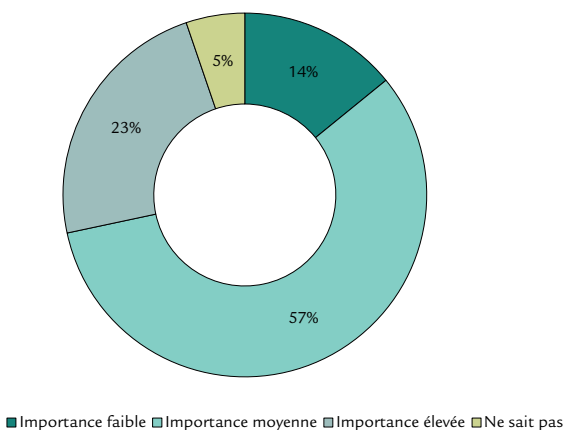
Côté demande, le marché du travail des 55 ans et plus est influencé par de nombreux facteurs. La demande de main-d'œuvre des entreprises dépend non seulement de la situation économique actuelle et future, mais aussi de la politique du personnel. Dans un premier temps, nous examinerons la politique générale du personnel des employeurs dans le contexte du marché du travail des 55 ans et plus avant d'aborder plus en détail, aux chapitres 2 et 3, leur politique d'embauche vis-à-vis des personnes de 55 ans et plus ainsi que la manière dont ils gèrent la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Nous tenterons en particulier de répondre aux trois questions suivantes: Comment les employeurs perçoivent-ils les employés et employés plus âgés? Encouragent-ils les retraites anticipées? Quelle est leur position vis-à-vis de l'activité lucrative à la retraite?

### Comment les employeurs perçoivent les employés et employés plus âgés

Dans un premier temps, nous analysons le point de vue des employeurs sur les employés et employés plus âgés. Comme leurs homologues plus jeunes, les employés et employés plus âgés présentent différents avantages pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est très probablement souhaitable de mélanger employés et employés plus âgés et plus jeunes. Nous avons donc demandé aux employeurs quelle importance leur entreprise accordait au mix d'âge. Comme le montre la figure 3, près d'un quart des employeurs attache une grande importance au mix d'âge, une grande majorité y attache une importance moyenne et seulement 14%, une faible importance. L'importance accordée au mix d'âge est un peu plus élevée dans les grandes entreprises: elles sont 32% à y attacher une grande importance, contre seulement 19 à 22% des microentreprises et PME.

Fig. 3: Seule une minorité des employeurs attache une faible importance au mix d'âge, mais seul un quart y attache une importance élevée

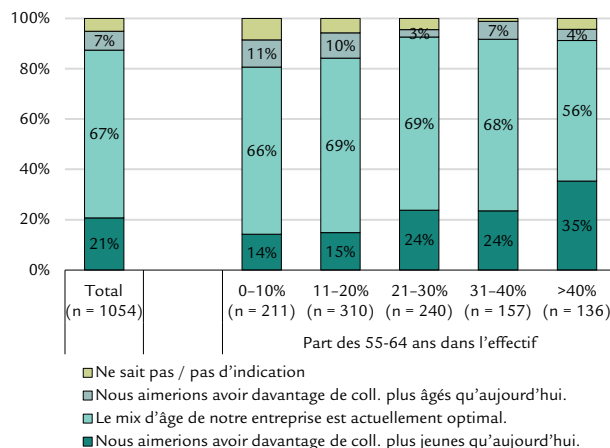
Part des employeurs attribuant une importance faible (1-3), moyenne (4-7) ou élevée (8-10) au mix d'âge sur une échelle de 1 à 10, n = 1054



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 4: Plus la part des personnes âgées de 55 à 64 ans est élevée, plus les employeurs souhaitent un effectif plus jeune

Part de réponses à la question «Comment évaluez-vous l'actuel mix d'âge des collaboratrices et collaborateurs de votre entreprise?»; total et par proportion de personnes de 55 à 64 ans dans l'effectif



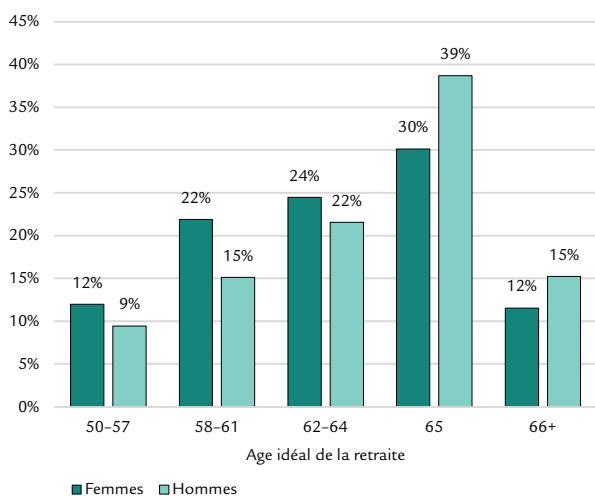
Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Nous avons également demandé aux employeurs d'évaluer l'actuel mix d'âge dans leur entreprise. Une nette majorité (67%) estime que l'actuel mix d'âge est optimal (cf. fig. 4). Les employeurs sont plus nombreux à souhaiter un effectif plus jeune (21%) qu'un effectif plus âgé (7%). Par ailleurs, plus la part des personnes âgées de 55-64 ans dans l'effectif total est élevée, plus le souhait de disposer d'un effectif plus jeune augmente. Très probablement, ces employeurs souhaitent justement une plus grande mixité des âges, car ils partent peut-être du principe qu'ils seront prochainement confrontés à un nombre plus élevé de départs à la retraite. On constate en outre que le souhait d'avoir davantage de collaboratrices et collaborateurs plus jeunes est plus élevé chez les employeurs accordant une grande importance au mix d'âge que chez ceux pour lesquels cet aspect n'est pas important.

Nous avons également demandé aux employeurs à quel âge les collaboratrices et collaborateurs devaient idéalement prendre leur retraite du point de vue de l'entreprise. L'âge moyen idéal de départ à la retraite des hommes (63,1 ans) est près d'un an supérieur à celui des femmes (62,2 ans). 39% des employeurs citent l'âge de référence actuel de 65 ans comme étant l'âge idéal de départ à la retraite pour les hommes, 15% pensent que les hommes devraient dans l'idéal travailler au-delà de 65 ans (cf. fig. 5). Un effet d'ancrage joue très probablement un rôle important ici: étant donné que l'âge de référence est de 65 ans, il est également considéré comme l'âge de la retraite «normal» et donc souvent cité comme tel. Concernant les femmes, 65 ans est aussi l'âge le plus souvent cité, mais les employeurs considèrent souvent un âge de départ à la retraite plus précoce comme idéal pour les femmes. Cet avis s'explique probablement par l'âge de référence qui (pour le moment) est plus bas pour les femmes que pour les hommes, ce qui témoigne aussi d'un effet d'ancrage.

Fig. 5: 65 ans est l'âge le plus souvent considéré comme l'âge idéal de départ à la retraite

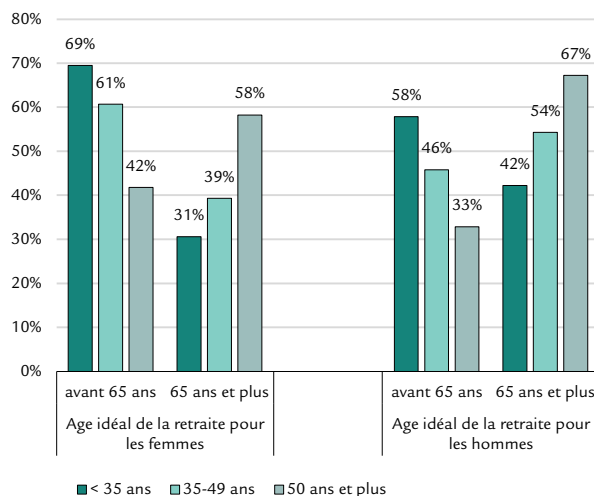
Age idéal de départ à la retraite pour les hommes et les femmes du point de vue de l'employeur, n = 933 à 936



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 6: Plus la personne interrogée est jeune, plus l'âge idéal de départ à la retraite est bas

Age idéal de départ à la retraite pour les femmes et les hommes du point de vue de l'employeur, par âge des personnes interrogées, n = 256 à 379



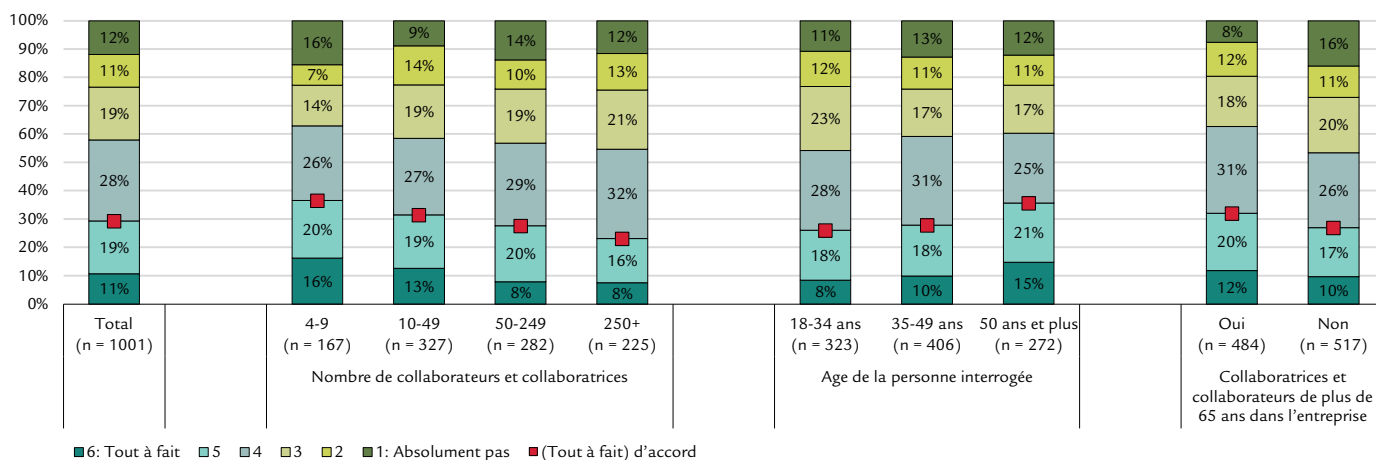
Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

L'âge idéal de départ à la retraite cité par les employeurs de Suisse romande est plus précoce que celui exprimé par les employeurs de Suisse

alémannique, tant pour les femmes que pour les hommes. Nous constatons également des différences selon le sexe des personnes interrogées: 70% des femmes, contre seulement 57% des hommes, estiment que l'âge idéal de départ à la retraite des femmes se situe avant 65 ans. Nous observons le même schéma pour l'âge de départ à la retraite des hommes, même si, dans les deux cas, il est corrélé, dans une certaine mesure, à l'âge des personnes interrogées: dans l'échantillon des personnes interrogées, les femmes sont légèrement plus jeunes que les hommes. La figure 6 montre pourquoi ce paramètre joue un rôle: plus la personne interrogée est jeune, plus elle indique un âge idéal de départ à la retraite antérieur à 65 ans, tant pour les femmes que pour les hommes. Nous ne pouvons faire que des suppositions quant aux raisons de ce phénomène, mais il est possible que les préférences et expériences personnelles jouent un rôle. Du fait de leur âge, les personnes plus jeunes manquent peut-être de connaissances sur les thèmes liés à la retraite. De plus, il est tout à fait possible que les personnes interrogées plus jeunes ont une opinion plus négative sur l'aptitude des collaboratrices et collaborateurs plus âgés à continuer à travailler après 65 ans.

Fig. 7: Trois employeurs sur dix sont d'avis que la plupart des employées et employés pourraient tout à fait travailler à l'âge de la retraite

Part de réponses à l'affirmation «La plupart des employées et employés seraient en principe aptes à travailler jusqu'à 66 ou 67 ans», total et selon les caractéristiques de l'entreprise ou de la personne interrogée



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

La figure 7 indique que ce dernier facteur est susceptible de jouer un rôle. 36% des personnes interrogées âgées de 50 ans et plus sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle la plupart des employées et employés seraient en principe aptes à travailler jusqu'à 66 ou 67 ans, contre seulement 24% des 18-34 ans. Tous employeurs confondus, 29% sont tout à fait d'accord et 28% sont plutôt d'accord avec cette affirmation<sup>6</sup>, la proportion étant légèrement plus élevée chez ceux qui emploient des collaboratrices et collaborateurs de 65 ans et plus. Cela pourrait indiquer que le simple fait d'employer des collaboratrices et collaborateurs ayant l'âge de la retraite pourrait influencer positivement l'appréciation des employeurs à ce sujet. On rencontre sans doute plus souvent des collaboratrices et collaborateurs plus âgés dans les petites entreprises que dans les grandes, ce qui pourrait expliquer pourquoi, dans les grandes entreprises,



on estime moins souvent que les collaboratrices et collaborateurs pourraient tout à fait continuer à travailler à la retraite.

Seule une minorité des employeurs part du principe que les employées et employés sont disposés à exercer une activité lucrative à la retraite (cf. fig. 8): 70% pensent que la disposition des employées et employés à le faire est faible à très faible. Nous observons également une légère corrélation entre la disposition des employées et employés à travailler à la retraite ressentie par l'employeur et son appréciation concernant leur capacité à exercer une activité lucrative à la retraite: 45% des employeurs pensent que les employées et employés n'ont ni la volonté, ni la capacité de continuer à travailler à l'âge de la retraite. Même les employeurs qui partent du principe que les employées et employés sont aptes à travailler au-delà de 64/65 ans sont majoritairement d'avis qu'elles ne le souhaitent (plutôt) pas.<sup>7</sup> Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, nous avons montré que la majorité des *employées et employés* n'ont pas le sentiment que leur employeur est intéressé par la poursuite de leur activité après 65 ans. Les résultats ci-dessus montrent toutefois que seule une minorité des employées et employés signalent aux *employeurs* leur intérêt à poursuivre une activité lucrative.

Fig. 8: 7 employeurs sur 10 pensent que leurs employées et employés ne veulent pas continuer à travailler au-delà de l'âge de référence

Evaluation de l'employeur concernant la capacité ou la disposition des employées et employés à travailler au-delà de l'âge de référence<sup>7</sup>

	Capacité faible	Capacité élevée
Disposition faible	45%	25%
Disposition élevée	11%	19%

Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Seule une minorité d'employeurs va à la rencontre des employées et employés en vue de planifier le moment de leur départ à la retraite

Pour un passage plus en douceur à la retraite, une bonne planification s'impose. C'est un aspect essentiel non seulement pour les employées et employés, mais aussi pour les employeurs dans le cadre de la planification du personnel à long terme compte tenu du vieillissement de la population. Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, nous avons demandé à des personnes retraitées autrefois salariées si leur dernier employeur les avait activement abordées afin de discuter avec elles du moment de départ à la retraite qu'elles envisageaient. 35% ont déclaré que leur employeur les avait contactées à ce sujet et 63% ont répondu par la négative. Lorsque l'on demande aux employeurs s'ils abordent ce thème avec leurs employées et employés, 41% répondent par l'affirmative. Il ne semble donc pas y avoir de divergence majeure entre les points de vue des employeurs et ceux des employées et employés: les deux groupes indiquent que cela se produit plutôt rarement. La gestion active du départ à la retraite du personnel semble surtout institutionnalisée dans les moyennes et grandes entreprises. Ces dernières sont en effet plus nombreuses à répondre à cette question par l'affirmative que les petites entreprises.

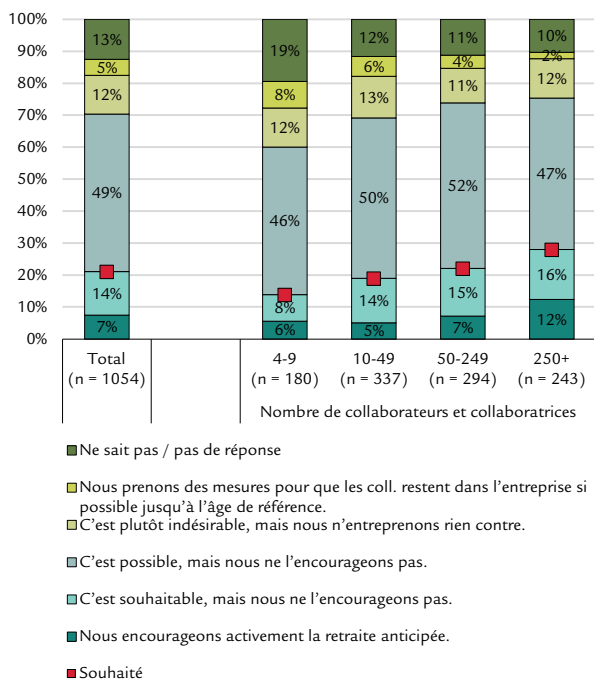
### *Retraites anticipées du point de vue de l'employeur*

Nous avons non seulement interrogé les employeurs sur la politique générale du personnel à l'égard des collaboratrices et collaborateurs plus

âgés, mais aussi sur leur position vis-à-vis des retraites anticipées. La majorité semble avoir une position neutre sur cette question (cf. fig. 9): 62% des employeurs indiquent que les retraites anticipées sont possibles dans leur entreprise, mais qu'elles ne sont pas encouragées activement (49%) ou qu'ils ne connaissent pas la position de leur entreprise vis-à-vis des retraites anticipées (13%). Seule une petite minorité déclare que les retraites anticipées sont plutôt non souhaitées (12%) ou que des mesures sont activement prises pour que les collaboratrices et collaborateurs restent en poste jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite (5%). Pour près d'un cinquième des employeurs, les retraites anticipées sont explicitement souhaitées, voire activement encouragées. La figure 9 montre que les retraites anticipées sont deux fois plus souvent souhaitées dans les grandes entreprises que dans les très petites entreprises.

Fig. 9: Les grandes entreprises ont plutôt tendance à encourager les retraites anticipées

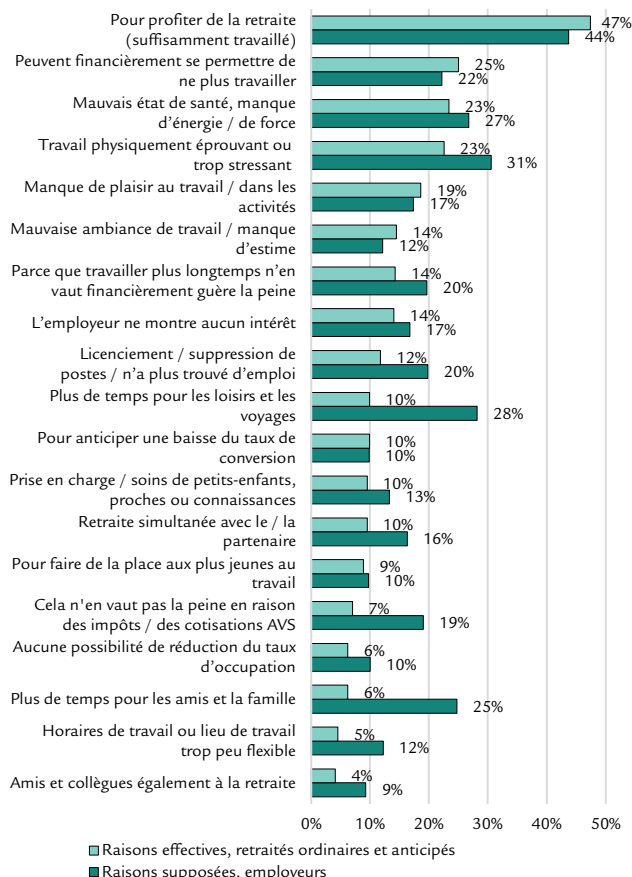
Part de réponses à la question «Quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis de la retraite anticipée des collaboratrices et collaborateurs?», total et par taille de l'entreprise



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 10: Les raisons supposées pour lesquelles les employés et employées ne poursuivent pas l'activité lucrative concordent avec les raisons effectives

Raisons pour lesquelles on ne souhaite pas travailler plus longtemps, cinq réponses possibles au maximum  
«Raisons effectives»: Enquête auprès des personnes actives 2024, n = 483;  
«Raisons supposées»: Enquête auprès des employeurs, 2024, n = 1054



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs et des personnes actives

On constate une corrélation positive entre le fait d'encourager les retraites anticipées au sein d'une entreprise et l'âge auquel les employeurs

souhaitent eux-mêmes partir à la retraite. Les employeurs interrogés qui souhaitent eux-mêmes prendre leur retraite avant 65 ans sont plus nombreux à déclarer que les retraites anticipées sont souhaitées au sein de l'entreprise que ceux qui veulent prendre leur retraite plus tard. Toutefois, nous ne pouvons pas dire si ces personnes interrogées affirment que les retraites anticipées sont encouragées dans leur entreprise précisément parce qu'elles-mêmes aimeraient prendre une retraite anticipée (vœux pieux) ou si la causalité va dans l'autre sens: les retraites anticipées sont encouragées dans leur entreprise, ce qui les incite plutôt à exprimer ce souhait aussi.

Les employeurs partent du principe que les employées et employés souhaitent vivement prendre une retraite anticipée

55% des employeurs pensent que le souhait de prendre une retraite anticipée est plutôt élevé, voire très élevé parmi leur effectif, ils évaluent donc probablement bien la réalité du côté des employées et employés. Dans notre étude auprès des personnes actives, lorsqu'on leur demandait à quel moment elles prendraient leur retraite si elles pouvaient choisir «indépendamment de contraintes financières», 55% des personnes interrogées avaient indiqué vouloir partir à la retraite avant l'âge de référence.

---

*Complément: retraite anticipée: souhait des employées et employés ou faute de l'employeur?*

7% des employeurs encouragent activement les retraites anticipées, et dans notre enquête auprès des personnes exerçant une activité lucrative, seule une minorité des employées et employés a déclaré qu'elles avaient le sentiment d'être forcées à prendre une retraite anticipée. Une question demeure toutefois: dans quelle mesure la retraite anticipée est-elle une décision souhaitée par les employées et employés ou la «faute» des employeurs qui forcent leurs employées et employés à faire un tel choix? Sur ce dernier point, il est difficile d'établir un lien de causalité, car les retraites anticipées «forcées» sont souvent liées à des destins individuels ou à des restructurations d'entreprises sans groupe témoin, ce qui ne permet pas de mettre en lumière des liens de causalité.

Toutefois, l'Accord entre la Confédération suisse et l'Union européenne relatif à la reconnaissance mutuelle en matière d'évaluation de la conformité (ARM) autorise une telle analyse, car elle concerne plusieurs secteurs en Suisse, mais pas tous. Ainsi, Bello & Galasso (2020) montrent qu'entre 1999 (date de signature) et 2002 (date d'entrée en vigueur), le nombre de retraites anticipées a augmenté plus fortement dans les entreprises suisses concernées par l'ARM que dans les entreprises pour lesquelles rien n'a changé. L'ARM a notamment facilité les exportations vers l'UE pour les entreprises de certains secteurs. Afin d'être compétitives sur ce marché plus vaste, elles ont commencé à produire de manière plus rentable et à innover avant même l'entrée en vigueur de l'accord. La demande d'employées et d'employés plus jeunes (moins chers) et plus qualifiés a donc connu une hausse, tandis que les départs en retraite anticipée des seniors ont augmenté en conséquence. Ces effets ont été plus marqués dans les grandes entreprises et/ou les entreprises exportatrices ainsi que dans celles opérant dans des secteurs avec des écarts de salaires élevés entre les membres jeunes et âgés du personnel, c'est-à-dire les entreprises qui pouvaient escompter les gains (d'efficacité) les plus élevés du fait de l'élargissement du marché.

---

Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, nous avons demandé à des personnes ayant pris une retraite anticipée ou ayant travaillé jusqu'à l'âge de référence pourquoi elles n'avaient pas souhaité travailler plus

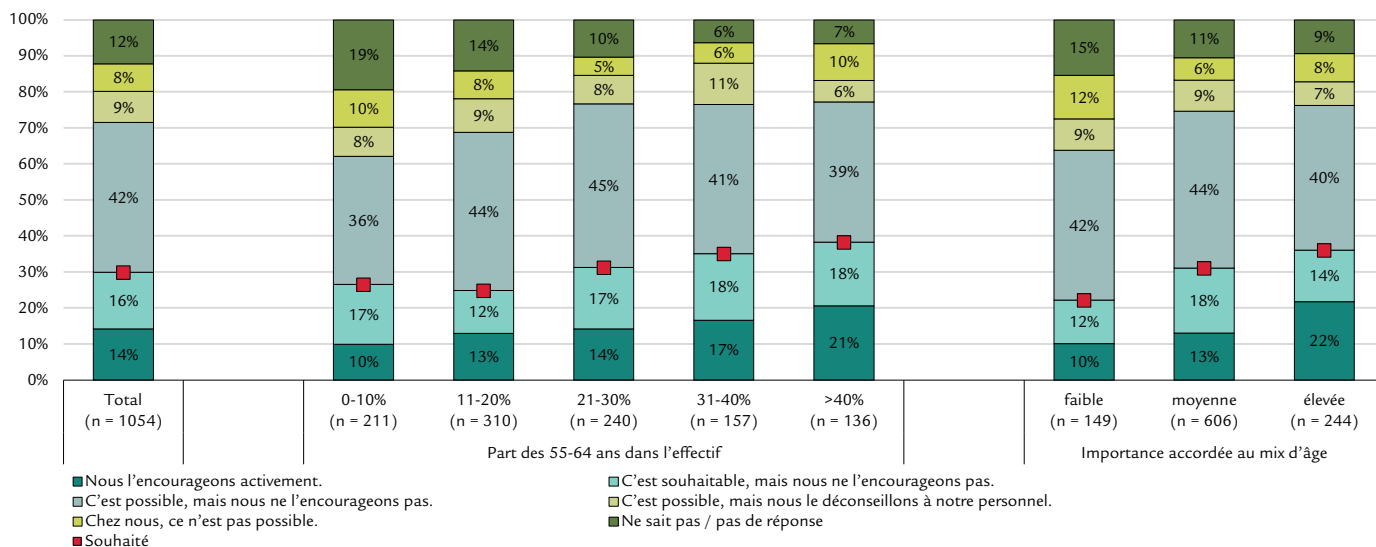
longtemps. De même, nous avons demandé aux employeurs pourquoi ils pensaient que de nombreuses personnes actives ne travaillent pas au-delà de l'âge de référence. La figure 10 le montre également: les employeurs évaluent bien les raisons. Ainsi, les raisons les plus souvent avancées par les personnes ayant pris une retraite anticipée, tels que «profiter de la retraite (suffisamment travaillé)», «peut financièrement se permettre de ne plus travailler» et «mauvais état de santé, manque d'énergie / de force», sont également souvent citées par les employeurs. En revanche, ces derniers surestiment clairement les raisons individualistes, telles que «plus de temps pour les amis et la famille» et «plus de temps pour les loisirs et les voyages».

### Activité lucrative à la retraite

Nous avons vu précédemment que, dans l'idéal, la majorité des personnes actives âgées aimerait prendre une retraite anticipée et que les employeurs partent aussi majoritairement du principe que tel est le souhait de leurs employées et employés. Cela ne signifie pas pour autant que les employées et employés excluent toute activité lucrative à la retraite: selon notre enquête auprès des personnes actives<sup>1</sup>, 45% des personnes actives âgées seraient éventuellement disposées à travailler à l'âge de la retraite. Mais ici aussi, cela n'est possible que si les employeurs sont disposés à continuer d'employer ces personnes.

Fig. 11: Emploi à l'âge de la retraite: possible chez la plupart des employeurs, mais activement encouragé seulement par quelques-uns d'entre eux

Part de réponses à la question «Quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis de l'emploi de collaboratrices et collaborateurs au-delà de l'âge ordinaire de la retraite?», total et par structure d'âge de l'effectif et importance du mix d'âge



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Environ quatre employeurs sur cinq permettent à leurs collaboratrices et collaborateurs de poursuivre une activité lucrative après l'âge de référence. Toutefois, la figure 11 montre que seuls 30% souhaitent explicitement, voire encouragent activement l'emploi de collaboratrices et collaborateurs à l'âge de la retraite. En revanche, seuls environ 16% des employeurs déclarent que cela n'est pas possible ou n'est pas souhaité. La plupart ont une position passive (possible, mais pas encouragé ou «ne sait pas»). Plus

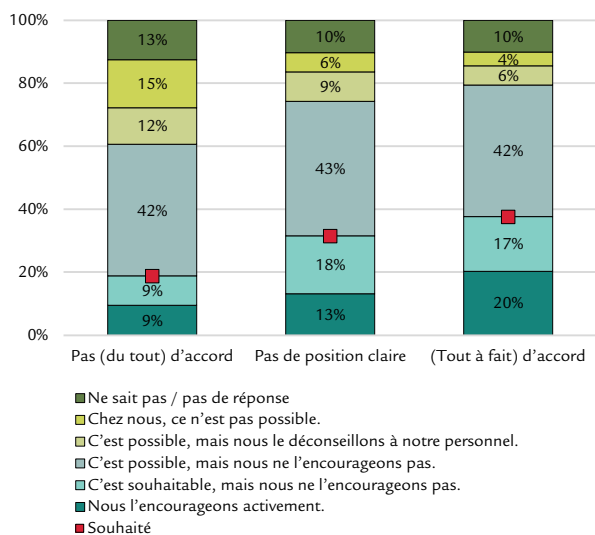
la part des personnes âgées de 55-64 ans dans leur propre effectif est élevée, plus la part des employeurs qui encouragent la poursuite de l'activité lucrative ou qui ont au moins un avis positif sur cette question est elle aussi élevée. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces entreprises veulent parer à une éventuelle pénurie de main-d'œuvre qualifiée lors de la vague de départs à la retraite des années à venir, qui sera probablement plus marquée en raison d'un personnel plus âgé. Nous constatons par ailleurs que les entreprises qui accordent une grande importance au mix d'âge sont deux fois plus nombreuses que celles qui n'y attachent qu'une faible importance à souhaiter que leurs employées et employés travaillent au-delà de l'âge de référence. On peut supposer que les entreprises qui accordent une grande importance au mix d'âge se sont davantage penchées sur la question de la poursuite de l'activité professionnelle des collaboratrices et collaborateurs à l'âge de la retraite que celles pour lesquelles le mix d'âge n'est pas un sujet important.

En 2020 déjà, nous avons interrogé les employeurs sur leur position à propos du travail à la retraite.<sup>5</sup> Par rapport à 2020, la part des employeurs chez lesquels la poursuite d'une activité professionnelle à la retraite est encouragée ou souhaitée est en hausse de dix points de pourcentage (PP), une valeur statistiquement significative. Cette hausse est surtout due aux employeurs qui l'encouragent activement: leur part est passée de 7 à 14%. Dans le même temps, la part des employeurs chez lesquels la poursuite d'une activité professionnelle à la retraite n'est pas possible a diminué de plus de trois points de pourcentage. Mais il ne faut pas trop chercher d'enseignements dans ce changement: l'enquête avait eu lieu à l'automne 2020, au cœur de la deuxième vague de Covid-19. On peut supposer que le taux de mortalité élevé, en particulier parmi la population plus âgée, la situation économique incertaine ainsi que les dispositions prises à l'époque en matière de télétravail, ont considérablement influencé les réponses.

Dans notre enquête, nous avons demandé aux employeurs d'évaluer l'affirmation «En raison du vieillissement de la population, nous devons prendre notre retraite plus tard qu'aujourd'hui». La figure 12 montre que les employeurs qui sont d'accord avec cette affirmation sont davantage favorables à la poursuite d'une activité lucrative à la retraite que ceux qui la rejettent (clairement). Comme le montre la figure 13, on peut faire le constat suivant: plus les employeurs estiment que leurs employées et employés sont aptes à travailler après avoir atteint l'âge de référence, plus ils jugent souhaitable la poursuite d'une activité lucrative à la retraite. Cela illustre que le fait d'encourager la poursuite de l'activité lucrative à la retraite a un lien avec la position générale de l'employeur vis-à-vis des personnes actives âgées et de l'évolution démographique.<sup>8</sup>

Fig. 12: Les entreprises sont davantage favorables à la poursuite de l'activité lucrative lorsque cette dernière est perçue comme nécessaire pour des raisons démographiques

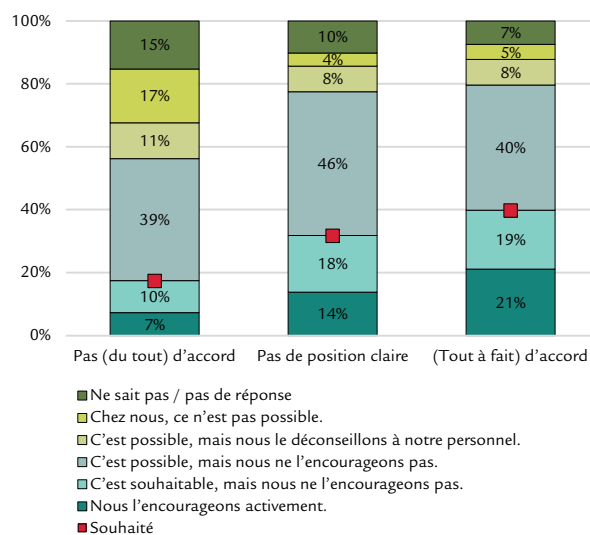
Position de l'entreprise vis-à-vis de l'activité lucrative à la retraite, selon l'approbation de l'affirmation «En raison du vieillissement de la population, nous devons prendre notre retraite plus tard qu'aujourd'hui», n = 223 à 473



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 13: L'appréciation de l'aptitude à continuer à travailler est fortement liée à la position de l'entreprise vis-à-vis de cette question

Position de l'entreprise vis-à-vis de l'activité lucrative à la retraite, selon l'approbation de l'affirmation «La plupart des employées et employés seraient en principe aptes à travailler jusqu'à 66 ou 67 ans», n = 235 à 472



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Une majorité d'employeurs pense que les employées et employés ne sont pas disposés à exercer une activité lucrative à la retraite

La position plutôt passive des employeurs vis-à-vis de l'encouragement de l'activité lucrative à la retraite s'explique aussi par le fait qu'ils partent du principe que leurs employées et employés ne souhaitent tout simplement pas faire un tel choix: seuls 30% des employeurs pensent que la disposition de leurs employées et employés à poursuivre une activité lucrative est plutôt élevée, voire très élevée. Plus les employeurs encouragent la poursuite de l'activité lucrative à la retraite, plus cette part est élevée. Ce chiffre est, dans une certaine mesure, en contradiction avec la disposition effective des personnes actives âgées à continuer de travailler au-delà de l'âge de référence: dans notre enquête auprès des personnes actives, 45% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles feraient ce choix dans tous les cas ou qu'elles seraient plutôt disposées à le faire. A l'image de la disposition légèrement plus faible des personnes actives en Suisse romande, les employeurs de Suisse romande sont moins nombreux que leurs homologues de Suisse alémanique à signaler une disposition plutôt élevée ou très élevée de leurs employées et employés à poursuivre une activité lucrative.

Seul environ un cinquième des employeurs prend des mesures pour encourager leurs employées et employés à rester le plus longtemps possible dans l'entreprise

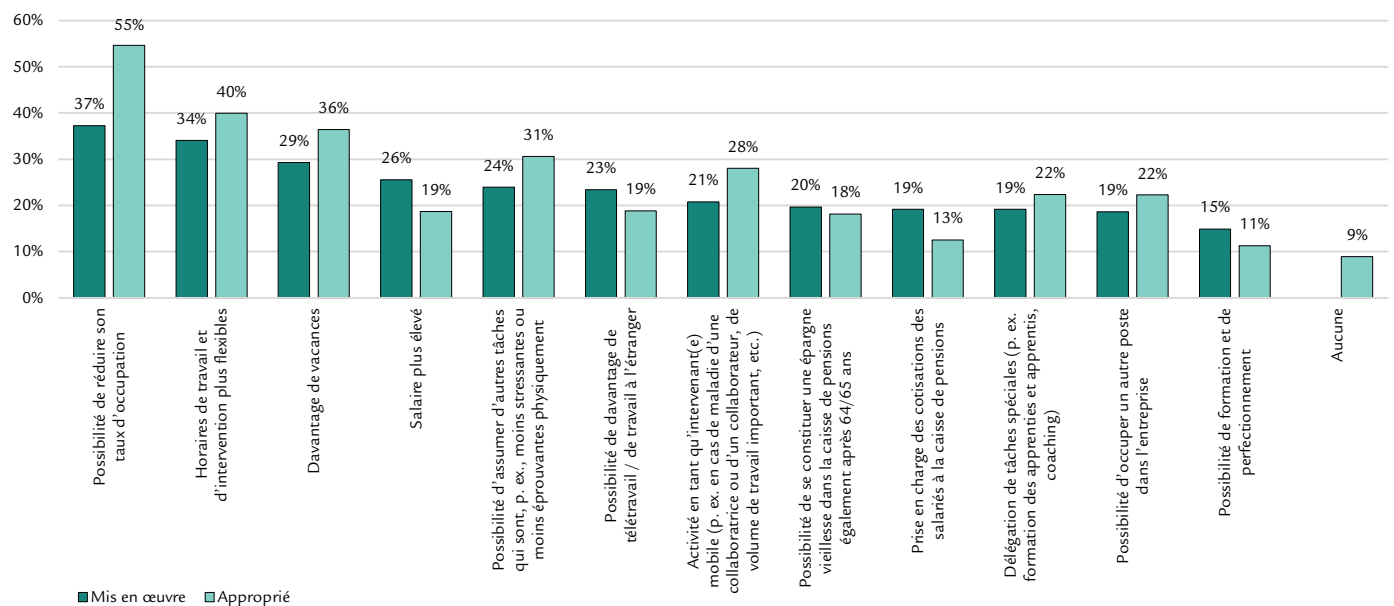
Le lien entre l'appréciation, par les employeurs, de l'aptitude du personnel à continuer à travailler à l'âge de la retraite et le fait d'encourager la poursuite d'une activité lucrative par l'entreprise apparaît également sous un autre angle. Seuls 18% des employeurs interrogés indiquent explicitement que ces dernières années, leur entreprise a pris des mesures pour que leurs employées et employés ne prennent pas une retraite anticipée, voire pour qu'ils continuent de travailler au-delà de l'âge de la retraite. Les employeurs sont plus nombreux à prendre des mesures lorsqu'ils attachent une grande importance au mix d'âge et/ou abordent activement le thème du départ à la retraite avec leurs employées et employés. Cela

montre que les mesures visant à encourager le personnel à travailler plus longtemps sont surtout prises par des employeurs ayant réfléchi au départ à la retraite de leurs employées et employés.

En plus de la réponse «aucune raison spécifique», la raison la plus souvent citée (24%) pour expliquer l'absence de mesures est: «les collaboratrices et collaborateurs ne veulent pas travailler plus longtemps». Cela correspond au constat décrit plus haut, selon lequel la plupart des employeurs partent du principe que la disposition de leurs employées et employés à continuer à travailler est faible. Les avis négatifs à l'égard des collaboratrices et collaborateurs plus âgés jouent également un rôle: ainsi, environ 40% des employeurs interrogés citent au moins une raison indiquant une faible performance de ce groupe d'âge, par exemple une faible capacité d'adaptation ou un manque de connaissances technologiques (13% chacune). D'autres raisons souvent citées sont l'absence d'employées et d'employés de ce même groupe d'âge (17%) ou la volonté de donner une chance aux collaboratrices et collaborateurs plus jeunes (17%).

Fig. 14: Pour fidéliser leur personnel, les employeurs misent avant tout sur une plus grande flexibilité

Part des employeurs ayant mis en œuvre (n = 188) des mesures visant à dissuader leurs employées et employés de prendre une retraite anticipée, voire à les encourager à travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite, ou qui trouvent ces mesures appropriées (n = 728)



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Les employeurs qui prennent des mesures pour que les employées et employés plus âgés restent le plus longtemps possible dans l'entreprise misent avant tout sur la flexibilité au niveau du temps (cf. fig. 14). Ainsi, les trois mesures mises en œuvre les plus citées sont la possibilité de réduire le taux d'occupation (37%), la mise en place d'horaires de travail et d'intervention plus flexibles (24%) et davantage de vacances (29%). Les employeurs qui n'ont mis en œuvre aucune mesure citent également ces trois mesures le plus souvent comme étant appropriées pour conserver les employées et employés plus âgés le plus longtemps possible dans l'entreprise. La possibilité de réduire le taux d'occupation pourrait précisément répondre à un souhait de bon nombre d'employées et d'employés

plus âgés. C'était du moins le scénario dans le cadre duquel les personnes actives interrogées dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup> pouvaient le plus s'imaginer continuer à travailler à l'âge de la retraite.



# *Chapitre 2: Nouvelles embauches de 55+*



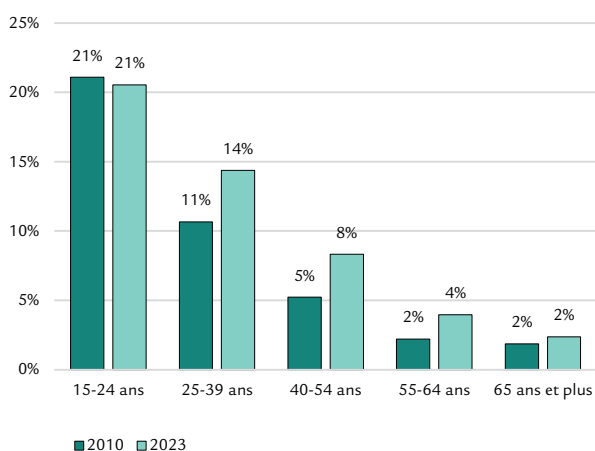
Comme nous l'avons vu dans le prologue, nous pouvons faire le constat suivant: en comparaison internationale, les personnes âgées de 55 à 64 ans sont bien intégrées au marché du travail en Suisse. Néanmoins, le marché du travail des personnes de 55 ans et plus présente aussi des aspects négatifs: quand on perd son emploi à cet âge, les chances de retrouver un travail offrant des conditions comparables sont minimales. La question qui se pose est non seulement de savoir si les employeurs maintiennent leurs collaboratrices et collaborateurs dans l'entreprise jusqu'à l'âge de référence, voire au-delà, mais aussi de savoir s'ils *embauchent* des personnes à partir d'un certain âge.

### Dynamique du marché du travail des personnes de 55 ans et plus

Afin d'évaluer la dynamique du marché du travail des personnes de 55 ans et plus, nous souhaitons, dans un premier temps, déterminer à quelle fréquence des personnes de cet âge sont embauchées. Nous pouvons analyser cet aspect à l'aide de deux indicateurs de l'ESPA. Le «taux de rotation net» correspond à la part de personnes actives ayant changé d'emploi (passage d'une entreprise à une autre) en l'espace d'un an. Comme le montre la figure 15, ce taux diminue fortement avec l'âge. Il atteint 4% chez les 55-64 ans et est ainsi deux fois moins élevé que chez les 40-54 ans. En 2010, le taux de rotation net des 55-64 ans était de 2%, et donc nettement inférieur à aujourd'hui. La mobilité professionnelle a également augmenté dans les groupes d'âge plus jeunes. Aujourd'hui, les personnes actives âgées changent donc d'emploi un peu plus souvent que par le passé, mais toujours beaucoup plus rarement que les personnes plus jeunes.

Fig. 15: La mobilité professionnelle diminue fortement avec l'âge, mais elle est plus élevée qu'auparavant

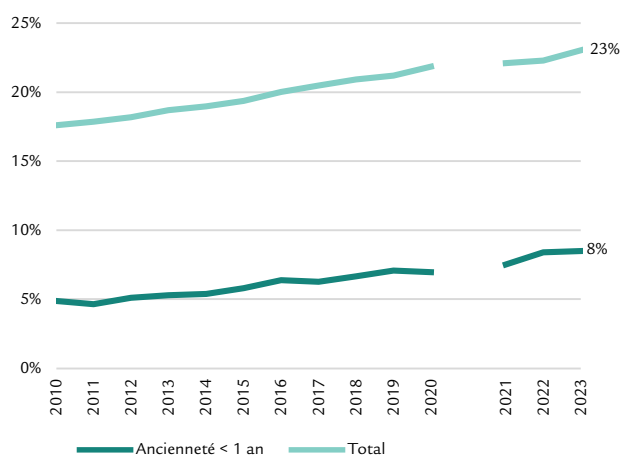
Taux de rotation net (proportion de personnes actives ayant changé d'emploi en l'espace d'un an), par groupe d'âge



Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS (2024d)

Fig. 16: Un peu plus de 8% des personnes nouvellement embauchées avaient 55 ans ou plus

Part des 55 ans et plus dans l'ensemble des personnes actives ou des personnes actives ayant une ancienneté inférieure à un an; en raison d'une révision des données, les valeurs à partir de 2021 ne sont que partiellement comparables aux valeurs de 2020 et des années précédentes



Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS (2024e)

Le taux de rotation net calculé par l'Office fédéral de la statistique (OFS) ne tient pas compte d'un groupe important dans notre étude: les personnes sans activité lucrative au moment de l'enquête. Nous avons donc

pris en considération un second indicateur: la part des personnes actives dont l'ancienneté dans l'entreprise est inférieure à un an. Cette donnée peut être interprétée approximativement comme la part des «nouvelles embauches». La situation est similaire avec cet indicateur: la figure 16 montre qu'en 2023, 23% de l'ensemble des personnes actives avaient 55 ans ou plus, mais ces personnes représentent seulement un peu plus de 8% des personnes actives travaillant depuis moins d'un an dans l'entreprise. Pour simplifier, en 2023, une personne nouvellement embauchée sur douze était âgée d'au moins 55 ans. Cette part a presque doublé depuis 2010, mais en termes d'effectif absolu, les nouvelles embauches concernent encore rarement les personnes actives de 55 ans et plus.

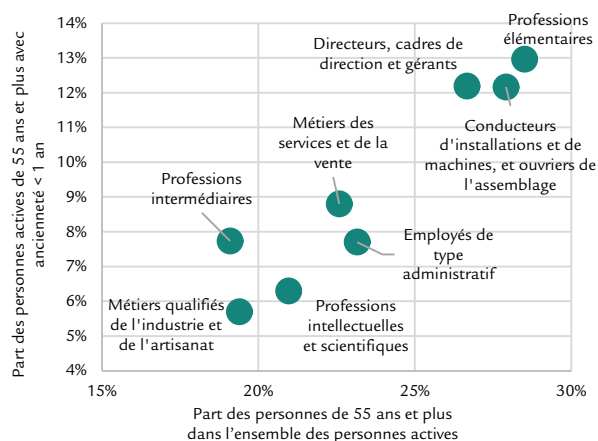
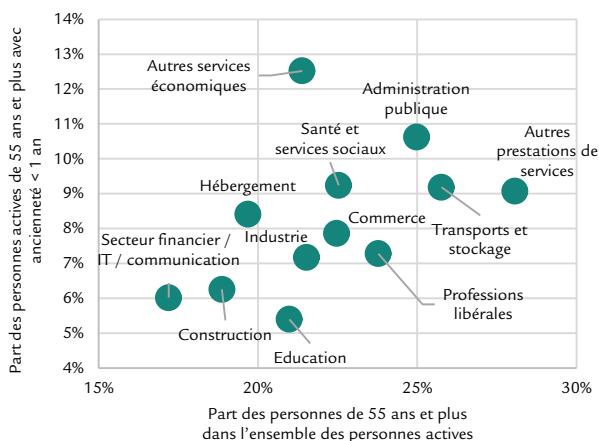
Les figures 17 et 18 mettent en évidence ces pourcentages par secteur et grands groupes de professions; des différences considérables peuvent être constatées. La part de nouvelles embauches des plus de 55 ans est particulièrement élevée dans l'administration publique et dans les «autres services économiques». Elle est plutôt faible dans l'éducation, la construction et dans le groupe de secteur finances / IT / communication (cf. fig. 17). S'agissant des grands groupes de professions, les nouvelles embauches de personnes de 55 ans et plus concernent surtout les cadres, les professions élémentaires ainsi que les conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage. Les nouvelles embauches de personnes plus âgées sont relativement rares dans les professions artisanales et intellectuelles (cf. fig. 18).

Fig. 17: Différences concernant les nouvelles embauches des 55 ans et plus entre les secteurs...

Fig. 18: ... et entre les groupes de professions

Part des 55 ans et plus; par secteur, moyenne 2021-2023

Part des 55 ans et plus; par grand groupe de professions, moyenne 2021-2023



Source: calculs et représentation de Swiss Life; données OFS ESPA (OFS 2024a)

Source: calculs et représentation de Swiss Life; données OFS ESPA (OFS 2024a)

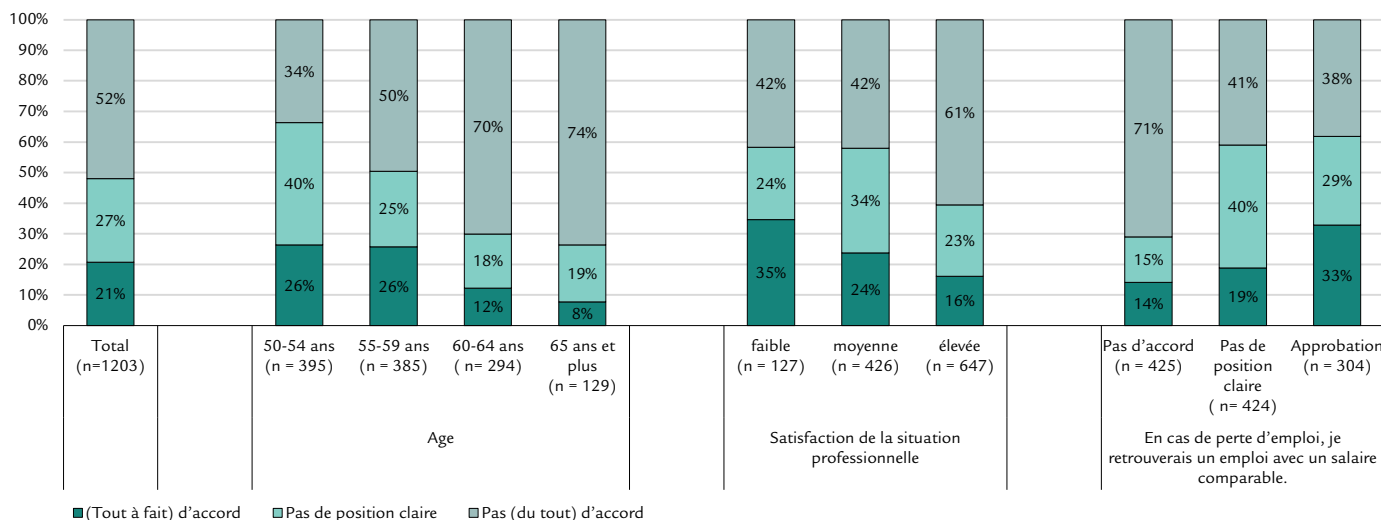
La figure 18 montre que la part des personnes de 55 ans et plus dans l'ensemble des nouvelles embauches est corrélée à la structure d'âge générale des professions. En d'autres termes: dans les professions qui emploient généralement peu de personnes actives plus âgées, la part de nouvelles embauches de ces personnes a également tendance à être faible. Cette corrélation est moins marquée au niveau du secteur (cf. fig. 17). Ainsi, les personnes actives de 55 ans et plus représentent 21% de la population active totale, tant dans l'éducation que dans les autres services économiques.

Pourtant, le taux de nouvelles embauches de ce groupe d'âge n'était que de 5% dans le secteur de l'éducation. Ce taux était plus de deux fois plus élevée (12%) dans les autres services économiques. Ainsi, les différences entre les secteurs concernant la part de nouvelles embauches des personnes de 55 ans et plus ne s'explique pas seulement par la structure d'âge générale des personnes actives. D'autres raisons l'expliquent. Par rapport aux groupes d'âge plus jeunes, le marché du travail des personnes de 55 ans et plus semble plus dynamique dans certains secteurs que dans d'autres.

Les explications ci-dessus ainsi que les figures 15 à 18 décrivent le résultat sur le marché du travail. Il n'est pas possible d'en déduire si la faible dynamique des nouvelles embauches chez les personnes actives plus âgées s'explique principalement par la position des personnes actives ou des employeurs, même lorsque l'on tient compte des différences entre les secteurs et entre les métiers. Pour trouver des éléments de réponse à cette question, nous nous basons sur nos propres études.

Fig. 19: Peu de personnes actives de 50 ans et plus peuvent tout à fait s'imaginer changer d'emploi avant de prendre leur retraite

Part des réponses des personnes actives interrogées âgées de 50 à 70 ans à l'affirmation «Je peux très bien m'imaginer changer d'employeur avant de prendre ma retraite (définitive).»; total et par group d'âge ou évaluation de différentes affirmations



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des personnes actives

Notre enquête auprès des personnes actives âgées montre (cf. chapitre «Méthodologie») qu'à partir de 50 ans, et en particulier à partir de 60 ans, rares sont les personnes qui s'imaginent «changer d'employeur avant la retraite». Cette faible disposition à changer d'emploi s'explique en partie par une satisfaction élevée à l'égard du travail (plus la satisfaction est faible, plus la disposition à changer d'emploi est élevée), mais aussi par la crainte de ne pas retrouver d'emploi avec un salaire comparable (cf. fig. 19): seuls 14% des personnes qui ne sont pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles retrouveraient un travail avec un salaire comparable en cas de perte de leur emploi peuvent s'imaginer changer d'employeur. Parmi les personnes confiantes à cet égard, un tiers pourrait s'imaginer changer d'emploi avant la retraite.

De manière générale, les personnes actives âgées de 50 à 70 ans craignent de ne pas retrouver un travail avec un salaire comparable si elles venaient à perdre leur emploi. Seul un peu plus d'un quart se montre clairement optimiste, tandis qu'une majorité est en désaccord avec cette affirmation. Cette appréciation est partagée par les employeurs interrogés: 54% sont (tout à fait) d'accord avec l'affirmation selon laquelle il est difficile pour les personnes de 55 ans et plus de retrouver un emploi. Seuls 5% des employeurs pensent clairement le contraire.

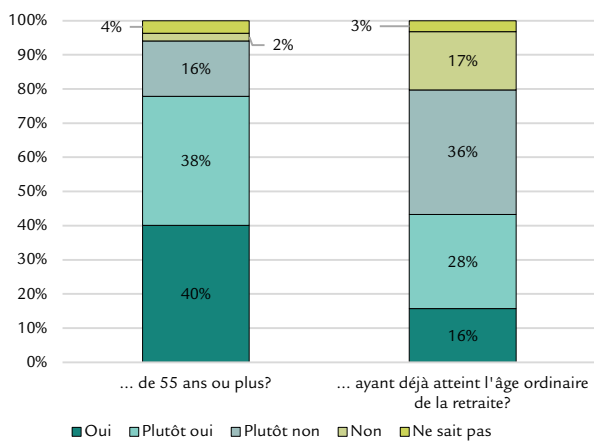
Malgré cette faible propension au changement, 80% des employeurs que nous avons interrogés ont indiqué qu'au cours des cinq dernières années, leur entreprise avait reçu des candidatures de personnes âgées de 55 ans ou plus. Ils sont 19% à en recevoir souvent et 61% à en recevoir occasionnellement.

### Position des employeurs vis-à-vis des nouvelles embauches de personnes de 55 ans et plus

Dans ce contexte, nous avons demandé aux employeurs s'ils pouvaient personnellement envisager d'embaucher des personnes de 55 ans et plus ou 65 ans et plus. Il est possible qu'une partie des réponses soit liée à la «désirabilité sociale», c'est-à-dire que la réponse est potentiellement faussée en ce sens qu'elle ne reflète pas (seulement) le comportement, personnel, mais (également) des normes et attentes sociales. Il est donc possible que les employeurs interrogés déclarent qu'ils embaucheraient des personnes en recherche d'emploi plus âgées ou qu'ils ne les discriminent pas, car ils pensent que c'est une solution socialement souhaitable, sans pour autant l'appliquer. Il convient de tenir compte de cet aspect lors de l'interprétation des réponses à cette question. Malgré tout, plusieurs enseignements intéressants ont pu être obtenus.

Fig. 20: Seule une minorité des employeurs déclare une *nette* disposition à embaucher des personnes de 55 ans et plus

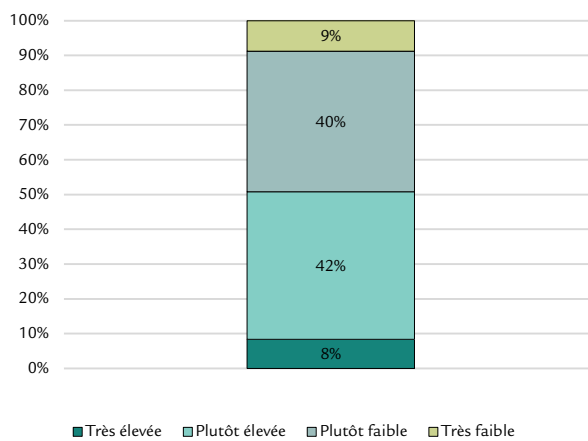
Parts des réponses à la question: «Pouvez-vous personnellement imaginer embaucher de nouvelles collaboratrices ou de nouveaux collaborateurs...»; n = 1054



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 21: La disposition de l'entreprise à embaucher des personnes de 55 ans et plus est jugée plutôt faible

Parts des réponses à la question: «Disposition de votre entreprise à embaucher des personnes de 55 ans et plus»; n = 1054



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

La disposition à embaucher des personnes de 55 ans et plus est en légère hausse

78% des employeurs interrogés indiquent qu'ils peuvent en principe (plutôt) envisager d'embaucher des personnes de 55 ans et plus (cf. fig. 20); seuls 40% ont répondu par un «oui» catégorique. Ces pourcentages sont en légère hausse par rapport à notre dernière enquête de l'automne 2020. Dans celle-ci, 70% des employeurs interrogés avaient indiqué qu'ils pourraient (plutôt) l'envisager.<sup>5</sup> Seuls 43% peuvent (plutôt) envisager d'embaucher une personne ayant déjà atteint l'âge de référence. Ce chiffre est également en légère hausse par rapport à 2020. A l'époque, seuls 29% des employeurs déclaraient pouvoir l'envisager. Ces différences par rapport à 2020 sont clairement significatives sur le plan statistique, même si le calcul tient compte de la légère évolution de la structure des personnes interrogées entre les deux enquêtes<sup>9</sup>. Si l'on compare avec l'enquête de l'automne 2020, il faut toutefois souligner que la question a été formulée de manière légèrement différente. A l'époque, la question avait été posée comme suit: «Pouvez-vous imaginer embaucher de nouveaux collaborateurs...». Dans la dernière enquête, nous avons demandé aux employeurs s'ils pouvaient «... *personnellement* imaginer embaucher...».

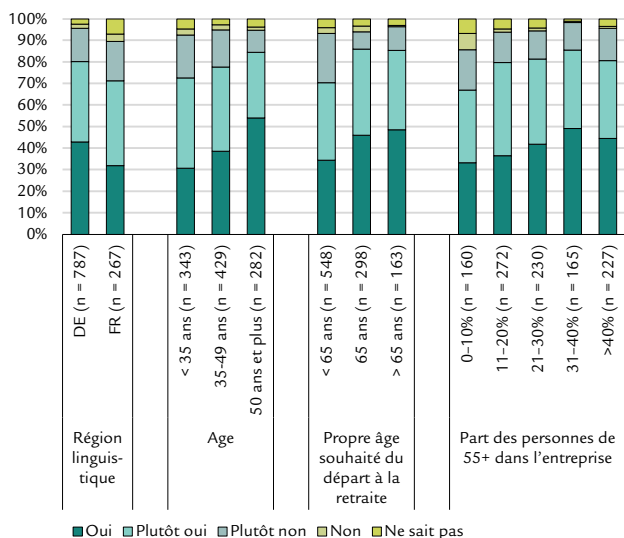
Il est intéressant de comparer la figure 20 avec la figure 21. Dans ce dernier graphique, les personnes interrogées ne devaient pas indiquer leur disposition personnelle à embaucher des personnes de 55 ans et plus, mais évaluer la disposition de l'entreprise. Seuls 50% des employeurs interrogés jugent que la disposition de leur entreprise à embaucher des personnes de 55 ans et plus est (plutôt) élevée. Même si les questions des figures 20 et 21 n'ont pas été formulées exactement de la même manière, les réponses indiquent que la disposition personnelle (du moins exprimée dans l'enquête) des employeurs interrogés est supérieure à la disposition estimée de l'entreprise à embaucher des personnes de 55 ans et plus.

Plus l'entreprise emploie des personnes de 55 ans et plus, plus sa disposition à embaucher des personnes de ce groupe d'âge est élevée

Les réponses concernant la disposition à embaucher des personnes de 55 ans et plus sont particulièrement intéressantes lorsque l'on établit une comparaison entre différents groupes de personnes interrogées. On constate en effet des divergences. Par exemple, la figure 22 montre que la disposition personnelle à embaucher des personnes actives de 55 ans et plus est un peu plus élevée en Suisse alémanique qu'en Suisse romande. Nous constatons par ailleurs une corrélation en ce qui concerne l'âge des employeurs interrogés: plus ils sont âgés, plus ils sont disposés à embaucher des personnes de 55 ans et plus. L'âge auquel eux-mêmes souhaitent partir à la retraite est lui aussi corrélé positivement avec la disposition à embaucher des personnes de 55 ans et plus, tout comme la part des collaboratrices et collaborateurs de ce groupe d'âge qui sont employés dans l'entreprise: plus leur part dans l'effectif total est élevée, plus les employeurs interrogés peuvent envisager d'embaucher des collaboratrices et collaborateurs de ce groupe d'âge.

Fig. 22: Les employeurs plus âgés sont davantage disposés à embaucher des personnes de 55 ans et plus

Parts des réponses à la question: «Pouvez-vous personnellement imaginer embaucher de nouvelles collaboratrices ou de nouveaux collaborateurs de 55 ans ou plus?»; selon les caractéristiques de l'entreprise ou de la personne interrogée

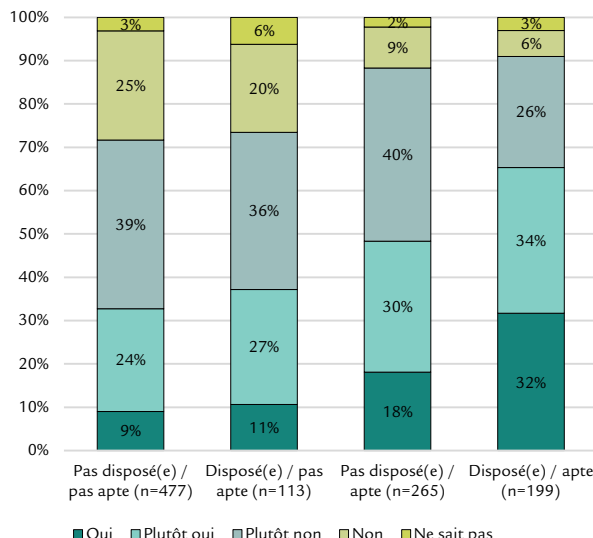


Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Les personnes ayant récemment recruté sont davantage disposées à embaucher des personnes de 55 ans et plus

Fig. 23: Les employeurs qui pensent que les personnes actives ne peuvent plus et ne veulent plus travailler après 65 ans ne sont pas non plus disposées à les embaucher

Parts des réponses à la question: «Pouvez-vous personnellement imaginer embaucher de nouvelles collaboratrices ou de nouveaux collaborateurs ayant déjà atteint l'âge ordinaire de la retraite?»; répartition selon l'évaluation de l'employeur sur la capacité ou la volonté des collaboratrices et collaborateurs de travailler après 65 ans



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Nous constatons par ailleurs qu'avec 46%, les employeurs interrogés ayant directement participé à un recrutement au cours de l'année dernière se déclarent *nettement* plus souvent disposés à embaucher de nouveaux collaborateurs et collaboratrices âgés de 55 ans et plus que ceux dont la dernière participation directe à un recrutement remonte à plus d'un an (26%). Cependant, cette différence n'apparaît pas dans la disposition à embaucher des personnes de 65 ans et plus. Les employeurs qui indiquent que les candidatures de personnes de 55 ans et plus sont «fréquentes» dans leur entreprise sont également plus disposés à embaucher des personnes de 55 ans et plus, voire de 65 ans et plus, que les employeurs qui déclarent que leur entreprise reçoit rarement, voire jamais de telles candidatures.

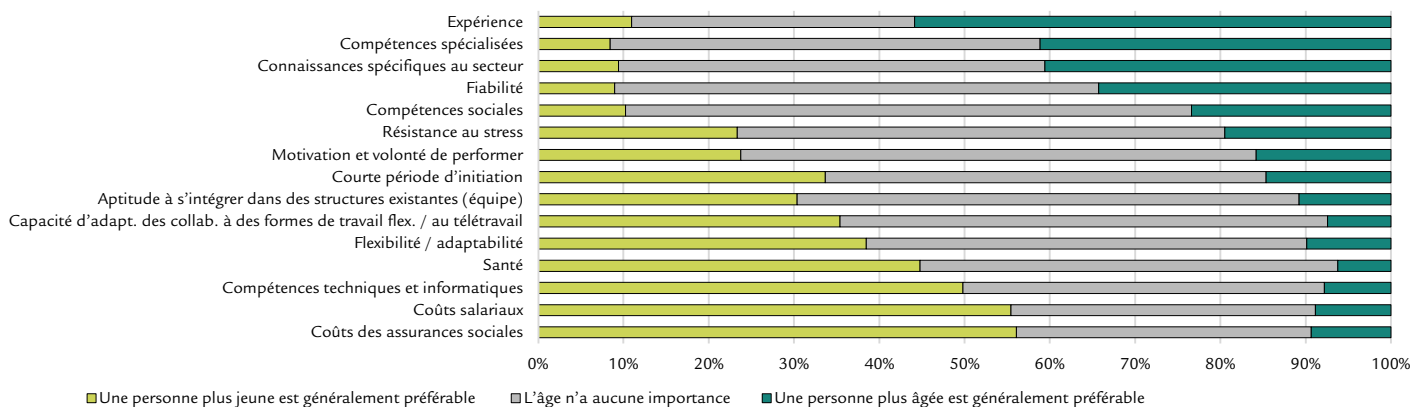
Il existe également une corrélation solide entre la disposition des employeurs à embaucher des personnes à partir de 65 ans et leur appréciation de la capacité et/ou de la volonté des collaboratrices et collaborateurs de continuer à travailler à la retraite (cf. fig. 23). Le lien est clair: un tiers des employeurs interrogés qui jugent que les collaboratrices et collaborateurs *veulent et peuvent* continuer à travailler à la retraite indique une disposition claire à embaucher des personnes de 65 ans et plus. Seuls 9% des employeurs qui estiment que les collaboratrices et collaborateurs ne veulent pas continuer à travailler à la retraite et ne sont plus aptes à le faire déclarent une disposition claire à embaucher des personnes de 65 ans et plus.

Dans notre étude «Longue vie au travail»<sup>1</sup>, nous avons pu montrer que le taux de retraite anticipée est nettement plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites. Nous avons également montré que les

personnes actives plus âgées qui travaillent dans de grandes entreprises envisagent moins souvent de travailler au-delà de l'âge de référence que celles employées dans de très petites entreprises. Toutefois, les employeurs des grandes entreprises (37% clairement disposés, 40% plutôt disposés) ne sont pas moins disposés à embaucher des personnes de 55 ans et plus que les employeurs des petites entreprises (44% clairement disposés, 29% plutôt disposés).

Fig. 24: Selon les employeurs, l'expérience, les compétences techniques et la fiabilité sont plutôt à l'avantage des candidates et candidats plus âgés. Le coût, les compétences informatiques et la flexibilité sont en revanche plutôt à l'avantage des plus jeunes

Part de réponses des employeurs interrogés à la question: «D'après votre expérience, si vous avez le choix entre une personne plus jeune (25 à 40 ans) et une personne plus âgée (55 ans et plus), qu'est-ce qui plaide en faveur de l'un des deux groupes?», n = entre 1034 et 1047



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

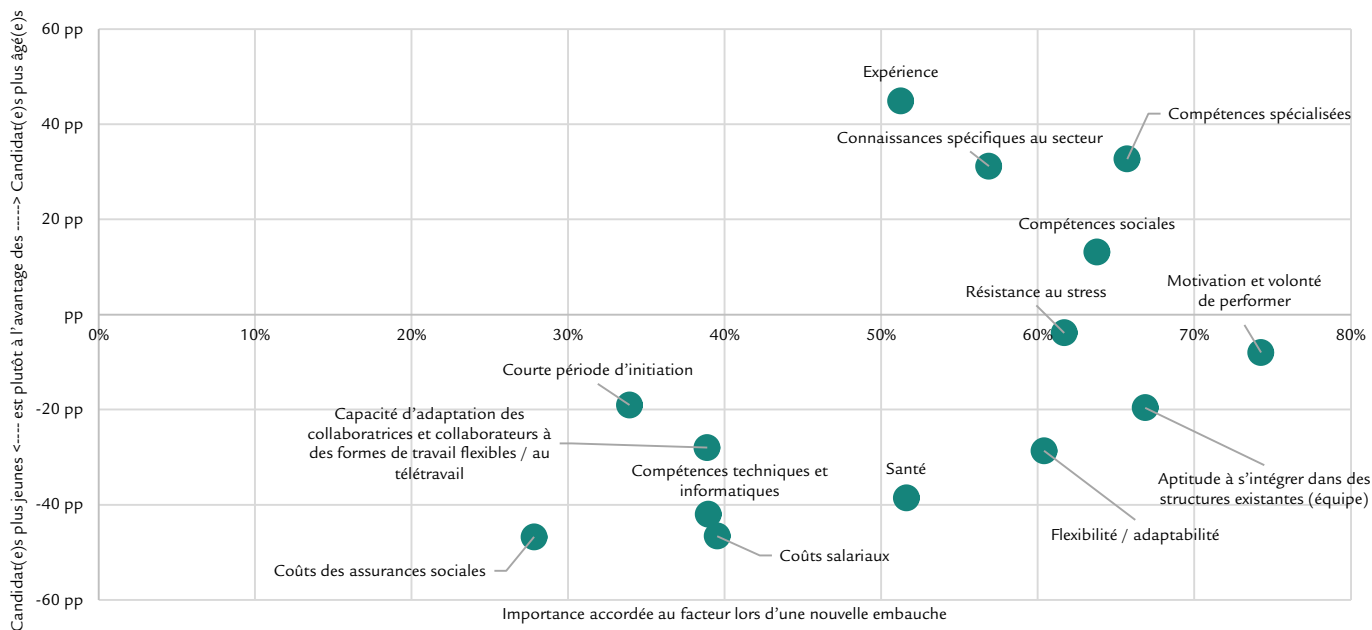
Selon toute probabilité, la politique du personnel et les habitudes de recrutement vis-à-vis des employés et employées plus âgés dépendent aussi de l'évaluation de ce groupe de population par les employeurs. Dans notre enquête, nous avons donc interrogé les employeurs pour savoir quelles qualités professionnelles ils attribuaient plutôt aux candidates et candidats plus jeunes (25-40 ans) et aux candidates et candidats plus âgés (55 ans et plus) (cf. fig. 24). Entre un et deux tiers des employeurs interrogés font savoir que l'âge n'a aucune importance dans les qualités citées. Pourtant, il existe des tendances claires, qui reflètent certaines idées reçues<sup>10</sup>. On attribue aux candidates et candidats plus âgés des qualités comme l'expérience, les compétences techniques et, en général, la fiabilité. En revanche, on leur attribue des inconvénients comme le coût, des compétences informatiques moins développées, la santé et, en général, une flexibilité moindre.

Nous avons demandé aux employeurs interrogés de classer les caractéristiques présentées dans la figure 24 selon leur degré d'importance lors d'une nouvelle embauche. La figure 25 reprend sur l'axe vertical la question de la figure 24 sous forme d'un solde (c'est-à-dire la différence entre la part d'avantage des personnes âgées et la part d'avantage des jeunes). L'axe horizontal présente l'importance de ces qualités, c'est-à-dire la part des employeurs interrogés qui accordent une grande importance à cette qualité.



Fig. 25: S’agissant des coûts d’assurances sociales, l’évaluation la plus négative est attribuée aux candidates et candidats plus âgés; toutefois, ce facteur est relativement négligeable

Axe vertical: solde de la part de réponses à la question: «D’après votre expérience, si vous avez le choix entre une personne plus jeune (25 à 40 ans) et une personne plus âgée (55 ans et plus), qu’est-ce qui plaide en faveur de l’un des deux groupes?»; axe horizontal: part des employeurs indiquant une importance élevée dans la question «Quelle est l’importance des points suivants pour votre entreprise lors de nouvelles embauches?» (c’est-à-dire valeurs 5 ou 6 sur l’échelle: 1 = «pas du tout important» à 6 = «très important»); n = entre 1016 et 1044



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Certes, la figure 24 montre que les «coûts des assurances sociales» sont l’aspect le plus défavorable attribué aux candidates et candidats plus âgés. Toutefois, lors d’une nouvelle embauche, cet aspect est relativement peu considéré comme important par les employeurs interrogés. Les aspects qui, d’après les employeurs, sont particulièrement à l’avantage des candidates et candidats plus âgés (p. ex. l’expérience ou les compétences professionnelles) sont relativement souvent considérés comme étant importants. A l’inverse, selon les employeurs interrogés, certaines caractéristiques jugées importantes, comme la flexibilité ou la capacité à s’intégrer à l’équipe, sont plutôt à l’avantage des candidates et candidats plus jeunes.

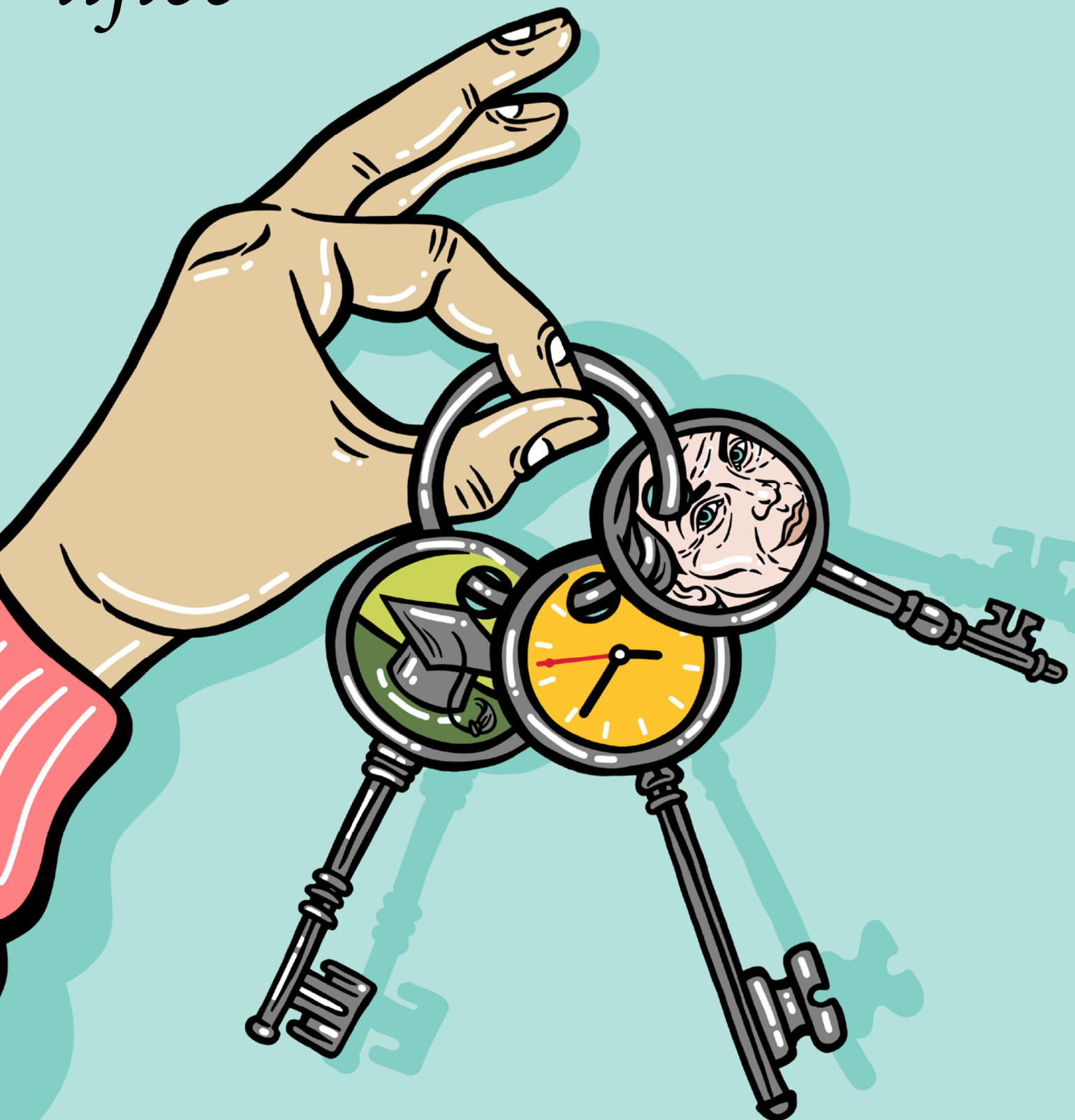
Les employeurs plus âgés ont une évaluation plus positive des candidates et candidats plus âgés

On constate parfois des différences notables entre les groupes d’employeurs interrogés concernant l’évaluation des qualités qui sont à l’avantage de telle ou telle catégorie de candidates et candidats selon leur âge. Ici encore, l’âge des personnes interrogées joue un rôle important: sans surprise, plus les employeurs interrogés sont jeunes, plus ils ont tendance à estimer que les avantages sont presque toujours plus marqués chez les candidates et candidats plus jeunes. Par rapport aux employeurs de 50 ans et plus, les employeurs de moins de 35 ans considèrent moins souvent que des aspects comme l’expérience sont un avantage propre aux candidates et candidats plus âgés (solde: +30 pp contre +62 pp). En revanche, par rapport aux employeurs plus âgés, les employeurs plus jeunes perçoivent plus souvent des aspects tels que la «flexibilité» comme un inconvénient (solde: -40 pp contre -11 pp). Concernant la «motivation et volonté de performer», les employeurs interrogés de 50 ans et plus considèrent en général que cette caractéristique est légèrement à l’avantage des

personnes plus âgées (solde: +14 pp), tandis que les employeurs interrogés de moins de 35 ans estiment qu'elle est plutôt à l'avantage des 25 à 40 ans (solde: -21 pp). C'est uniquement sur l'aspect des coûts salariaux et d'assurances sociales que les employeurs plus jeunes présentent une évaluation légèrement plus positive des candidates et candidats plus âgés que les employeurs de 50 ans et plus.

Il est également intéressant de souligner le lien entre l'évaluation des facteurs ci-dessus et la disposition à embaucher de nouvelles personnes de 55 ans et plus exprimée dans l'enquête. Cette disposition ne semble guère influencée par les différences constatées dans l'évaluation des coûts salariaux et d'assurances sociales: tant les employeurs tout à fait disposés à embaucher de nouvelles personnes de 55 ans et plus que ceux qui ne sont pas disposés à le faire estiment que cet aspect est en défaveur des personnes actives plus âgées, et donc en faveur des 25-40 ans. Les différences concernent plutôt d'autres facteurs: les employeurs qui ne sont pas disposés à embaucher de nouvelles personnes de 55 ans et plus ont une opinion plus négative des candidates et candidats plus âgés, notamment en ce qui concerne l'expérience et la motivation et disponibilité à la performance, que ceux qui peuvent s'imaginer embaucher de telles personnes.

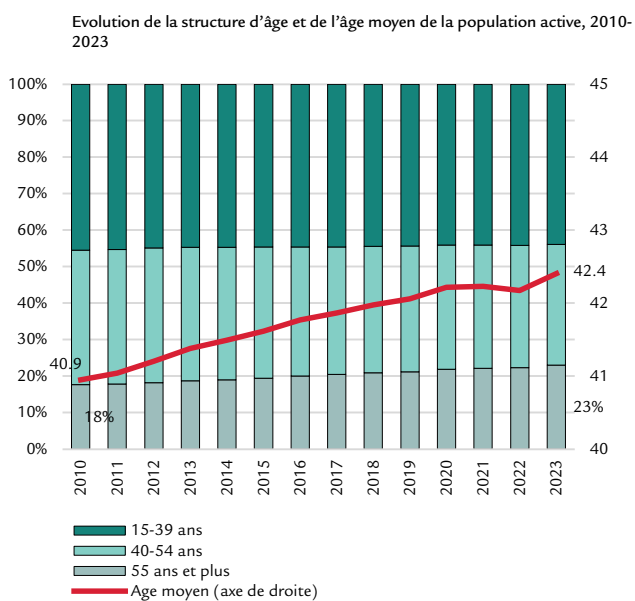
# Chapitre 3: Pénurie de main-d'œuvre qua- lifiée



La population active vieillit. Depuis 2010, l'âge moyen des personnes actives en Suisse a augmenté de 1,5 an (cf. fig. 26). La part des personnes de 55 ans et plus dans la population active est en hausse de six points de pourcentage depuis 2010, tandis que la part des 18-39 ans est restée relativement stable. En conséquence, la part des 40-54 ans a diminué. Ce recul est principalement dû au fait que, dans ce groupe d'âge, les années à fort taux de natalité de la génération du baby-boom ont été remplacées par les années de la génération X au cours de cette période. Certes, les années suivantes, qui constituent le groupe d'âge des 18-39 ans, sont également des années à faible natalité, mais cette dernière a pu être compensée dans une certaine mesure par les arrivées plus nombreuses de travailleuses et travailleurs immigrés. La question principale est de savoir dans quelle mesure cette situation perdurera, étant donné que la population active commence également à diminuer dans les principaux pays de migration vers la Suisse (voir Christen & Myohl, 2024).

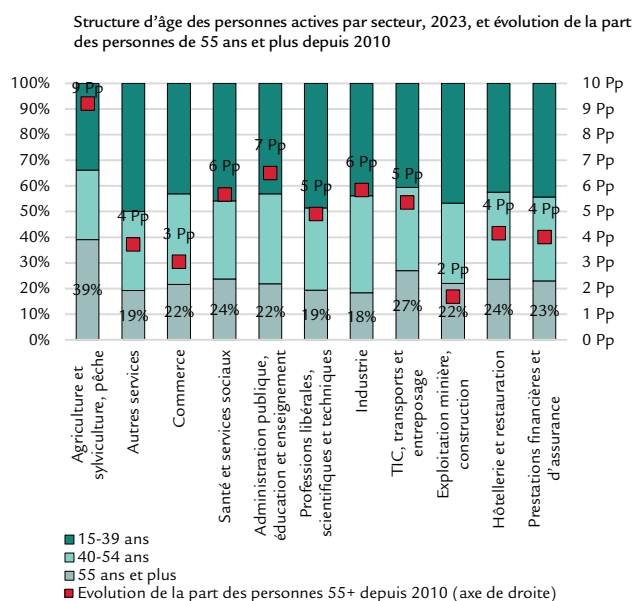
La population active ne vieillit toutefois pas au même rythme dans tous les secteurs. La figure 27 montre qu'il existe des différences considérables entre les secteurs. Alors que la part moyenne des personnes de 55 ans et plus dans l'ensemble de l'économie est de 23%, 39% des personnes actives dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche ont déjà plus de 55 ans (état: 2023). Certes, depuis 2010, le «vieillessement» touche tous les secteurs, mais la part des personnes de 55 ans et plus dans l'agriculture et la sylviculture a particulièrement augmenté depuis cette date, avec une hausse de neuf points de pourcentage. Dans les autres services, le commerce, l'administration publique/l'éducation et l'enseignement ainsi que dans la santé et les services sociaux, l'âge moyen de la population active a également tendance à être plus élevé que la moyenne de toutes les secteurs.

Fig. 26: La population active vieillit



Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS ESPA (OFS 2024a)

Fig. 27: Les disparités dans la structure d'âge sont parfois très importantes selon les secteurs



Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS ESPA (OFS 2024a)

La pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée devrait s'aggraver en raison de la démographie

A moyen et long terme, les évolutions décrites entraîneront vraisemblablement une croissance plus lente ou une stagnation de la population active globale. En revanche, on observe une hausse de la population qui concerne presque exclusivement les personnes de 65 ans et plus. La hausse de la demande de biens et de services qui en découle entraîne souvent des besoins de main-d'œuvre élevés (voir notamment Christen & Myohl, 2024). Cette situation pourrait avoir pour conséquence une croissance trop faible de l'offre de main-d'œuvre par rapport à la demande de main-d'œuvre, ce qui se traduirait par une aggravation de la pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée et généraliste. Il est difficile de prévoir l'ampleur d'une telle pénurie. Différentes estimations chiffrent à plusieurs centaines de milliers de personnes la pénurie de main-d'œuvre à l'échelle de la Suisse d'ici 2050.<sup>11</sup> Toutefois, ces estimations reposent sur de nombreuses hypothèses, souvent restrictives, mais qui s'avèrent souvent inexactes a posteriori.

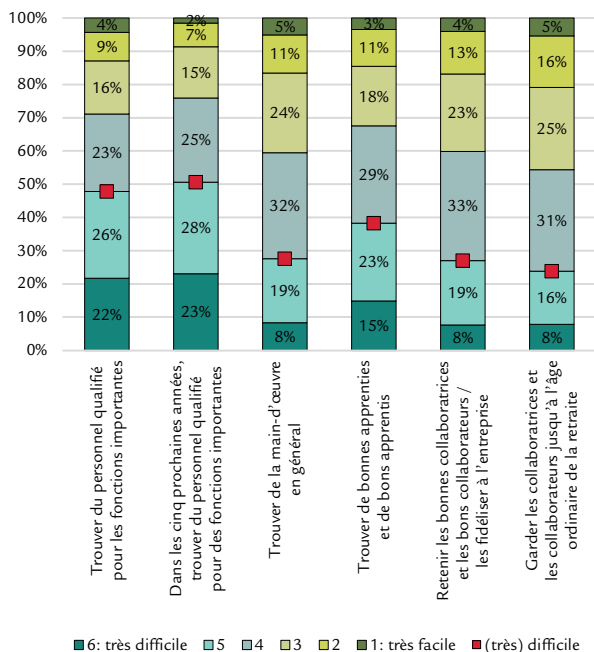
En ce sens, les figures 26 et 27 sont potentiellement porteuses de bonnes nouvelles pour les employées et employés (p. ex. en ce qui concerne l'évolution des salaires), mais signifient des défis supplémentaires pour les employeurs dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il faut toutefois noter que, dans certains secteurs, le vieillissement progressif de la population active (cf. fig. 27) s'explique aussi par une mutation structurelle générale dans l'ensemble du secteur et n'indique pas nécessairement une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée.

Il est non seulement difficile de prévoir la pénurie future de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi de mesurer son ampleur actuelle. Les données permettent de mesurer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, par exemple à l'aide de l'évolution de la durée de vacance des postes, c'est-à-dire le nombre de jours ou de semaines pendant lesquels un poste est vacant, ou du pourcentage de postes vacants. En s'appuyant sur cette approche, Kaiser et al. (2023) montrent, pour les années 2018 à 2021, qu'il existe des différences notables en matière de pénurie de main-d'œuvre qualifiée selon les régions et les secteurs. Même au sein d'un même secteur, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée peut varier considérablement en fonction du profil de poste à pourvoir.

Même si ces indicateurs «objectifs» ne révèlent pas de pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans un domaine professionnel donné, les entreprises peuvent malgré tout *avoir le sentiment* qu'il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou que celle-ci s'accroît. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises ont des exigences de plus en plus élevées vis-à-vis des personnes en recherche d'emploi et que les offres d'emploi s'adressent précisément à des spécialistes dans un domaine donné («profil parfait»<sup>12</sup>), ce qui fait que certains postes restent vacants. Ce «sentiment» de pénurie de main-d'œuvre qualifiée peut également s'expliquer par le fait que des postes sont certes pourvus, mais que le processus s'est avéré difficile pour l'entreprise ou que des compromis ont dû être faits sur les profils. Selon la statistique de l'emploi (STATEM) de l'OFS, ce «sentiment» de pénurie de main-d'œuvre qualifiée ressenti par les entreprises ou signalé dans les enquêtes est en hausse depuis 2021.<sup>13</sup> En nous appuyant sur notre enquête auprès des employeurs, nous analysons ci-après ce phénomène de manière approfondie et montrons dans quelle mesure il est lié à la politique du personnel à l'égard des personnes de 55 ans et plus dans les entreprises.

Fig. 28: Près de la moitié des employeurs rencontre des difficultés pour recruter du personnel qualifié

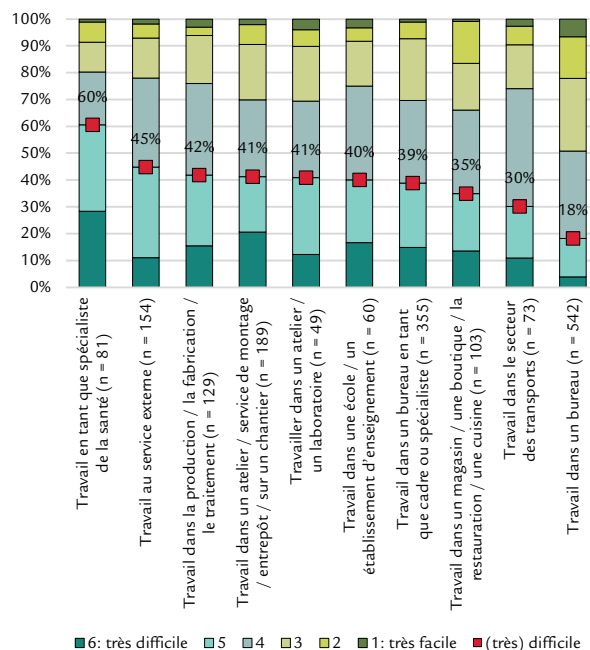
Niveau de difficulté des entreprises à trouver ou retenir des collaboratrices et collaborateurs pour les postes suivants, n = 894 à 1038



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 29: La pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou généraliste est particulièrement marquée chez les spécialistes de la santé

Niveau de difficulté des entreprises à trouver une main-d'œuvre qualifiée ou généraliste pour un type d'emploi particulier; uniquement les entreprises confrontées à une pénurie de main-d'œuvre au moins légère (valeurs 4 à 6 sur une échelle de 1 à 6 pour les affirmations 1 ou 3 de la figure 28)



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Nous avons demandé aux employeurs interrogés d'évaluer, sur une échelle de 1 (très facile) à 6 (très difficile), le niveau de difficulté à trouver ou retenir des collaboratrices et collaborateurs pour différents postes, les notes de 5 ou 6 étant considérées comme une «pénurie». Près de la moitié des employeurs interrogés affirme, selon cette définition, qu'il leur est difficile, voire très difficile, de trouver du personnel qualifié, aujourd'hui comme dans les cinq prochaines années (cf. fig. 28). 38% ont des difficultés à trouver de bonnes apprenties et de bons apprentis. Environ trois employeurs sur dix se disent confrontés non seulement à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi à une pénurie de main-d'œuvre généraliste. Seule une minorité des employeurs qualifie la recherche de main-d'œuvre de vraiment «facile». Cette pénurie est toutefois très inégalement répartie entre les différentes professions. La figure 29 montre que la pénurie de main-d'œuvre (généraliste) est plutôt faible dans les métiers de bureau. S'agissant des spécialistes dans les métiers de bureau, les employeurs sont deux fois plus nombreux à déclarer faire face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou généraliste. Les spécialistes de la santé représentent le personnel le plus difficile à recruter: 60% des employeurs qui occupent des spécialistes de la santé déclarent qu'il leur est difficile, voire très difficile d'attirer une main-d'œuvre qualifiée ou généraliste.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée varie selon la région et la taille de l'entreprise

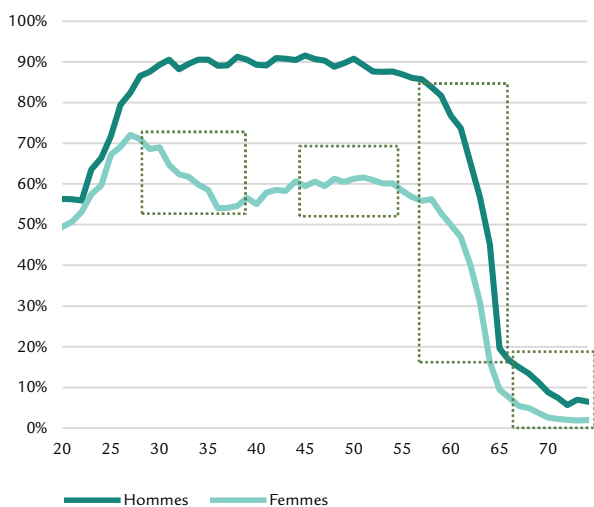
Les employeurs de Suisse alémanique et des régions rurales ainsi que les petites entreprises ont davantage de mal à recruter du *personnel qualifié* que les employeurs de Suisse romande, les employeurs situés dans les

viles ou les grandes entreprises. De plus, les petites entreprises ont davantage tendance à signaler une *pénurie de main-d'œuvre généraliste* que les grandes entreprises. Par ailleurs, on constate en Suisse orientale une *pénurie de main-d'œuvre qualifiée* relativement forte, du moins un sentiment de pénurie. Les employeurs ne s'attendent pas à une amélioration de la situation ces prochaines années: parmi les employeurs qui déclarent rencontrer actuellement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, seul un cinquième pense que celle-ci va se résorber au cours des cinq prochaines années. Même si ce scénario se produit, les employeurs ont tendance à penser qu'il sera plutôt plus difficile de trouver du personnel qualifié à l'avenir.

Une solution pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée consiste à mieux exploiter le potentiel de forces de travail disponible dans le pays. Sur la base du taux d'actifs occupés en équivalents temps plein, la figure 30 montre qu'il existe principalement trois groupes de population présentant le potentiel d'un accroissement de l'offre de main-d'œuvre: les femmes de 30 à 40 ans qui quittent le marché du travail ou qui réduisent leur taux d'occupation, le plus souvent pour s'occuper des enfants. Vient ensuite les femmes de 45 à 55 ans qui ont souvent réduit leur taux d'occupation par le passé pour cause d'obligations de prise en charge des enfants. Certaines n'ont plus augmenté leur taux d'occupation par la suite ou ne sont pas revenues sur le marché du travail. Enfin, le taux d'actifs occupés en équivalents temps plein (ETP) diminue chez les hommes comme chez les femmes avant l'atteinte de l'âge de référence, p. ex. dans le cadre de retraites anticipées.

Fig. 30: Les personnes proches de l'âge de référence ainsi que les femmes de 30 ans et plus sont moins nombreuses parmi les personnes exerçant une activité lucrative

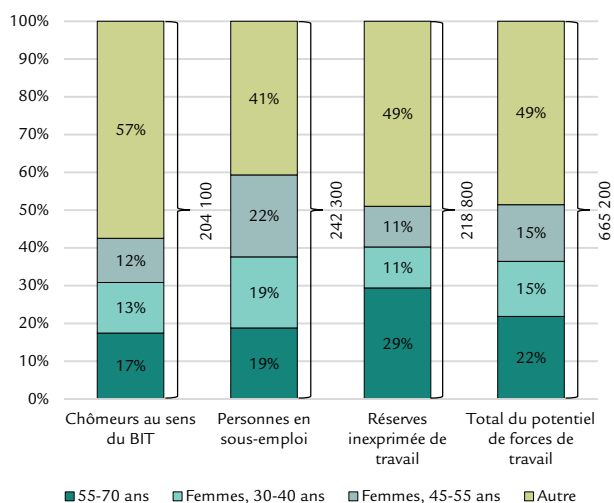
Taux d'actifs occupés en équivalents temps plein; par âge et sexe, moyenne 2021-2023



Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS ESPA (OFS 2024a)

Fig. 31: Les personnes de 55 à 70 ans représentent environ un cinquième du potentiel de forces de travail

Potentiel de forces de travail selon la définition de l'OFS par groupe de population, total et catégorie de potentiel de forces de travail, 2023



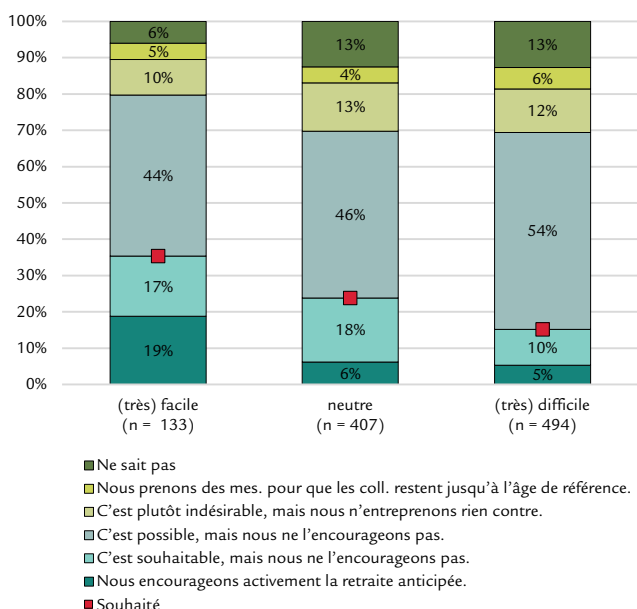
Source: calculs et représentation de Swiss Life, données OFS ESPA (OFS 2024a)

Les personnes sans activité lucrative ne peuvent pas toutes être prises en compte dans le potentiel de forces de travail. En effet, certaines d'entre

elles ne peuvent pas ou ne veulent pas du tout travailler, par exemple en raison d'obligations de prise en charge des enfants, de problèmes de santé ou de leur retraite. Selon la définition de l'OFS, le potentiel statistique de forces de travail supplémentaire dans la population âgée de 15 à 70 ans se chiffrait à environ 665 200 personnes en 2023. Il est constitué des personnes au chômage au sens du BIT (204 100), des personnes en sous-emploi (242 300) et des réserves inexprimées de travail (218 800). Selon une définition courante, on entend par «réserves inexprimées de travail» des personnes qui recherchent un emploi, mais qui ne sont pas immédiatement disponibles ou qui le seraient en principe, mais qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. Ainsi, seules les personnes qui n'ont pas complètement quitté le marché du travail sont prises en compte. La figure 31 montre la part des groupes de population définis dans la figure 30 dans le total de chaque catégorie de potentiel de forces de travail. Il s'avère que les femmes de 30 à 40 ans ou de 45 à 55 ans représentent une part supérieure à la moyenne des personnes en sous-emploi. En d'autres termes, elles souhaiteraient travailler plus, mais ne le font pas pour diverses raisons. Les personnes de 55 à 70 ans représentent 22% du potentiel de forces de travail actuellement disponible; ces personnes se trouvent surtout dans les réserves inexprimées de travail.

Fig. 32: Les employeurs confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée souhaitent moins de retraites anticipées...

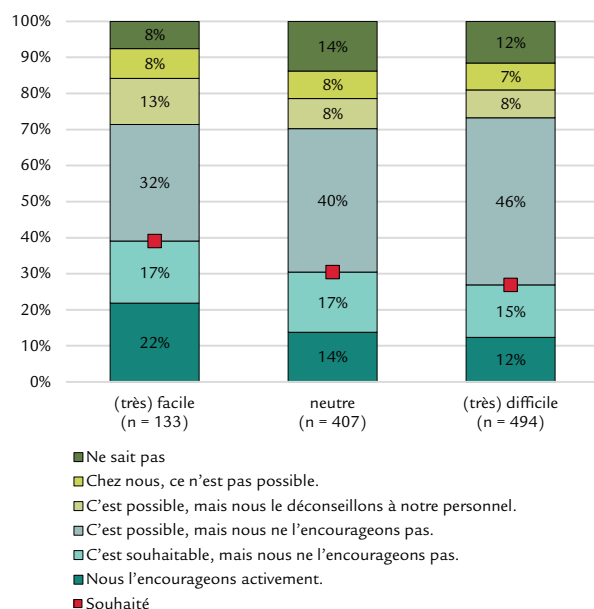
Part de réponses à la question «Quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis de la retraite anticipée des collaboratrices et collaborateurs?», selon le niveau de difficulté de l'entreprise à recruter un personnel qualifié



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Fig. 33: ... mais encouragent aussi moins souvent la poursuite de l'activité lucrative au-delà de l'âge de référence

Part de réponses à la question «Quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis de l'emploi de collaboratrices et collaborateurs au-delà de l'âge ordinaire de la retraite?», selon le niveau de difficulté de l'entreprise à recruter un personnel qualifié



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la question de l'encouragement de l'activité lucrative à la retraite ou du moins de la prévention active des retraites anticipées par les employeurs se posera tôt ou tard, notamment compte tenu du potentiel de forces de travail considérable que constituent les 55-70 ans. Notre enquête montre que les



employeurs qui ressentent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée encouragent moins souvent la retraite anticipée que ceux qui estiment qu'il est facile de recruter du personnel qualifié (cf. fig. 32). Fidéliser les collaboratrices et collaborateurs jusqu'à l'âge de 65 ans semble donc être une stratégie appliquée par certains employeurs pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cela se traduit également par le fait que les employeurs sont marginalement davantage disposés à embaucher de nouvelles personnes de 55 ans et plus lorsqu'ils ressentent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il est intéressant de noter qu'ils encouragent toutefois *moins souvent* le travail au-delà de l'âge de référence (cf. fig. 33) et que la disposition à embaucher de nouvelles personnes de 65 ans et plus n'est pas plus élevée. En outre, les employeurs qui estiment que leur *secteur* risque d'être confronté à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les années à venir n'encouragent pas plus souvent la poursuite de l'activité lucrative après 65 ans que ceux qui ne voient pas de risque de pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'avenir. Cela montre que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est certes ressentie par les entreprises, mais qu'elle n'est visiblement pas suffisamment grave jusqu'à présent pour que les entreprises envisagent la poursuite de l'activité professionnelle de leurs collaboratrices et collaborateurs au-delà de l'âge de référence comme mesure sérieuse pour y remédier. Il s'agit d'un résultat étonnant, compte tenu du fait que les personnes de 55 à 70 ans représentent environ un cinquième du potentiel de forces de travail disponible, comme le montre la figure 31.

### *Mesures pour couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée*

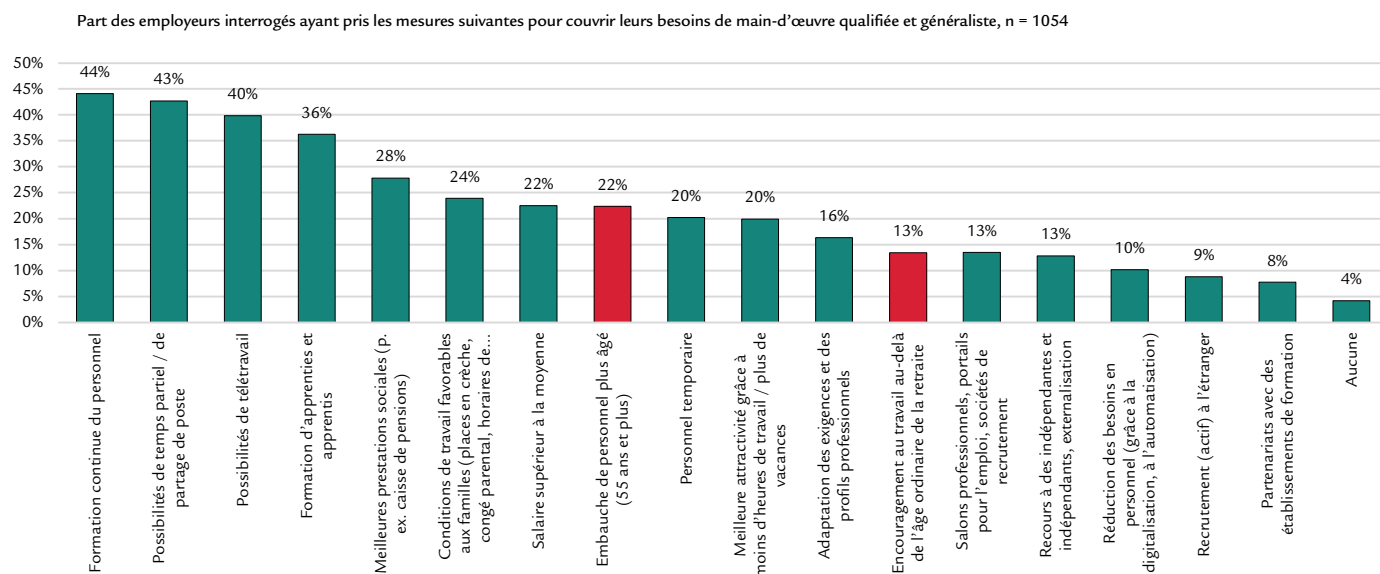
Il se peut que les employeurs estiment tout simplement qu'il n'est pas (encore) nécessaire ou opportun de recruter des collaboratrices et collaborateurs plus âgés ou de les retenir le plus longtemps possible dans l'entreprise, car ils disposent d'autres méthodes efficaces pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Afin d'analyser ce point plus en détail, nous avons demandé aux employeurs quelles mesures ils avaient pris pour couvrir leurs besoins de main-d'œuvre qualifiée et généraliste. Comme le montre la figure 34, les employeurs misent avant tout sur la formation continue des collaboratrices et collaborateurs (44%) et sur une flexibilité accrue, comme la possibilité de travailler à temps partiel / de partager le poste (43%) ou de faire du télétravail (40%). Ils misent un peu moins sur des conditions de travail favorables aux familles (24%). Des incitations financières, telles que de meilleures prestations sociales (28%) et un salaire supérieur à la moyenne (22%), sont parfois citées. Toutefois, exploiter le potentiel de forces de travail des personnes actives plus âgées ne semble pas une mesure prioritaire pour de nombreux employeurs. Ainsi, 22% indiquent embaucher des collaboratrices et collaborateurs de 55 ans et plus pour couvrir leurs besoins de main-d'œuvre, mais seuls 13% déclarent encourager à cet effet le travail à la retraite.

Plus le jugement des employeurs à l'égard des collaboratrices et collaborateurs plus âgés est positif, plus ils ont tendance à encourager la poursuite de l'activité lucrative à la retraite pour couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée

A cet égard, l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs plus âgés par les employeurs joue un rôle important dans l'utilisation de ces deux dernières stratégies par les employeurs pour couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée. Les employeurs qui considèrent que l'âge idéal de départ à la retraite se situe à partir de 66 ans ou qui estiment que leurs collaboratrices et collaborateurs peuvent encore travailler après 65 ans indiquent plus souvent encourager le travail à la retraite comme mesure pour couvrir les besoins de main-d'œuvre. Plus leur estimation de l'âge idéal de départ à la retraite ou de l'aptitude des collaboratrices et

collaborateurs plus âgés à travailler à l'âge de la retraite est élevée, plus les employeurs embauchent de nouveaux collaborateurs et collaboratrices de 55 ans et plus pour couvrir leurs besoins de main-d'œuvre. En outre, les employeurs qui emploient un effectif plus âgé recourent plus souvent à ces deux stratégies.

Fig. 34: La poursuite de l'activité professionnelle à l'âge de la retraite n'est pas la principale mesure pour couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée



Source: enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs

Si les besoins de main-d'œuvre ne peuvent pas être couverts par le marché du travail national, une alternative consiste à regarder au-delà des frontières. Une telle mesure n'est toutefois pas prioritaire pour la plupart des employeurs: seuls 9% d'entre eux déclarent avoir recruté (activement) à l'étranger pour couvrir leurs besoins de main-d'œuvre. Les raisons de cette part relativement faible au regard de la forte immigration ne sont pas claires. Cet écart est peut-être le signe que bon nombre de travailleuses et travailleurs étrangers immigreront de leur propre initiative et ne sont pas spécifiquement recrutés par des entreprises. C'est par exemple le cas des étudiantes et étudiants étrangers inscrits dans les hautes écoles suisses (qui, une fois diplômés, exercent une activité lucrative en Suisse). Un autre élément joue un rôle: aujourd'hui, les offres d'emploi sont principalement publiées en ligne, et la réserve de candidates et candidats potentiels ne se limite donc pas aux frontières nationales. Il est toutefois intéressant de noter que les employeurs dont la main-d'œuvre est fortement composée de personnes étrangères indiquent plus souvent recruter activement à l'étranger que ceux dont la main-d'œuvre étrangère est relativement peu nombreuse.

Nous ne pouvons que faire des suppositions sur les raisons de cette situation. Du fait des travailleuses et travailleurs frontaliers, la part de main-d'œuvre étrangère dans les entreprises situées aux régions frontalières a tendance à être plus élevée que dans les entreprises situées à l'intérieur du pays. En outre, les entreprises situées aux régions frontalières ont sans doute plus de facilité pour recruter dans les pays voisins. Une thèse plausible serait donc qu'une ouverture du marché du travail aux personnes

étrangères aurait des conséquences négatives sur la main-d'œuvre locale. Dans notre étude «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>, nous avons formulé, sans toutefois l'examiner, la thèse selon laquelle la stagnation de la participation au marché du travail des personnes de plus de 65 ans que l'on observe en Suisse, contrairement aux pays de l'OCDE, pourrait être liée à la forte immigration de ces dernières années. Cependant, la littérature spécialisée ne fait pas état de tels effets négatifs de l'immigration sur le marché du travail suisse.<sup>14</sup> Les employées et employés, en particulier les plus jeunes, ont même bénéficié de hausses salariales en raison de l'augmentation de la main-d'œuvre étrangère dans le sillon des accords sur la libre circulation conclus avec l'UE. De même, chez les employées et employés plus âgés, on n'observe aucune répercussion sur le chômage. Des effets négatifs sur les salaires ne peuvent toutefois pas être exclus. D'après les données de l'ESPA, le taux d'actifs occupés vivant (ou installée) en Suisse a tendance à être légèrement plus élevé dans les régions où la part de travailleuses et travailleurs frontaliers est faible que dans les régions où cette part est élevée. Cela s'applique toutefois à toutes les personnes actives, quel que soit leur âge. Au vu des études mentionnées, on ne peut établir de lien de *causalité* entre cette situation et l'immigration. Les études mentionnées concernent uniquement la population en âge d'exercer une activité lucrative, c'est-à-dire que les personnes de 65 ans et plus ne sont pas prises en compte. Des analyses plus approfondies seraient nécessaires pour déterminer si la stagnation de la participation au marché du travail des personnes de plus de 65 ans est liée à l'immigration.

L'étude se base sur un certain nombre de sources de données différentes.

## *Enquête auprès des employeurs*

Sur la base de panels d'AmPuls, GFK et Bilendi et pour le compte de Swiss Life, l'institut d'études de marché ValueQuest a réalisé en février 2024 une enquête représentative en Suisse alémanique et en Suisse romande auprès de gérantes et gérants, de membres de la direction et de responsables du personnel. 1054 décideuses et décideurs HR travaillant dans des entreprises employant au moins quatre personnes ont participé à l'enquête en ligne. Le questionnaire utilisé dans le cadre de l'enquête a été développé par les autrices et auteurs, ainsi que par les collaboratrices et collaborateurs scientifiques de Swiss Life, et il a été complété par ValueQuest. L'évaluation des données utilisées dans l'étude, l'analyse et la rédaction ont été effectuées exclusivement par les autrices et auteurs de l'étude de Swiss Life.

Si l'on compare l'enquête avec la statistique structurelle des entreprises (STATENT) de l'OFS, on constate une légère surreprésentation des petites et moyennes entreprises par rapport aux très petites entreprises et aux grandes entreprises. La proportion des différents secteurs correspond relativement bien à leur répartition réelle. L'administration publique, la santé et les services sociaux ainsi que les professions libérales, techniques et scientifiques sont légèrement sous-représentés, tandis que la construction, l'informatique et la communication ainsi que les services financiers et d'assurance sont légèrement surreprésentés. Les calculs de vérification de la plausibilité montrent toutefois que cela n'a pratiquement aucune incidence sur les résultats de l'enquête.

## *Enquête auprès des personnes actives*

Nous nous référons aussi ponctuellement aux résultats d'une enquête en ligne représentative réalisée en janvier et février 2024 auprès de 2023 personnes âgées de 50 à 70 ans. Vous trouverez plus d'informations sur la méthodologie utilisée pour cette enquête dans l'étude Swiss Life «Longue vie au travail?»<sup>1</sup>.

## *Données OFS*

Pour l'analyse des données OFS, nous utilisons des séries de données individuelles des enquêtes ESPA (enquête suisse sur la population active) 2010 à 2023.

La source de données exacte (p. ex. ESPA OFS ou enquête Swiss Life 2024 auprès des employeurs) figure pour chaque résultat soit dans l'indication de la source de la figure concernée, soit dans une note finale.

En raison de différences d'arrondi, il est possible que la somme de certains graphiques n'atteigne pas exactement 100%.

## *Etudes et publications*

Basten, C. & Siegenthaler, M. (2019). Do Immigrants Take or Create Residents' Jobs? Evidence from Free Movement of Workers in Switzerland. *Scandinavian Journal of Economics*, 121(3):994-1019.

Beerli et al. (2021). The Abolition of Immigration Restrictions and the Performance of Firms and Workers: Evidence from Switzerland. *American Economic Review*, 111(3):976-1012.

Bello, P. & Galasso, V. (2020). Old before their time: the role of employers in early retirement decisions. *International Tax and Public Finance* 27:1198-1223.

Christen, A. (2021). Vivre plus longtemps – fournir un travail plus longtemps? Editeur: Swiss Life SA.

Christen, A. & Myohl, N. (2024). Longue vie au travail? Editeur: Swiss Life SA.

Degen, K., Hofstetter, M. & Etter, B. (2021). Herausforderungen und Chancen für ältere Stellensuchende. Editeur: AMOSA. Mandant: Association suisse des autorités du marché du travail, CR Suisse orientale.

Kaiser, B., Möhr, T., & Siegenthaler, M. (2023). Welche Stellen sind von Fachkräftemangel betroffen? Erkenntnisse aus der Analyse der Vakanzdauer von Stelleninseraten. Editeur: BSS et KOF. Mandant: Union patronale suisse.

Lalive, R., Magesan, A. & Staubli, S. (2023). How Social Security Reform Affects Retirement and Pension Claiming. *American Economic Journal: Economic Policy*, 105(3):115-150.

Zürcher Wirtschaftsmonitoring. (2021). Der Zürcher Wirtschaft fehlen bald die Arbeitskräfte. Consulté sur <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2021/12/der-zuercher-wirtschaft-fehlen-bald-die-arbeitskraefte.html>

## *Bases de données externes*

Office fédéral de la statistique (OFS) – données individuelles:

– OFS (2024a): ESPA (enquête suisse sur la population active) – ensemble de données individuelles annuelles 2010 à 2023

Office fédéral de la statistique (OFS) – divers tableaux standard et ensemble de données obtenus via [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

– OFS (2024b): statut sur le marché du travail de la population résidante permanente par groupe d'âge

– OFS (2024c): taux d'actifs occupés selon le statut d'activité et l'âge, 2021-2023

– OFS (2024d): taux de rotation net selon les caractéristiques des personnes actives et des entreprises

– OFS (2024e): ancienneté des personnes actives par groupe d'âge

– OFS (2024f): statistique de l'emploi (STATEM)

- 
- <sup>1</sup> Christen & Myohl (2024)
- 
- <sup>2</sup> Cf. p. ex. Lalive, Magesan & Staubli (2023)
- 
- <sup>3</sup> Depuis 2024, l'âge ordinaire de la retraite est appelé âge de référence. Celui-ci désigne le moment auquel il est possible de percevoir une rente AVS complète. Pour les hommes, l'âge de référence est de 65 ans. Pour les femmes, il est de 64 ans jusqu'en 2025, mais il passera progressivement à 65 ans d'ici 2027. Par souci de simplicité, nous utilisons systématiquement le terme «âge de référence» dans cette étude, même lorsque les affirmations se réfèrent au passé, quand on utilisait encore la notion d'«âge ordinaire de la retraite».
- 
- <sup>4</sup> Cf. p. ex. Degen, Hofstetter et Etter (2021)
- 
- <sup>5</sup> Christen (2021)
- 
- <sup>6</sup> Si l'on demande aux employeurs d'évaluer une affirmation légèrement différente («Capacité des collaboratrices et collaborateurs à travailler au-delà de 64/65 ans [santé, employabilité]») et d'indiquer une échelle légèrement différente (très faible, plutôt faible, plutôt élevé[e], très élevé[e]), 44% des employeurs affirment que la capacité des collaboratrices et collaborateurs à travailler au-delà de l'âge de référence est plutôt élevée à très élevée.
- 
- <sup>7</sup> Nous avons demandé aux employeurs d'évaluer les affirmations «Capacité des collaboratrices et collaborateurs à travailler au-delà de l'âge de 64/65 ans (santé, employabilité)» et «Disposition des collaboratrices et collaborateurs à travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite» sur une échelle de 4 (très faible, plutôt faible, plutôt élevé[e], très élevé[e]). Pour la figure 8, nous avons regroupé les catégories «très faible» et «plutôt faible» avec «disposition faible» et «capacité faible», et les catégories «très élevé[e]» et «plutôt élevé[e]» avec «disposition élevée» et «capacité élevée».
- 
- <sup>8</sup> Il se peut que les raisons pour lesquelles la poursuite de l'activité lucrative à la retraite n'est pas possible soient en partie les mêmes que celles pour lesquelles les employés et employés ne sont pas aptes à continuer à travailler. Cela vaut par exemple pour certains métiers éprouvants physiquement, dont les conventions collectives de travail prévoient dans certains cas un départ à la retraite avant 65 ans.
- 
- <sup>9</sup> Nous avons pris en compte l'âge, le sexe et la désignation de la fonction de la personne interrogée, ainsi que la taille et la branche de l'entreprise. Là encore, l'augmentation par rapport à 2020 est statistiquement significative.
- 
- <sup>10</sup> Pour une discussion sur les idées reçues, nous renvoyons p. ex. à l'article suivant: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/schwierige-stellensuche-von-ue55-bei-der-bewerberswahl-druecken-negative-klischees-klar-durch-ld.1778263>
- 
- <sup>11</sup> Cf. Zürcher Wirtschaftsmonitoring (2021)
- 
- <sup>12</sup> Voir par exemple <https://www.nzz.ch/wirtschaft/der-schweizer-branchenkult-fuehrt-zu-organisierter-inzucht-ld.1761316>
- 
- <sup>13</sup> OFS (2024f)
- 
- <sup>14</sup> Cf. Basten & Siegenthaler (2019), Beerli et al. (2021)

