

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 62 (2004)

**Heft:** 3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques

**Artikel:** Introduction à une réflexion pluridisciplinaire sur l'employabilité des (cadres) seniors

**Autor:** Koestner, Elisabeth

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141530>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# INTRODUCTION À UNE RÉFLEXION PLURIDISCIPLINAIRE SUR L'EMPLOYABILITÉ DES (CADRES) SENIORS

*Elisabeth KOESTNER \**

*Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC)*

*Université de Lausanne*

*elisabeth.koestner@hec.unil.ch*

« Trop âgé ou trop expérimenté ? » est une réflexion pluridisciplinaire menée sur le thème de l'employabilité en regard de l'avancée en âge, avec une attention particulière portée à la population des cadres. Ce premier papier introductif vise à brosser un portrait synthétique de la situation telle qu'elle est aujourd'hui percevable, en particulier en Suisse ; il servira de tremplin à d'autres analyses, développées selon une approche bio-psycho-sociale, qui font l'objet des 3 autres articles constituant ce dossier.

Depuis plusieurs décennies, deux phénomènes apparemment antinomiques sont observables parmi les pays membres de l'OCDE<sup>1</sup> : d'une part, le vieillissement de la population<sup>2</sup> et, d'autre part, une baisse du pourcentage des travailleurs dits seniors -50 ans et plus- au sein des entreprises<sup>3</sup>.

## **Evolution démographique**

Grâce aux avancées de la médecine et au progrès économique et social, le phénomène de l'allongement de la durée de vie est discernable partout dans le monde. Selon les données de l'Organisation des Nations Unies (ONU), les pays économiquement favorisés affichent aujourd'hui une espérance de vie d'environ 72 ans pour les hommes et de 80 ans pour les femmes<sup>4</sup> -respectivement 78 et 83 ans en Suisse<sup>5</sup>-. Cette tendance devrait se poursuivre pour atteindre, dans les années 2050, 79 ans pour les hommes et 85 ans pour les femmes. Jusqu'où ira cette propension ? Nul ne le sait vraiment, mais déjà certaines projections prédisent une espérance de vie de 90 ans pour les enfants de sexe féminin nées en l'an 2000<sup>6</sup> ! Ce qui annonce la poursuite de quelques belles batailles autour de la gestion des systèmes de pensions, mais aussi, avant d'atteindre cette fameuse retraite, au sujet de la mise en place de mesures efficaces pour favoriser l'emploi des seniors<sup>7</sup>.

\* Professeure de Neuromanagement

## Evolution du taux d'emploi des seniors

Comme l'indique un rapport du Bureau International du Travail (BIT)<sup>3</sup>, le pourcentage des travailleurs seniors chute depuis les années 1950, et ce à des degrés divers selon les pays. La variabilité de cette évolution est illustrée dans la figure 1 pour 2 pays de l'OCDE, la France et la Suède.

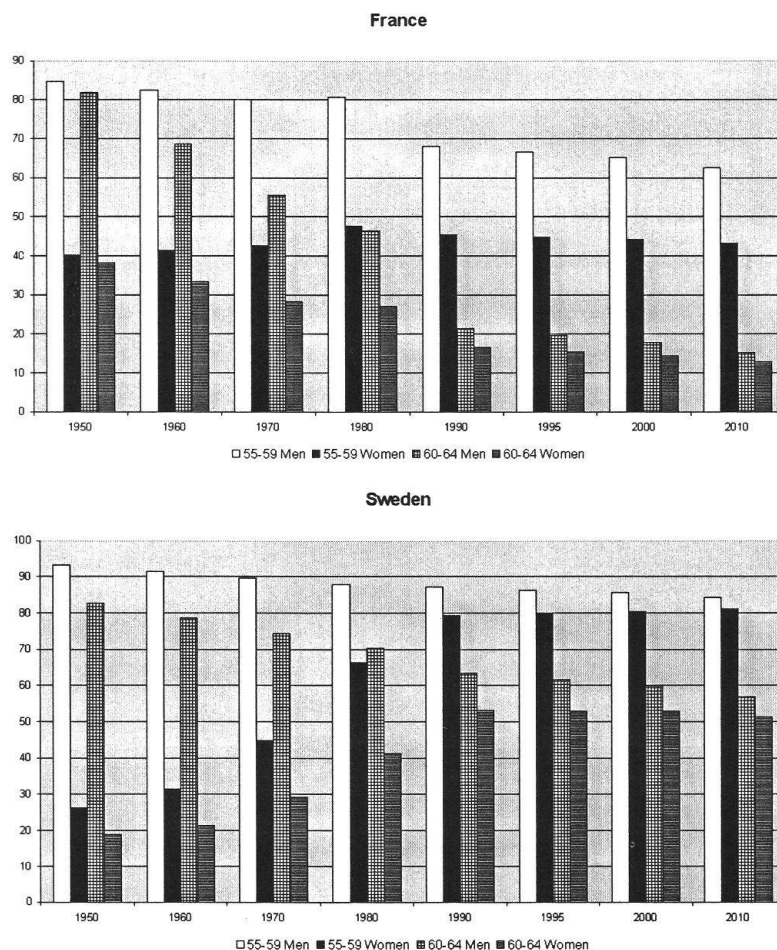


Fig. 1: Taux de participation des travailleurs âgés (par groupe d'âge et genre).

Source : BIT 2000/2 «Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences». Reproduits avec permission.

La France est un des pays où la présence des seniors au sein des entreprises a subi une forte décroissance, tant pour les hommes que pour les femmes. Ainsi, pour le groupe d'âge 55-64 ans et rien que pour la période située entre 1980 et 1996, le taux d'emploi des hommes a chuté de plus de

40% et celui des femmes de plus de 23%. Pendant cette même période, la Suède a contenu cette chute à des valeurs plus modérées pour les hommes (14,83%), voire même, a contrario, a vu une augmentation de la participation des femmes seniors dans les entreprises (plus de 11%), grâce notamment à des mesures politiques conduisant à la réforme du système de pension -en particulier via un frein à l'incitation aux retraites anticipées<sup>8</sup>. La comparaison de ces chiffres français et suédois contribuent à mettre en évidence : (i) l'absence de lien entre l'entrée des femmes sur le marché du travail et la baisse du taux d'emploi des hommes, et, (ii) l'impact des actions politiques sur l'employabilité des seniors. La force de cet impact est néanmoins à moduler, puisque l'OCDE<sup>8</sup> précise qu'un travail reste à faire auprès des employeurs pour (a) modifier la représentation qu'ils ont des travailleurs seniors -par exemple, manque de flexibilité et de vitesse- et (b) promouvoir l'adaptation des places de travail à cette catégorie d'employés.

En ce qui concerne la Suisse, selon les sources de l'Office Fédéral de la Statistique (OFS)<sup>5</sup> et de celles de l'OCDE<sup>9</sup>, le pays est à rapprocher du schéma suédois : baisse modérée de l'employabilité des hommes seniors et augmentation du taux d'activité des femmes seniors. Quant aux chiffres du chômage, ils mettent en évidence que, même si le taux reste relativement bas pour les plus de 50 ans (3% en juin 2004), les périodes de non-emploi sont, par contre, de plus longue durée<sup>10</sup>. Aussi, pour améliorer significativement l'emploi des seniors en Suisse, l'OCDE suggère la mise en place d'un certain nombre de mesures qui vont de l'adaptation des places de travail à la promotion de la formation continue, en passant par des campagnes anti-discriminatoires et la remise en question de certaines pratiques salariales.

### **Quelques pistes d'amélioration**

Pour favoriser significativement l'intégration des seniors dans le marché du travail, les recommandations suivantes sont proposées<sup>9</sup> :

1. *Remettre en question les pratiques salariales* basées sur l'âge ou l'ancienneté qui peuvent avoir une incidence négative sur le maintien ou l'intégration des professionnels seniors. Cependant, même dans le cadre de structures salariales flexibles, on constate empiriquement que certains employeurs tendent fortement à exclure du processus d'embauche les candidats seniors. Ce constat pourrait être à rapprocher du rapport suédois de l'OCDE précédemment cité<sup>8</sup> et ouvrir le débat sur la question des représentations que peuvent avoir les employeurs au sujet des travailleurs seniors. De ceci découle la recommandation qui suit.
2. *Agir sur les critères de recrutement* par des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des employeurs, afin d'éviter les pratiques discriminatoires liées à l'âge, voire même les interdire. Dans ce dernier cas cependant, s'il a bien été montré que la législation a une

incidence positive sur le maintien en emploi et peut retarder la mise à la retraite<sup>11</sup>, il n'a pas été observé de lien avec le processus d'embauche. En effet, une interdiction portant sur la discrimination peut être contournée par l'argument très simple : « vos compétences ne correspondent pas au profil du poste recherché ». Comme il peut être aisé de camoufler ainsi une pratique discriminatoire, il semble plus adéquat de s'attaquer aux mythes parfois bien ancrés concernant les seniors -manque de flexibilité, lenteur, manque de fiabilité dû à une santé déclinante, manque de créativité, etc.- et modifier ainsi la perception des individus.

Cette remise en question est d'autant plus importante que, dans les pays disposant d'une pyramide des âges resserrée à sa base, il devient de plus en plus judicieux pour les entreprises d'engager des collaborateurs qui puissent mieux comprendre et répondre aux besoins de la clientèle d'un certain âge -et au pouvoir d'achat certain. Au Royaume Uni, les 3 grandes chaînes de supermarchés engagent activement depuis plusieurs années des travailleurs de plus de 50 ans pour répondre aux besoins de la communauté locale<sup>12</sup>. Ces entreprises constatent d'une part qu'ils disposent ainsi d'une force de travail motivée, flexible, au taux de productivité élevé et, d'autre part, que la satisfaction-client augmente. D'autres descriptions de cas aux USA et en Belgique ont abouti à des conclusions similaires, auxquelles se sont ajoutées les caractéristiques suivantes : forte éthique de travail, « know-how » utile à l'entreprise, modèle à suivre pour les juniors, implication élevée dans le travail<sup>13</sup>.

Néanmoins, les travailleurs seniors continuent à être confrontés à certains stéréotypes dont celui se rapportant à leur état de santé; ils peuvent en effet être perçus comme fréquemment malades et absents<sup>14</sup>. Si l'on ne peut nier que le vieillissement s'accompagne d'une modification de l'apparence physique et du fonctionnement des organes du corps, il n'en demeure pas moins que les progrès biomédicaux permettent aujourd'hui de vivre plus longtemps en bonne forme, notamment grâce à des mesures préventives appropriées, dont celles qui peuvent s'appliquer à la place de travail; celles-ci sont explicitées dans la prochaine recommandation.

3. *Améliorer les conditions de travail* par la promotion de postes de travail adaptés aux travailleurs seniors. Une large littérature a émergé ces dernières années qui a mis en exergue l'impact des facteurs de stress physiques ou psychiques sur la santé des travailleurs et, par conséquent, sur la performance des entreprises, quel que soit l'âge des employés<sup>15</sup>. Il est vrai que la charge de stress accumulée avec le nombre d'années d'activité professionnelle ne peut qu'être un facteur aggravant. Les actions préventives visant à adapter les places de travail aux capacités humaines -et non l'inverse- prennent alors toute leur importance dans une perspective de maintien à long terme<sup>16</sup>. Différents aménagements peuvent y concourir, tels que l'implémentation de postes de travail ergonomiques (les troubles musculo-squelettiques sont actuellement des problèmes de santé majeurs), une plus grande flexibilité dans les taux

d'activité ou les horaires, une sensibilisation des différents acteurs du monde du travail -y inclus les décideurs- par un ajustement des connaissances via des formations appropriées.

4. *Favoriser l'accès à la formation continue* qui se révèle une dimension capitale, puisque les performances déclinantes des travailleurs seniors sont davantage imputables à l'obsolescence de leurs connaissances qu'au déficit de leurs capacités mentales<sup>3,17</sup>. Ceci est corroboré par le fait qu'une des causes du chômage de longue durée est à chercher dans l'absence de formation professionnelle<sup>18</sup>. De ce point de vue, la formation continue en Suisse apparaît comme un parent pauvre : elle relève davantage de l'initiative personnelle et, lorsqu'elle existe, elle est plutôt réservée aux sujets les plus jeunes. Aussi, mériterait-elle d'être davantage soutenue d'un point de vue législatif, comme c'est déjà le cas dans certains pays européens où elle est devenue un droit<sup>9</sup>.

### **Quid des cadres seniors en Suisse ?**

De l'ensemble des références précédemment citées, il ne ressort aucune analyse spécifique concernant la population des managers. Actuellement, seules des observations empiriques peuvent être rapportées, comme par exemple : (1) annonces d'offres d'emploi paraissant dans la presse et stipulant explicitement une limite d'âge ; (2) incitations plus ou moins fortes à la mise à la retraite anticipée ; (3) acteurs au sein des entreprises témoignant -uniquement sous couvert de l'anonymat- des prises de décision des organes de direction qui éliminent d'emblée les postulants au-delà de 40 ans; (4) témoignages des intéressés eux-mêmes : « *personne ne me parle de mon âge, mais je sens bien qu'il y a un malaise* », rapporte un top manager de 55 ans à la recherche d'un nouveau poste, et de souligner encore ce paradoxe « *lorsque vous répondez à une annonce pour un poste de direction, on vous demande tellement d'expériences, de compétences, d'atouts que, mathématiquement, vous devez avoir un certain âge pour les posséder tous. Mais la même annonce précise : âge idéal, 35 ans. Il y a là quelque chose qui cloche...* »<sup>19</sup>.

Afin, d'une part, de mieux identifier cette apparente contradiction, ce « quelque chose qui cloche », et, d'autre part, contribuer aux changements des représentations évoquées plus haut, différentes analyses sont proposées à travers le regard du biologiste, du sociologue et de l'accompagnateur de cadres en transition de carrière. Elles font l'objet des articles intégrés dans la suite de ce dossier :

- En termes biologiques, y a-t-il compatibilité entre les deux termes performance et vieillissement ? (voir l'article de Françoise Schenk).
- En termes sociologiques, peut-on considérer que jeunesse et vitesse sont les nouvelles valeurs véhiculées par le 21<sup>ème</sup> siècle et, qu'actuellement, avoir la quarantaine signifie entrer en quarantaine ? (voir l'article de Stéphane Haeffliger).

- Du point de vue de la pratique-terrain : quelles sont les conditions qui favorisent la réussite des cadres seniors partis à la conquête d'un nouveau poste ? (voir l'interview de Magali Fischer).

De la réussite de ce passage d'une rhétorique de bon aloi sur l'employabilité des seniors à la mise en application de mesures concrètes au sein des organisations en particulier et de la société en général va dépendre notamment le développement économique et social de demain.

## NOTES

- 1 Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- 2 OCDE (2000). *Vieillissement démographique, Statistiques*, <http://www.oecd.org/statisticsdata>.
- 3 Auer, P. and Fortuny, M. (2000/2). *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, International Labour Organization.
- 4 ONU (2001). *World Population Ageing : 1950-2050*, United Nations Publications.
- 5 OFS (2004). *Statistique du mouvement naturel de la population en 2003*, Office Fédéral de la statistique, Communiqué de Presse No 0351-0406-80.
- 6 ONU (2003). *World Population in 2300*, Population Newsletter, 76, Issued by Population Division Department of Economics and Social Affairs.
- 7 A souligner dans ce contexte que si le ratio de dépendance, c'est-à-dire le rapport entre personnes de 65 ans et plus et celles de 15-64 ans, est d'environ 1/4 aujourd'hui pour les pays de l'Europe de l'Ouest, il est annoncé à 1/2 pour les années 2050 (cf. note No 4 ci-dessus).
- 8 OCDE (2003). *Ageing and employment policies - Sweden*, Les Editions de l'OCDE.
- 9 OCDE (2003). *Vieillissement et politiques de l'emploi - Suisse*, Les Editions de l'OCDE.
- 10 SECO (2004). *La situation sur le marché du travail en juin 2004*, Secrétariat d'Etat à l'Economie, Documentation de presse.
- 11 Adams, S.J. (2003). *Age discrimination legislation and the employment of older workers*, Labour Economics, 11, 219-241.
- 12 Russel, C. (1997). *Ungraying of America*, American Demographics, 19 (2).
- 13 Tempest, S., Barnatt, Ch. And Cuopland, Ch. (2002). *Grey Advantage. New strategies for the old*, Long Range Planning Journal, 35, 175-492.
- 14 GMB (1999). *Equality Briefing on Age Discrimination*, disponible à <http://www.gmb.org.uk/agediscrim.html>.
- 15 EU (2000). *Working conditions surveys. A comparative analysis 2000*, Rapport de la Communauté Européenne. Ramaciotti, D. et Perriard, J. (2000). *Les coûts du stress en Suisse*, Publication du Secrétariat d'Etat à l'Economie. Tennant, C. (2001). *Work-related stress and depressive disorders*, Journal of Psychosomatic Research, 51, 697-704. Roskam, E. (2002). *Working at the check-in: Consequences for workers health and management practices*, Thèse HEC, Université de Lausanne.
- 16 Winn, F.J. and Ilmarinen, J. (2000). *An international perspective on the older worker*, Editorial/ International Journal of Industrial Ergonomics, 25, 461-463.
- 17 Czaja, S. (1995). *Aging and work performance*, Review of Public Personnel Administration, 15 (2).
- 18 Sheldon, G. (1998). *Le chômage de longue durée en Suisse : Diagnostic et thérapie*. La Vie économique, août, 45-51.
- 19 Dubouloz, C. (2004). Cahier emploi et formation, Supplément du 4 juin du journal Le Temps.

*Remerciements* : L'auteur remercie Françoise Schenk, Stéphane Haeffliger et Magali Fischer pour leurs contributions à ce dossier, ainsi que Laure Dupuis, assistante à HEC-UNIL, pour l'aide apportée dans la réalisation de cette publication.