

EMPLOI

Et si la diversité générationnelle devenait un atout ?

RETRAITE

Ne vous laissez pas surprendre par la fin de votre vie professionnelle!

48

PRO SENECTUTE

Jura: des seniors viennent épauler les enseignants.

50

COUPLE

Tout sur la séparation de biens.

55

MULTIMÉDIA

Apple, 50 ans déjà.

56



C'est un paradoxe durable : alors que les entreprises connaissent des difficultés de recrutement, les 55-64 ans ont du mal à retrouver un emploi. Comment en finir avec les clichés qui pèsent sur les travailleurs seniors ?

Nadine n'imaginait pas que cela lui arriverait. Que le couperet de l'âgisme lui tomberait dessus à 57 ans. Responsable de formations internes dans l'entreprise agroalimentaire vaudoise qui l'employait depuis vingt ans, elle avait pourtant anticipé le passage de l'après-55 ans, synonyme de discriminations pour beaucoup de salariées. « J'avais saisi toutes les opportunités de remise à niveau pour rester dans le coup, notamment sur le plan informatique, et veillé à rester en phase avec mes collègues plus

jeunes que moi. Mais cela n'a pas suffi », raconte-t-elle. Un jour, Nadine n'a pas été invitée à une réunion de direction importante. Et cela n'était pas un oubli. Puis c'est un document qui ne lui est pas parvenu, et cela n'était pas un oubli non plus. Peu à peu, elle a été mise sur la touche. « Même les collègues avec qui je m'entendais bien et avec qui il me semblait avoir noué des relations de complicité se sont mises à contester ce que je proposais, me renvoyant que j'avais des idées

datées. Que le monde avait changé. » Nadine a eu beau résister, notamment en allant expliquer à la responsable des ressources humaines les difficultés qu'elle rencontrait et qui l'affectaient, d'autant plus qu'elle se sentait en pleine possession de ses moyens professionnels, rien n'y a fait. Elle n'a plus participé à aucun projet d'envergure et s'est sentie tellement placardisée qu'elle a fini par craquer puis quitter l'entreprise. Depuis, elle fait partie des 92 % des 55-64 ans suisses qui ne retrouvent pas d'emploi. >>>

En 2025, près d'un tiers des 60-64 ans sans emploi étaient au chômage depuis au moins un an. Aucune autre tranche d'âge ne compte, en proportion, autant de chômeurs de longue durée. Et pour cause... Selon une enquête Swiss Life datant de 2024, seul un employeur sur cinq considère l'embauche de seniors comme un moyen efficace de pallier le manque de personnel qualifié. « Le logiciel des employeurs date d'il y a cinquante ans », déplore Laetitia Vitaud, spécialiste des transformations du travail. Et cette conférencière et autrice d'un livre valorisant l'atout de l'expérience de dénoncer la lenteur de la réaction du marché du travail face à la transition démographique.

« D'une part, on appelle les gens à travailler plus longtemps, d'autre part, on leur renvoie qu'ils sont obsolètes de plus en plus tôt. » Plusieurs études prouvent pourtant que les seniors d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier. Qu'ils vivent plus longtemps, en meilleure santé, et conservent des capacités physiques et cognitives bien supérieures à celles des générations précédentes au même âge. Que l'écart entre l'âge biologique et l'âge chronologique s'est creusé. Il n'empêche que les représentations restent figées. Beaucoup d'entreprises fonctionnent comme si l'âge de 60 ans marquait mécaniquement la sortie du monde du travail. « Les plus de 50 ans sont encore trop souvent perçus comme étant ralentis, moins adaptables, voire dépassés. Or, ces affirmations ignorent non seulement les apports de l'expérience, mais aussi les connaissances issues des recherches sur le fonctionnement du cerveau, qui montrent la persistance de capacités d'apprentissage, d'adaptation et de créativité tout au long de la vie », se désole Laetitia Vitaud.

92%

des 55-64 ans suisses ne retrouvent pas d'emploi

« Le logiciel des employeurs date d'il y a cinquante ans »

LAETITIA VITAUD, SPÉCIALISTE DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL



Sortir de la logique «tayloriste»

Par ailleurs, si des fragilités apparaissent chez les travailleurs, elles ne sont pas forcément attribuables à leur vieillissement, mais bien plutôt à l'organisation du travail... qui les a usés. Celle-ci date du XIX^e siècle et est basée sur le principe du taylorisme, qui peut se résumer en trois points cardinaux (qui séduisent beaucoup le néolibéralisme également) : standardisation du travail, intensification des cadences et optimisation à court terme. « L'usure physique et psychique n'est pas l'apanage des seniors : elle peut apparaître très tôt, parfois dès la trentaine, dans des environnements contraints », souligne Laetitia Vitaud. Autre conséquence d'une organisation du travail qui ne s'est pas adaptée à l'évolution de la société : l'insoutenabilité du travail à long terme.

« Les individus ne sont pas que des travailleurs : ils sont aussi des parents, en particulier les mères célibataires, des aidants – ils représenteront plus d'un actif sur quatre en 2030 –, ils peuvent aussi être malades et engagés dans d'autres sphères de leur existence, associative, politique, culturelle, etc. Ignorer cette réalité revient à fragiliser leur capacité à durer dans l'emploi. » Autrement dit, le modèle dominant de l'employabilité – temps plein standardisé, forte intensité, faible flexibilité – apparaît de plus en plus incompatible avec la diversité des vies.

Des RH plus dans le coup !

La question n'est donc pas de savoir comment faire travailler plus longtemps des salariés supposément fragilisés par l'âge, mais de comprendre pourquoi le travail, tel qu'il est organisé aujourd'hui, use ceux qui l'exercent. Un sacré changement d'optique pour les responsables de ressources humaines ! Autre challenge auquel ces derniers sont exposés : s'extraire de l'idéal du parcours professionnel qui devrait être linéaire, sans bifurcation ni interruption. « Les carrières ne sont plus linéaires, affirme Laetitia Vitaud. On peut changer de



DR, iStock

voie, se reconvertir ou repartir de zéro à tout âge. » Il s'agit donc de permettre à chacun, quel que soit son âge, de se former et d'aller au bout de ses ambitions sans limitation à cause d'une prétendue date de péremption. À noter que l'incapacité à reconnaître la valeur de parcours non linéaires contribue à une déperdition massive de talents qui touche particulièrement les femmes, souvent pénalisées pour des interruptions pourtant essentielles à la vie sociale.

On l'a compris : atteindre la cinquantaine puis la soixantaine pourrait ne pas poser de problèmes dans le monde du travail, si les clichés âgistes étaient démantibulés une fois pour toutes. Reste cependant cette problématique : au boulot, il n'y a pas que des relations entre employeurs et employés. Il y en a aussi entre collègues. Or, les générations ne cohabitent pas toujours bien, les plus jeunes reprochant aux plus âgés d'être dépassés et les plus âgés aux plus jeunes d'être insuffisamment investis. Pour cela aussi, Laetitia Vitaud propose des pistes. « Les différences intergénérationnelles sont souvent exagérées. Elles se manifestent surtout dans les styles de communication, la relation au temps et l'adaptation aux nouvelles modalités de travail. Pour que la diversité générationnelle dans une entreprise ne soit pas un problème, je suggère par exemple de créer un lexique commun, une sorte de glossaire interne qui explique le jargon propre à chaque département, à chaque niveau hiérarchique et à chaque génération. Et aussi d'analyser les rituels d'entreprise à travers le prisme des préférences générationnelles. » Cerise sur le gâteau : créer un climat de confiance et de respect réciproque entre générations favorise la transmission des plus expérimentés à ceux qui le sont moins. La diversité générationnelle pourrait donc devenir une force.

VÉRONIQUE CHÂTEL

À lire :
L'atout âge,
de Laetitia Vitaud,
Éditions Eyrolles.



« LE VÊCU EST UN ATOUT PRÉCIEUX »

Julien Baertschi est le fondateur d'une entreprise romande d'aide à la personne, basée dans le canton de Vaud, Alterum, qui emploie une centaine de salariés de plus de 50 ans.



« **A**vant de créer Alterum, il y a huit ans, j'étais informaticien. J'ai donc été amené à dépanner des personnes de tous les âges. Cela m'a permis de constater que l'âge ne déterminait pas la qualité d'un individu. Il y a des personnes motivées, ouvertes aux apprentissages nouveaux, et les autres. J'ai démarré Alterum avec le double objectif de proposer du travail à ceux qui ont du mal à en retrouver, les plus de 50 ans, et de rompre l'isolement des personnes âgées à domicile. Ce qui a fait du tort aux seniors, c'est l'arrivée d'internet, qui a soudain dévalorisé leur expérience. Toutes sortes de tutoriels peuvent répondre aux questions qu'une personne inexpérimentée se pose. Plus besoin de la connaissance d'un plus âgé ! En revanche, là où les plus de 50 ans font réellement la différence, notamment dans le service à la personne, c'est dans le vécu. Grâce à leur parcours de vie, ils sont plus à même de trouver des points communs avec un bénéficiaire et d'instaurer une relation de confiance avec lui. C'est concret, immédiat et utile. Le vrai frein à l'employabilité des seniors reste économique, pour des entreprises qui raisonnent à court terme. Mais si l'on regarde la réalité du travail, on voit bien que les seniors ont toute leur place. »

VC

www.alterum.ch