



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique

Adile Gachoud

**Le chômage des seniors : analyse de  
signaux pour une amélioration de leur  
réinsertion professionnelle**

Working paper de l'IDHEAP 2/2019  
Unité Politiques sociales

**Adile Gachoud**

**Le chômage des seniors : analyse de signaux pour  
une amélioration de leur réinsertion professionnelle**

MEMOIRE DE MASTER EN POLITIQUE ET MANAGEMENT PUBLICS (PMP)

Sous la direction du professeur Giuliano Bonoli

et l'expertise du professeur Yves Emery

Lausanne, 14 novembre 2018

UNIL

Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

Working paper de l'IDHEAP 2/2019

Unité Politiques sociales

Le texte intégral est disponible en ligne sur le dépôt institutionnel de l'UNIL :  
<https://serval.unil.ch/>

The logo of the University of Lausanne (UNIL) is a stylized, cursive script of the word 'Unil' in blue.

UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique



## Résumé

Cette recherche traite de la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors âgés de 50 ans et plus, sous l'angle des signaux et de leurs interprétations lors de la première phase du processus de recrutement. Elle a pour objectif de découvrir s'il existe des signaux permettant d'atténuer les images négatives associées à l'âge lors de la recherche d'emploi des chômeurs seniors.

Des constats récents, des statistiques et des recherches font part des difficultés que rencontrent les chômeurs seniors lors de leur recherche d'emploi. Cette catégorie de la population n'est que faiblement touchée par le chômage mais une fois le chômage survenu, leur réinsertion professionnelle est plus difficile car les employeurs ont des images négatives associées à l'âge. Un nombre de plus en plus important de chômeurs seniors ne retrouvent pas d'emploi avant la fin de leurs droits de chômage. Ils se tournent alors vers l'aide sociale afin de percevoir un revenu permettant de couvrir les besoins vitaux et personnels indispensables. La part des bénéficiaires seniors de l'aide sociale a fortement augmenté ces dernières années.

Lors du processus de recrutement, les employeurs souhaitent recruter les employés les plus productifs. Pour se faire, ils ont tendance à recourir à des stratégies de sélection comme les signaux. Ces derniers sont des caractéristiques observables des candidats (par exemple la nationalité, le genre, l'éducation) permettant aux employeurs d'évaluer la productivité et les qualités des candidats. Dans cette recherche nous souhaitons découvrir s'il est possible, en manipulant certains signaux afin d'atténuer les images négatives associées à l'âge, d'améliorer les chances de réinsertion professionnelle des chômeurs seniors.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec quinze employeurs des cantons de Vaud et Fribourg. Nous leur avons d'abord posé des questions concernant la relation employeur-travailleurs seniors, le chômage des seniors ainsi que le recrutement. Ensuite, nous leur avons soumis des profils fictifs de chômeurs seniors que nous avons créés afin de découvrir comment ils interprètent les signaux que nous avons manipulés, soit des signaux qui contrent des images négatives.

Cette étude permet de constater que les chômeurs seniors sont effectivement victimes d'images négatives mais qu'il existe des signaux pouvant les atténuer. Il est cependant difficile de les atténuer en manipulant des signaux au niveau du dossier du candidat. Cette recherche a également permis de soulever d'autres obstacles à la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors qui sont un manque de projection sur le long terme ainsi qu'un investissement formation pouvant être trop important pour les employeurs par rapport aux années restantes de vie active. Elle a aussi permis d'affiner la catégorie de seniors pour laquelle une réinsertion professionnelle est difficile. Selon nos résultats, une réinsertion professionnelle est fortement compromise à partir de 58 ans. A l'issue de cette recherche, nous proposons quelques pistes d'action et recommandations en termes de politiques publiques, mais aussi pour les employeurs et les demandeurs d'emploi seniors.

## Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de mémoire, le Professeur Giuliano Bonoli pour son accompagnement tout au long de ce travail, ses apports de qualité et sa disponibilité. Ses expertises, remarques et conseils ont contribué de manière centrale à la réalisation de cette recherche.

Je remercie également les enseignants du Master PMP de l'IDHEAP pour leurs enseignements de qualité qui ont su nourrir mes réflexions. Mes remerciements vont également aux membres de l'administration pour leurs conseils et leur disponibilité durant mon cursus.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les employeurs qui ont accepté de participer à cette recherche à travers les entretiens. Sans leur disponibilité et leurs riches apports, cette recherche n'aurait pas pu être réalisée.

Je remercie finalement ma famille, notamment Jean-Jacques Gachoud, pour leur travail de relecture, leurs remarques et leur soutien. Toutes les personnes ayant contribué d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire sont sincèrement remerciées.

# Table des matières

Table des illustrations.....	VI
Index des abréviations .....	VI
Introduction .....	1
<b>Chapitre 1 - Cadre contextuel .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Assurance-chômage et mesures spécifiques pour les chômeurs seniors .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Bases légales et missions de l'assurance-chômage .....	2
1.1.2 Fonctionnement.....	2
1.1.3 Mesures spécifiques de l'AC pour les 55+ .....	2
<b>1.2 Le chômage des seniors .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 La Suisse et les seniors faiblement touchés par le chômage.....	3
1.2.2 Le chômage de longue durée et la fin de droits .....	4
1.2.3 Conséquences de la perte d'emploi pour les seniors .....	4
<b>1.3 La réinsertion professionnelle.....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Réinsertion professionnelle des chômeurs seniors .....	6
1.3.2 Actions concernant la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors.....	7
<b>Chapitre 2 - Cadre théorique .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Images négatives associées à l'âge .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Le processus de recrutement : une situation d'incertitude .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Les signaux comme stratégie de recrutement.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 3 - Problématique, question de recherche et hypothèses.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Problématique .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Question de recherche .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Hypothèses.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 4 - Méthode de recherche .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Méthode de recherche et récolte des données.....</b>	<b>16</b>
4.1.1 Choix de la méthode de recherche.....	16
4.1.2 Procédure de prise de contact.....	16
4.1.3 Méthode de récolte des données .....	16
<b>4.2 Echantillon d'étude .....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Choix et justification de l'échantillon .....	18
4.2.2 Présentation de l'échantillon .....	18
<b>4.3 Traitement et analyse des données.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre 5 - Présentation et discussion des résultats .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Atouts, images négatives et vision des seniors dans le monde du travail.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Quels signaux permettent d'atténuer les images négatives associées à l'âge ? .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Synthèse et discussion des résultats .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 6 - Conclusion .....</b>	<b>37</b>
<b>6.1 Apports de la recherche .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 Pistes d'action et recommandations .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3 Limites et points fort de la recherche .....</b>	<b>40</b>

6.4	Perspectives de recherches futures .....	41
	Références bibliographiques .....	42
	Annexes .....	48

## Table des illustrations

<b>Figure a</b>	: Evolution de l'activité lucrative selon groupes d'âge .....	6
<b>Figure b</b>	: Réinsertion professionnelle durable.....	6
<b>Tableau a</b>	: Tableau récapitulatif des principales images négatives .....	10
<b>Figure c</b>	: Exemple de profil fictif.....	18
<b>Tableau b</b>	: Tableau présentant l'échantillon de l'étude.....	19

## Index des abréviations

AC	Assurance-chômage
AIT	Allocations d'initiation au travail
AVS	Assurance-vieillesse et survivants
BIT	Bureau international du travail
CDD	Contrat à durée déterminée
CFC	Certificat fédéral de capacité
CSIAS	Conférence suisse des institutions d'action sociale
CV	Curriculum Vitae
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
LACI	Loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage)
LPP	Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité
MMT	Mesures relatives au marché du travail
OACI	Ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
OFS	Office fédéral de la statistique
ORP	Office régional de placement
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
UPS	Union patronale suisse
USS	Union syndicale suisse

## Introduction

Depuis une dizaine d'années, le nombre de demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus augmente régulièrement en Suisse. Ces derniers connaissent souvent une période de chômage de longue durée pouvant les amener à être dépendants de l'aide sociale par la suite (SECO, 2017a). Cette trajectoire devient fréquente puisqu'entre les années 2010 et 2016, le nombre de bénéficiaires seniors de l'aide sociale a connu une augmentation de 50,5 % (CSIAS, 2018a). Plusieurs recherches ont démontré que cette population de chômeurs rencontre davantage de difficultés à retrouver un emploi notamment à cause des images négatives associées à leur âge avancé (Höpflinger et al., 2006 ; Morlok et al., 2015 ; SECO, 2017a). Problèmes de santé, coûts trop élevés ou encore le manque de formation sont quelques raisons parmi d'autres rendant la réinsertion professionnelle des chômeurs âgés plus difficile. Dans d'autres pays, la réinsertion des chômeurs seniors dans le monde du travail est aussi problématique. Cette situation ne concerne pas seulement la Suisse. Même si des mesures spécifiques en faveur de cette population ont été développées en Suisse, nous constatons que la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi seniors reste encore problématique (DEFER, 2017a). Ceci est exprimé, entre autres, par l'augmentation de cette catégorie de bénéficiaires de l'aide sociale. Il nous paraît alors important de mieux comprendre ce phénomène afin de proposer des solutions pour mieux le maîtriser.

Dans le domaine de l'étude des processus de recrutement, une part de la littérature s'intéresse aux signaux. Ils sont définis comme des caractéristiques observables du candidat. Il peut s'agir de signaux tels que l'âge, le genre, l'appartenance ethnique et bien d'autres. Le recrutement se faisant dans un contexte d'incertitude, il s'agit d'une stratégie de sélection des candidats selon laquelle les employeurs interprètent différents signaux afin d'évaluer les qualités et la productivité du candidat. Plusieurs études ont démontré que certains signaux ont une influence sur le choix du recruteur. C'est donc sous l'angle des signaux et de leurs interprétations que nous menons cette recherche.

En tenant compte du contexte et des enjeux liés aux demandeurs d'emploi seniors, à leur réinsertion professionnelle difficile ainsi qu'à l'importance des signaux lors du recrutement, nous souhaitons répondre à la question suivante : Existe-t-il des signaux permettant d'atténuer les images négatives associées à l'âge lors de la recherche d'emploi des chômeurs seniors ? Les réponses à cette question nous permettront de faire ressortir et de formuler des pistes d'action afin d'améliorer les chances de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi seniors.

Ce travail est structuré de la manière suivante. Le premier chapitre définit le cadre contextuel où sont présentés brièvement l'assurance-chômage et ses prestations pour les seniors, le chômage des seniors ainsi que leur réinsertion professionnelle. Le deuxième chapitre propose un cadre théorique où sont abordés les images négatives associées à l'âge, ainsi que les signaux en tant que stratégie de recrutement. Le troisième chapitre présente la problématique, la question de recherche ainsi que les hypothèses qui articulent ce travail. La démarche méthodologique est exposée dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre est réservé à la présentation et à la discussion des résultats. Enfin, le sixième chapitre conclut notre recherche. Nous présentons quelques pistes d'action et recommandations, ses points forts et ses principales limites ainsi que des perspectives de recherches futures.



# Chapitre 1 - Cadre contextuel

## 1.1 Assurance-chômage et mesures spécifiques pour les chômeurs seniors

Ce premier point a pour objectif de donner un bref aperçu de l'assurance-chômage et de ses prestations pour les demandeurs d'emploi seniors. Nous abordons les aspects que nous jugeons centraux et nécessaires pour ce travail. Il ne nous est pas possible de présenter ici toutes les règles spécifiques et les exceptions valables dans ce domaine.

### 1.1.1 Bases légales et missions de l'assurance-chômage

L'assurance-chômage (AC) est régie principalement par la loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI) du 25 juin 1982. Elle est complétée par l'ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (OACI) du 31 août 1983. Son but est de « garantir aux personnes assurées une compensation convenable du manque à gagner causé par [le chômage, la réduction de l'horaire de travail, les intempéries et l'insolvabilité de l'employeur] » (LACI, art.1a, al.1). Elle a également pour missions de prévenir et de combattre le chômage mais aussi de « favoriser l'intégration rapide et durable des assurés dans le marché du travail » (LACI, art.1a, al.2).

### 1.1.2 Fonctionnement

Toute personne active dans le marché du travail, sauf les exceptions citées à l'article 2 alinéa 2 de la LACI, a l'obligation de payer des cotisations. L'employeur et l'employé cotisent à parts égales (LACI, art. 3, al.3). Dès qu'un individu perd son emploi, il doit s'inscrire auprès d'un office régional de placement (ORP) ainsi qu'auprès d'une caisse de chômage. Le rôle des caisses de chômage réside surtout dans la gestion et le versement des indemnités de chômage aux assurés. Quant aux ORP, ils ont pour rôle « d'inscrire les personnes au chômage et de les accompagner dans leurs recherches d'emploi, en tenant compte du cadre légal de l'assurance-chômage » (Office cantonal de l'emploi GE, 2018). Cette inscription leur permet de toucher les indemnités de chômage s'ils remplissent les conditions au droit à l'indemnité citées à l'article 8 de la LACI. Les indemnités de chômage sont des indemnités journalières. Elles sont calculées en pourcentage du gain assuré, soit une moyenne des derniers salaires perçus par le travailleur avant le chômage. Selon la situation des assurés une indemnité peut, au maximum, s'élever à 80% du gain assuré (LACI, art. 22). La durée du droit à l'indemnité journalière varie selon la période de cotisation et l'âge (LACI, art. 27).

### 1.1.3 Mesures spécifiques de l'AC pour les 55+

L'assurance-chômage ne développe pas de stratégie d'intégration professionnelle particulière pour les différentes catégories de chômeurs. Il n'y a donc pas de stratégie spécifique pour les chômeurs seniors. Cependant, parmi les prestations de l'AC, certaines sont réservées aux chômeurs seniors. Les chômeurs de 55 ans et plus ont droit à une durée d'indemnisation plus longue. Ainsi, ils bénéficient de 520 indemnités journalières au maximum, à condition qu'ils aient cotisé pendant un minimum de 22 mois (LACI, art 27, al.2, let.c). De plus, ils ont droit à 120 indemnités journalières supplémentaires s'ils sont devenus chômeurs durant les quatre ans avant l'âge légal de la retraite (LACI, art.27, al.3). Une autre prestation pour les assurés de plus de 50 ans est entrée en vigueur dès la 4<sup>e</sup> révision partielle de la LACI en avril 2011. Selon l'article 59 alinéa 3bis, « les assurés âgés de

plus de 50 ans [...] peuvent participer à des mesures de formation ou d'emploi jusqu'au terme de leur délai-cadre d'indemnisation, indépendamment de leur droit à l'indemnité de chômage ». Enfin, une troisième prestation concerne l'ensemble des chômeurs mais ceux de 50 ans et plus ont des prestations plus larges. Des chômeurs peuvent bénéficier de la mesure relative au marché du travail (MMT) appelée « allocations d'initiation au travail » (AIT). Selon les articles 65 et 66 de la LACI, il s'agit d'une mesure permettant aux assurés d'effectuer une initiation au travail auprès d'un employeur. Si l'employeur souhaite engager le chômeur, il perçoit une aide financière pour le paiement du salaire. Pour les chômeurs âgés de 50 ans et plus, les AIT durent jusqu'à douze mois alors que pour le reste des chômeurs jusqu'à six mois. Le salaire des chômeurs de 50 ans et plus est pris en charge à 60% par l'assurance-chômage et ce, durant la première moitié de leur période d'initiation. Dans la seconde moitié, le salaire est pris en charge à 40%. Pour les chômeurs de moins de 50 ans, l'assurance-chômage participe au financement du salaire à raison de 40% dès le troisième mois de la période d'initiation (LACI, art. 66). Pour ce qui est du reste des prestations de l'AC, les chômeurs seniors sont soumis à la LACI et à l'OACI au même titre que les autres chômeurs.

## **1.2 Le chômage des seniors**

Nous abordons maintenant de manière plus détaillée la problématique du chômage des seniors. Nous nous basons essentiellement sur des documents élaborés par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et l'Office fédéral de la statistique (OFS) afin de dresser un constat général de la situation des chômeurs seniors. Nous tentons, dans la mesure du possible, de se référer aux données les plus récentes.

### **1.2.1 La Suisse et les seniors faiblement touchés par le chômage**

Avec un taux de chômage de 2,4 % en octobre 2018, la Suisse fait partie des pays qui disposent d'une bonne situation du marché du travail (SECO, 2018b). En comparaison internationale et au sens du bureau international du travail (BIT), la Suisse se situe dans les hauts du classement avec un faible taux de chômage et un taux d'activité élevé (OFS, 2017). Malgré une forte participation au marché du travail et un taux de chômage qui reste relativement faible et stable, le chômage touche tout de même des milliers de personnes en Suisse. En octobre 2018, 107'315 chômeurs étaient inscrits auprès d'un ORP (SECO, 2018b). Pour ce qui est des statistiques concernant le chômage, la population suisse est souvent découpée en trois tranches d'âge : 15-24 ans, 25-49 ans et 50 ans et plus. Ainsi, parmi le nombre total de chômeurs inscrits en octobre 2018, 12,2 % ont entre 15 et 24 ans, 60,1 % ont entre 25 et 49 ans et 27,7 % ont 50 ans et plus (SECO, 2018b). Selon les chiffres, nous constatons que les seniors ne sont pas plus fortement touchés par le chômage. Leur risque de connaître une période de chômage est même moins élevé que pour d'autres groupes d'âges (CSIAS, 2018b). Le taux de chômage de cette population est généralement en-dessous du taux de chômage global, respectivement 2,2% et 2,4 % en octobre 2018 (SECO, 2017a ; SECO, 2018b). De plus, le taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) en Suisse figure parmi les plus élevés en comparaison internationale. Plus de 70% des personnes de cette classe d'âge étaient actives en 2017 (OCDE, 2017). De manière générale et au vu des statistiques, la situation des travailleurs âgés sur le marché du travail suisse semble satisfaisante.

## 1.2.2 Le chômage de longue durée et la fin de droits

Malgré une apparente bonne situation sur le marché du travail, les seniors sont particulièrement touchés par deux problématiques qui sont le chômage de longue durée et l'arrivée en fin de droits. Nous commençons par présenter le chômage de longue durée. Par chômage de longue durée, on entend une période de chômage qui dure plus d'un an. Plusieurs statistiques ont montré que le risque d'être chômeur de longue durée augmente avec l'âge. Selon les chiffres du SECO, « en 2017, la part des chômeurs de longue durée chez les personnes de 55-64 ans était de 57 %, contre 46 % chez les 40-54 ans, et 33 % chez les 25-39 ans » (SECO, 2018a : 15). Les seniors sont alors surreprésentés dans les statistiques du chômage de longue durée. La durée moyenne de perception des indemnités journalières est de 8 mois pour les 55-62 ans, 12 mois pour les 63-64 ans alors que pour les moins de 55 ans, environ 6 mois. Cette dépendance plus longue de l'AC peut être expliquée par le fait qu'ils perçoivent plus d'indemnités (dès 55 ans, 520 indemnités) mais également parce que le retour à l'emploi est plus difficile pour cette catégorie de chômeurs (SECO, 2018a).

La seconde problématique touchant également les chômeurs seniors est l'arrivée en fin de droits. Si l'une des missions de l'AC est de réinsérer le plus rapidement possible et de manière durable les demandeurs d'emploi sur le marché du travail, certains chômeurs ne retrouvent pas d'emploi avant la fin de droits aux indemnités. Selon l'OFS, « une personne arrivée en fin de droits est une personne qui a épuisé son droit maximum aux indemnités journalières [...] ou dont le droit aux [indemnités journalières] s'est éteint à l'expiration du délai-cadre d'indemnisation de deux ans sans qu'elle ait pu ouvrir un nouveau délai-cadre ou, dès 2006, sans qu'elle ait atteint l'âge de bénéficier de sa rente vieillesse » (OFS, 2009 : 6). En 2017, environ 7'000 chômeurs seniors de 55 ans et plus sont arrivés en fin de droits. Le risque d'être dans cette situation est plus élevé chez les demandeurs d'emploi seniors que les autres catégories de chômeurs. En termes de pourcentage, ce risque est de 32% chez les 55-64 ans, 28% chez les 45-54 ans et 19% chez les jeunes chômeurs (SECO, 2018a). Pour de plus en plus de chômeurs seniors, le recours à l'aide sociale devient alors nécessaire. Ils ne perçoivent plus d'indemnités de chômage, ont épuisé leur fortune personnelle et n'ont toujours pas retrouvé d'emploi (CSIAS, 2018a). Cette problématique reflète également les conditions plus difficiles auxquelles doivent faire face les chômeurs âgés lorsqu'il s'agit de se réinsérer dans le marché du travail.

## 1.2.3 Conséquences de la perte d'emploi pour les seniors

Outre un chômage de longue durée et une arrivée en fin de droits plus fréquente, nous relevons cinq autres conséquences de la perte d'emploi pour cette population. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive mais ce sont les principales conséquences que nous avons rencontrées lors nos recherches. Une première conséquence est que lorsqu'un travailleur âgé perd son emploi, il lui faudra généralement plus de temps pour retrouver un nouveau poste. Selon un rapport du SECO, « la durée de recherche d'emploi des 50+ est environ 1,5 fois plus longue que la durée de recherche moyenne pour toute la Suisse, et plus de 2 fois plus longue que chez les demandeurs d'emploi âgés de 15 à 24 ans » (SECO, 2017a : 3). Une seconde conséquence est qu'ils ont un risque plus élevé de se retrouver à l'aide sociale. Nous l'avons constaté, les chômeurs seniors ont tendance à se retrouver plus fréquemment en situation de fin de droits. Ne touchant plus d'indemnités de chômage, certains chômeurs s'inscrivent auprès de l'aide sociale afin d'être soutenu financièrement (SECO, 2018a ; CSIAS, 2018a). Une troisième conséquence est qu'une fois les chômeurs seniors arrivés en fin de droits ou inscrits à l'aide sociale, ils disparaissent des données statistiques du chômage (Knüsel, 2016 ; RTS,

2017 ; Buchs, 2017). Des chômeurs seniors arrivés en fin de droits ou bénéficiant de l'aide sociale ne restent pas forcément inscrits auprès d'un ORP. Les chiffres du chômage masqueraient l'ampleur de ce phénomène chez les seniors. Cette remarque n'est cependant valable que si l'on s'intéresse aux chiffres du chômage provenant du SECO car ils ne recensent que les chômeurs inscrits auprès d'un ORP, touchant des indemnités de l'AC. Au sens du BIT, toutes les personnes en recherche d'emploi sont incluses, dont les seniors en fin de droits. Le chômage des seniors est plus important, avec un taux de 3,9 % pour le second trimestre de l'année 2018 (OFS, 2018). Une quatrième conséquence est qu'il y a une répercussion sur le financement de leur retraite. Le chômage entraînant une baisse de revenu, le capital retraite de l'individu au niveau des trois piliers peut se retrouver affecté. Les cotisations AVS diminuent puisque le revenu annuel du chômeur sera moins élevé. Les cotisations concernant le deuxième pilier sont également affectées puisque le chômeur reste assuré contre les risques de décès et d'invalidité mais il n'y a plus de couverture épargne vieillesse ; ceci devient facultatif dès le chômage (Guide des droits et devoirs du chômeur, 2018). Enfin, en cas de troisième pilier, il se retrouve également affaibli car le chômeur aura un plus faible revenu. Il n'arrivera peut-être plus à épargner pour le troisième pilier. De plus, si par la suite le chômeur arrive en fin de droits et qu'il se tourne vers l'aide sociale, il doit d'abord épuiser sa fortune personnelle avant de recevoir une aide. Ainsi, arrivés à l'âge de la retraite, les chômeurs ayant eu un tel parcours se retrouveront avec un minimum de ressources, ou du moins des lacunes dans leur avoir de vieillesse (CSIAS, 2018a ; RTS, 2016). Enfin, une dernière conséquence est qu'ils peuvent vivre dans la précarité et connaître l'exclusion sociale. En effet, le chômage est un processus de désinsertion professionnelle mais cette situation peut également s'accompagner d'une désinsertion sociale. Par manque de moyen, par honte, certains chômeurs changent totalement de mode de vie. Cette situation de chômage peut affecter la vie quotidienne et même la santé (De Gaulejac & Taboada, 1994 ; Emery et al., 2005 ; Paugam, 2006).

### **1.3 La réinsertion professionnelle**

Une des missions de la LACI est de réinsérer rapidement et durablement les chômeurs dans le marché de l'emploi. Dès les années 1990, plusieurs pays ont adopté l'approche de la réinsertion professionnelle pour lutter contre le chômage (Bonoli, 2008). Les politiques d'activation et les mesures de réinsertion professionnelle sont devenues les outils principaux de cette approche. Ainsi, les ORP et les MMT ont vu le jour en 1995 en Suisse (OFS, 2009). Les MMT « offrent une large palette de cours et de programmes grâce auxquels les demandeurs d'emploi acquièrent une qualification ciblée en fonction des besoins du marché du travail » (SECO, 2017a : 5-6). Dans la LACI, on y trouve des mesures relatives à la formation, à l'emploi et des mesures spécifiques (LACI, chap.6). Ces dernières ont toutes pour objectif de « favoriser l'intégration professionnelle des assurés dont le placement est difficile pour des raisons inhérentes au marché de l'emploi » (LACI, art.59, al.2).

Depuis l'apparition des diverses mesures et programmes visant la réinsertion professionnelle, une littérature sur l'évaluation de ces pratiques a vu le jour. En effet, des chercheurs se sont interrogés sur leur efficacité concernant le retour à l'emploi des chômeurs. D'après les résultats de différentes recherches, certaines mesures ont un effet positif sur le retour à l'emploi. Il s'agit notamment de l'aide à la recherche d'emploi, des coachings, des subventions à l'embauche pour les employeurs ainsi que des incitations positives et négatives (Martin & Grubb, 2001 ; Bonoli, 2008 ; Kluge, 2010). Bien que ces mesures soient efficaces, leurs effets restent cependant faibles. D'autres évaluations

ont démontré que certains programmes et mesures sont inefficaces, voire même contre-productifs. Il s'agit notamment des emplois subventionnés dans le secteur public appelés programmes d'emplois temporaires, ainsi que la reconstitution d'un délai-cadre (Martin & Grubb, 2001 ; Bonoli, 2008 ; Kluve, 2010). Ces mesures ne semblent pas favoriser le retour à l'emploi des chômeurs.

### 1.3.1 Réinsertion professionnelle des chômeurs seniors

En 2017, 44% des chômeurs seniors âgés de 55 à 59 ans ont suivi une MMT. Dès 60 ans, ce taux diminue à 27% (SECO, 2018a). Certaines MMT sont plus fréquemment utilisées pour les chômeurs seniors. Parmi celles présentes dans la LACI, ils bénéficient le plus souvent d'allocations d'initiation au travail (AIT), d'une contribution aux frais de déplacement quotidien et aux frais de séjour hebdomadaires (PESE) ainsi que des programmes d'emploi temporaire (PET) (SECO, 2017a).

Avec un taux de réinsertion professionnelle durable<sup>1</sup> d'environ 14% (figure b), les mesures ne permettent pas à tous les chômeurs seniors de retrouver un emploi. Le graphique ci-dessous (figure a) illustre les formes de réinsertion professionnelle selon les groupes d'âges. Les chômeurs de 55 ans et plus ont le taux de réinsertion durable ou partielle le plus faible par rapport aux autres groupes d'âge. Ils sont davantage confrontés à une réinsertion qui ne permet pas de couvrir le minimum vital, qui ne permet qu'une activité minimale ou alors, ils n'ont pas pu se réinsérer dans le marché du travail. Plus d'un tiers des chômeurs de 55 ans et plus est exclu du marché du travail ou n'a qu'une activité lucrative minimale (Fluder & Salzgeber, 2017).

#### Réinsertion professionnelle durable

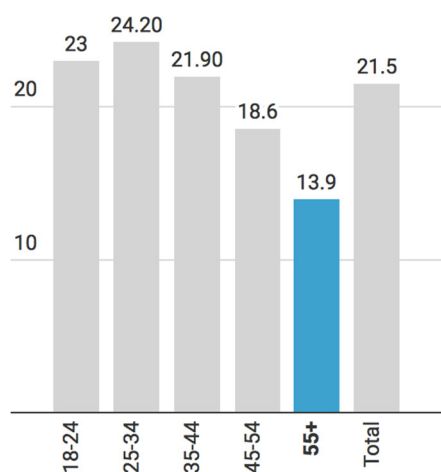


Figure a : Evolution de l'activité lucrative selon groupes d'âge (Fluder & Salzgeber, 2017).

#### Evolution de l'activité lucrative selon groupes d'âge

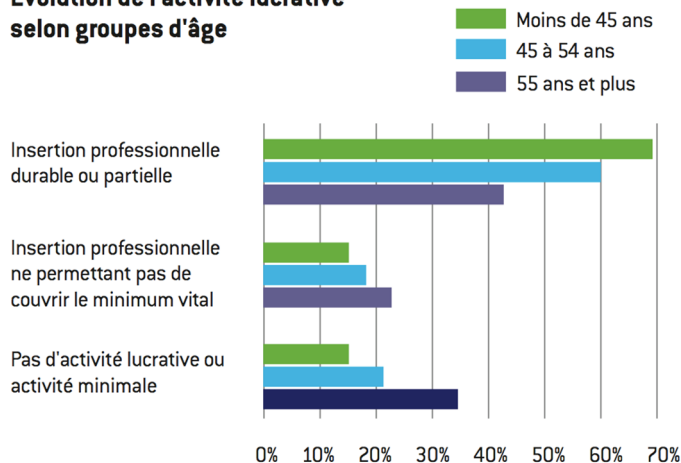


Figure b : Réinsertion professionnelle durable (RTS, 2018).

Des chômeurs seniors réussissent tout de même à se réinsérer dans le marché du travail après une période de chômage. Plusieurs études ont démontré que la mobilisation de leur réseau peut favoriser

<sup>1</sup> Par « réinsertion professionnelle durable », on entend un emploi stable qui permet de gagner un revenu convenable et de rester dans le monde du travail sans être entrecoupé par des périodes de chômage. Les figures ci-dessus ont été réalisées à partir de données de l'étude de Fluder et al. (2017). Selon eux, une réinsertion professionnelle est durable lorsqu'« au moins 80% de la période d'observation [est accompagné d'] un revenu supérieur à CHF 2'500 (c'est-à-dire pendant au moins 24 des 30 mois d'observation) » (traduction personnelle) (Fluder et al., 2017 : 13).

cette réinsertion. Les canaux informels tel que le réseau de connaissance des chômeurs jouerait un rôle important et serait un avantage pour retrouver un emploi (Korpi, 2001 ; Brandt, 2006 ; Larsen, 2008). Une recherche suisse a également investigué l'utilisation du réseau social par les chômeurs. Les résultats de cette étude suggèrent que « le réseau peut constituer une ressource précieuse pour une catégorie de demandeurs d'emploi à risque de chômage de longue durée : les chômeurs qui ont plus de 45 ans » (Bonoli et al., 2013 : 80).

### **1.3.2 Actions concernant la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors**

La problématique de la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors n'est pas nouvelle mais elle tend à s'aggraver depuis quelques années. Différents acteurs expriment leur position quant à ce phénomène. Nous exposons leurs avis concernant cette problématique grandissante afin de faire un état des lieux des discussions et actions entreprises jusqu'ici.

#### ***Le Conseil fédéral***

Le Conseil fédéral, à la suite du postulat Rechsteiner (2014), organise une conférence nationale annuelle sur le thème des travailleurs âgés. La première conférence a eu lieu en avril 2015. Elles sont dirigées par le DEFR, plus particulièrement par le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, et réuni différents acteurs tels que les cantons, des secrétariats d'Etat, des offices fédéraux et des organisations faîtières telles que l'union patronale et l'union syndicale suisses. Ces conférences ont pour objectif de « favoriser autant que possible l'intégration des seniors sur le marché suisse du travail » (DEFR, 2017a : 1). Pour réaliser cet objectif, les conférences analysent les problèmes auxquels sont confrontés les seniors, développent des mesures et font tout un travail de sensibilisation. Depuis 2015, plusieurs mesures ont été mises en place concernant la qualification professionnelle, la réinsertion, la flexibilisation du versement de la retraite et la sensibilisation. Selon les rapports des divers participants, certaines mesures ont déjà permis des évolutions positives<sup>2</sup> (DEFR, 2017a).

#### ***L'Union syndicale et l'Union patronale suisses (USS et UPS)***

Pour l'USS et plus particulièrement son président Paul Rechsteiner, auteur du postulat à l'origine de la conférence sur les travailleurs âgés, « un changement de mentalités s'impose tant au niveau politique que dans les entreprises » (SECO & DEFR, 2015 : 59). Pour l'USS, les seniors subissent encore des discriminations fondées sur l'âge, au détriment de l'expérience et des qualifications. Le président de l'USS pense que les mesures prises lors des conférences nationales sur les travailleurs âgés ne répondent pas encore aux besoins. De son côté, l'USS a pu améliorer certains aspects grâce à des conventions collectives de travail mais des efforts doivent encore être réalisés sur le plan politique et dans de nombreuses entreprises (SECO & DEFR, 2015).

Pour l'UPS et son président Valentin Vogt, les solutions à ce problème de réinsertion professionnelle des chômeurs seniors sont difficiles à trouver dû à l'hétérogénéité de cette catégorie de chômeurs. De plus, « les attentes salariales élevées [...] jouent certainement un rôle, de même que les qualifications ne correspondant pas au profil des postes » (SECO & DEFR, 2015 : 60). Il ajoute que

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations concernant les mesures qui ont été prises jusqu'ici pour les travailleurs âgés, voir (DEFR, 2017a : 5-7) et (DEFR, 2018).

les compétences acquises par les seniors doivent s'adapter aux changements de la société. L'UPS est d'avis que les travailleurs « doivent être ouverts au changement : c'est à eux qu'il incombe de développer leurs qualifications techniques et personnelles, afin de maintenir leur employabilité » (SECO & DEFR, 2015 : 60). Les employeurs quant à eux s'engagent à soutenir les formations et le perfectionnement pour les travailleurs âgés.

### ***Les associations***

Un nombre important d'associations pour les chômeurs seniors ont vu le jour. Appelées AvantAge, SeniorsPlus ou encore Workfair 50plus, toutes sont conscientes des difficultés auxquelles doivent faire face les demandeurs d'emploi âgés. Elles mettent alors en place des ateliers et des séminaires visant à motiver et soutenir les seniors dans leur recherche d'emploi, à favoriser leur employabilité, mais aussi à sensibiliser la société à cette problématique.

### ***Les cantons***

Plusieurs cantons ont développé des mesures concrètes en faveur des chômeurs seniors. Le canton de Vaud a introduit la rente-pont depuis 2011. Sous certaines conditions, les seniors (60 ans pour les femmes et 61 ans pour les hommes) peuvent bénéficier d'une rente-pont s'ils sont en situation de fin de droits. Ceci permet d'éviter qu'ils s'inscrivent à l'aide sociale mais aussi que leur capital vieillesse (i.e. deuxième pilier) soit préservé (Etat de Vaud, s. d. a). Sur la même idée, le canton de Genève souhaite introduire l'allocation-pont. Il s'agit également d'une aide financière pour les chômeurs étant en situation de fin de droits trois ans avant l'âge légal de la retraite. Cette mesure doit encore être examinée par le Grand Conseil (Département de l'emploi et de la santé GE, 2018). Dans le canton de Neuchâtel, les pouvoirs publics prennent en charge une part des cotisations à la prévoyance professionnelle des employeurs si ces derniers embauchent des demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus (Canton de Neuchâtel, s. d.). Quant au canton de Fribourg, la mesure « Pro 50+ » a été mise en place en 2016 par le Service public de l'emploi et Pro Senectute Fribourg. Elle vise à mettre en relation un chômeur senior avec un retraité expérimenté. Ce dernier a un rôle de « mentor » afin d'aider le chômeur senior dans ses recherches d'emploi (Service public de l'emploi FR, 2016).

### ***La CSIAS***

La Conférence suisse des institutions d'action sociale est « l'association professionnelle nationale de l'aide sociale » (CSIAS, s. d.). Elle est composée de nombreuses communes, villes, cantons, offices fédéraux ainsi que d'organisations et institutions privées concernées et actives dans le domaine social. Elle a pour principales fonctions la coopération et la coordination de l'aide sociale au niveau national (CSIAS, s. d.). La CSIAS réalise également des études sur différents thèmes, dont les résultats peuvent faire office de recommandations en ce qui concerne les politiques sociales. Le 22 février 2018, la CSIAS fait part de sa position quant aux conditions de vie des personnes sans emploi et bénéficiaires de l'aide sociale âgés de plus de 55 ans. Consciente des difficultés de cette population de chômeurs pour se réinsérer dans le marché de travail, mais aussi en réaction à une importante augmentation des seniors inscrits à l'aide sociale, la CSIAS exige que les personnes âgées de 55 ans et plus n'arrivent plus en fin de droits. Elle propose que « ces personnes [restent] affiliées à l'assurance-chômage jusqu'à l'atteinte de l'âge de la retraite et [continuent] à être placées sur le marché du travail par les ORP » (CSIAS, 2018b : 1). La CSIAS voit en cette proposition des avantages significatifs mais ce n'est encore qu'au stade de discussion.

## Chapitre 2 - Cadre théorique

### 2.1 Images négatives associées à l'âge

La réinsertion professionnelle des chômeurs seniors s'avère être plus difficile car les recruteurs auraient des images négatives concernant par exemple, la productivité, la santé, la flexibilité ou encore la motivation des chômeurs âgés. Des recherches auprès d'employeurs ont permis de relever les principales images négatives associées à l'âge.

Une recherche menée par Höpflinger et al. (2006) sur le travail et la carrière dès 50 ans aborde les différentes images négatives. D'après une enquête menée auprès de 804 entreprises suisses actives dans divers secteurs, les images négatives sont principalement des coûts salariaux élevés, une formation obsolète, une performance plus faible, un manque de motivation ou encore un risque plus élevé d'absence et de maladie<sup>3</sup>. Une autre recherche de Morlok et al. (2015) s'intéresse aux obstacles et aux aides au recrutement de diverses catégories de la population suisse, dont les travailleurs âgés. Les chercheurs ont réalisé 48 entretiens auprès d'employeurs suisses. Les obstacles à l'embauche des chômeurs âgés les plus fréquemment mentionnés sont « l'inaptitude physique, les exigences salariales élevées, une plus faible résistance, le manque d'affinités pour la technologie et le manque de motivation<sup>4</sup> » (Morlok et al., 2015 : 16). Un tiers des entreprises interrogées a mentionné l'inaptitude physique, soit une diminution des performances physiques et/ou mentales. Également un tiers des employeurs pense que les seniors sont moins flexibles et moins résistants au stress. Deux autres obstacles au recrutement relevés dans cette étude sont le fait que les seniors ont des exigences salariales élevées et qu'ils ont un manque d'affinités pour la technologie, ce qui implique un manque de compétence dans ce domaine. Un dernier obstacle est qu'ils seraient moins motivés. Les employeurs sont d'avis que ceci peut avoir un impact négatif sur l'atmosphère de travail et sur la performance de l'entreprise. Dans d'autres recherches, les seniors auraient également des capacités d'apprentissage réduites, une plus faible capacité d'adaptation et une certaine résistance au changement (Lyon & Pollard, 1997 ; Remery et al., 2003).

Enfin, un rapport du SECO (2017a) sur le chômage des personnes âgées de 50 ans et plus reprend quelques images négatives. La première image négative mentionnée est celle de l'échelonnement des bonifications de vieillesse dans la prévoyance professionnelle. En effet, à partir de 55 ans, les bonifications de vieillesse se montent à 18% du salaire, contre 7% pour les 25-34 ans. Généralement, l'employeur prend en charge la moitié des cotisations du deuxième pilier. Les coûts des travailleurs âgés sont donc plus élevés que ceux des employés plus jeunes. Les employeurs pensent également que les seniors ont des lacunes dans les domaines de la formation et de la formation continue. Même s'ils peuvent avoir d'importantes connaissances et expériences dû à leur ancienneté sur le marché du travail, l'arrivée des nouvelles technologies au cours des dernières décennies fait que certains seniors peuvent avoir des lacunes dans ce domaine. Une autre image négative est mentionnée, il s'agit d'un manque de flexibilité professionnelle. Les chômeurs seniors peuvent être fortement attachés au secteur ou à la profession qu'ils exerçaient auparavant. De ce fait, ils peuvent être plus réticents à changer de champ d'activité et de modifier leurs savoir-faire. Enfin, les demandeurs d'emploi seniors

---

<sup>3</sup> Traduction personnelle

<sup>4</sup> Traduction personnelle



auraient également des attentes salariales trop élevées. Au vu de leurs expériences et compétences, ils s'attendent à une rémunération adaptée. (SECO, 2017a).

Malgré les nombreuses images négatives énumérées, certaines recherches ont également démontré que les seniors ont des atouts. Ainsi, des employeurs relèvent tout de même qu'ils ont de l'expérience et des savoirs importants, ils sont loyaux et fidèles envers l'employeur, ils peuvent transmettre leurs savoirs aux plus jeunes employés, ont le sens des responsabilités, sont fiables et ont de meilleures relations avec les clients (Höpflinger et al., 2006 ; Koller & Gruber, 2001 ; Jans et al., 2003). Cependant, ces images positives ne semblent pas contrebalancer les images négatives. Elles sont encore très présentes et ancrées dans les esprits des employeurs. De plus, ces images négatives engendrent le fait de rendre le groupe de demandeurs d'emploi seniors en un groupe homogène. Or ce n'est pas le cas puisqu' « il existe d'énormes différences de performance et de compétences entre les personnes du même âge<sup>5</sup> » (Höpflinger et al., 2006 : 33).

Pour faciliter la compréhension de la suite de la recherche, nous regroupons et résumons les principales images négatives que nous avons retenues dans les études citées précédemment. Nous nous basons sur ces neuf images négatives dans la suite de notre recherche.

*Tableau a : Tableau récapitulatif des principales images négatives*

<b>N°</b>	<b>Images négatives</b>	<b>Motifs</b>
1.	Formation obsolète/manque de formation/ faible capacité d'apprentissage	Les évolutions dans certains domaines rendent leur formation obsolète / Ils n'ont pas suivi de formation continue depuis un certain temps / Leurs capacités d'apprentissage seraient réduites à cause de leur âge
2.	Manque de forme physique/ problèmes de santé	Dû à leur âge, les seniors peuvent être limités dans les efforts à fournir au travail / Il y a également un risque d'absence, de maladie et d'accident au travail plus élevé à cause de leur âge
3.	Charges sociales élevées	Echelle de bonification, cotisations LPP élevées pour les travailleurs seniors
4.	Attentes salariales élevées	En raison de leur expérience et compétences, de leur ancienneté et d'un système de progression salariale, les seniors ont un salaire plus élevé
5.	Plus faible résistance au stress	Dû à leur âge, ils supporteraient moins le stress au travail
6.	Manque d'affinités pour la technologie	Les seniors ne seraient pas habitués aux nouvelles technologies et auraient des lacunes dans ce domaine

<sup>5</sup> Traduction personnelle

7.	Manque de motivation	Les travailleurs seniors seraient moins motivés au travail
8.	Moindre performance et productivité au travail	Une baisse de performance et de productivité au travail serait liée à l'âge avancé
9.	Résistants au changement / faible capacité d'adaptation / manque de flexibilité	De par leur ancienneté sur le marché du travail et leurs savoir-faire, les seniors seraient considérés comme plus résistants aux changements, moins flexibles et auraient une plus faible capacité d'adaptation

Sources : Lyon & Pollard, 1997 ; Remery et al., 2003 ; Höpflinger et al., 2006 ; Morlok et al., 2015 ; SECO, 2017a.

## 2.2 Le processus de recrutement : une situation d'incertitude

Avant de présenter de manière plus approfondie ce que sont les signaux ainsi que leur rôle, il est nécessaire d'aborder le processus de recrutement sous un angle économique. En 1970, l'économiste Akerlof développe des pensées sur la manière dont les décisions sont prises lors du recrutement. Il les apparente à l'achat d'une voiture d'occasion. En effet dans les deux cas, les décisions sont prises dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information. L'asymétrie d'information désigne le fait que des acteurs, dans une même situation, ne disposent pas des mêmes informations (Stiglitz, 2002). Si l'on revient à l'exemple du marché des voitures d'occasion, Akerlof remarque que le vendeur connaît la réelle qualité de la voiture ainsi que les éventuels problèmes de ce bien, alors que l'acheteur s'en tient aux informations transmises par le vendeur ; il y a une asymétrie d'information. Concernant le processus de recrutement, seul le candidat connaît réellement sa productivité, ses qualités et ses caractéristiques problématiques. Le recruteur quant à lui ne dispose que des informations que le candidat veut bien lui transmettre. Là aussi, il y a une asymétrie d'information. Le recruteur a un risque d'engager des candidats à faible productivité puisqu'il ne dispose pas de toutes les informations sur les candidats. Nous allons maintenant découvrir comment les recruteurs peuvent procéder afin d'éviter de recruter des candidats à faible productivité.

## 2.3 Les signaux comme stratégie de recrutement

Pour diminuer cette situation d'incertitude et d'asymétrie d'information lors du recrutement, les employeurs ont tendance à recourir à une stratégie de sélection des candidats en s'intéressant aux signaux. Dans la littérature, les signaux sont définis comme « des données personnelles sous la forme de caractéristiques et d'attributs observables d'un individu<sup>6</sup> » (Spence, 1973 : 357). La théorie du signal et son modèle ont été développés par Spence en 1973. Il avait pour but « d'esquisser un appareil conceptuel à l'intérieur duquel le pouvoir de signalisation de l'éducation, de l'expérience professionnelle, de la race, du sexe et d'une foule d'autres caractéristiques personnelles observables peut être déterminé<sup>7</sup> » (Spence, 1973 : 356). Étant donné le contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information durant le recrutement, Spence prétend que les employeurs recourent aux signaux afin de prendre les meilleures décisions en matière de sélection des candidats.

<sup>6</sup> Traduction personnelle

<sup>7</sup> Traduction personnelle

Au cours du recrutement, l'employeur ne peut pas découvrir la productivité et les réelles qualités d'un candidat. Il se base alors sur des signaux et va ensuite interpréter, associer ces signaux à un certain niveau de productivité, à des qualités, sans savoir si ces interprétations sont pertinentes. Chaque employeur a sa propre interprétation des signaux. Un signal fait sens pour un employeur au vu de ses expériences passées sur le marché du travail ou de ses croyances (Spence, 1973). Les signaux permettent à l'employeur de distinguer les candidats productifs des candidats moins productifs.

De nombreuses recherches ont analysé l'impact de différents signaux durant le processus de recrutement. Généralement, un seul signal est testé dans une recherche. Pour mener à bien ces études, les chercheurs privilégient deux méthodes. La première méthode la plus utilisée est appelée « paired CV audit ». Elle consiste à créer et envoyer des paires de CV fictifs en réponse à de réelles offres d'emploi. Les CV doivent être semblables, mais le signal que l'on souhaite étudier doit être différent. Ainsi, en comparant le taux de réponse aux différents CV envoyés (par exemple, une invitation à un entretien), les chercheurs peuvent découvrir si le signal a un impact sur le recrutement (Bonoli, 2014). Une deuxième méthode est de mener des enquêtes qualitatives ou quantitatives. Il peut s'agir d'entretiens (qualitatif) ou de questionnaires (quantitatif). Par exemple, sous forme de questionnaire en ligne, on peut décrire des candidats fictifs qui diffèrent sur le signal que l'on souhaite tester. Ces questionnaires sont ensuite soumis à des employeurs qui évaluent les différents profils et indiquent la probabilité qu'ils embauchent le candidat sur une échelle de 1 à 10 (1= pas du tout probable, 10= très probable) (Liechti et al., 2017).

Une littérature importante démontre que les employeurs tiennent effectivement compte de nombreux et divers signaux lors du recrutement. La plupart des publications à ce sujet ont pu démontrer et mesurer des pratiques discriminatoires à l'égard de certains groupes de travailleurs durant le processus de recrutement. De nombreux chercheurs ont étudié l'impact de l'appartenance ethnique, de la nationalité, de la race, de la couleur de peau ou encore du fait d'être immigré. Par exemple, à CV égal, des candidats blancs sont plus susceptibles de poursuivre le processus de recrutement que des candidats noirs (Riach & Rich, 2002 ; Fibbi et al., 2003 ; Carlsson & Rooth, 2007 ; Auer et al., 2015 ; Zschirnt & Ruedin, 2016).

Quelques chercheurs se sont intéressés au fait d'être chômeur de longue durée (Oberholzer-Gee, 2008 ; Bonoli & Hinrichs, 2012 ; Bonoli, 2014). D'après leurs résultats, être chômeur de longue durée est considéré comme un signal négatif par les employeurs. Ces derniers supposent que les chômeurs ayant été longtemps en dehors du marché du travail seraient des personnes problématiques puisque leur recherche d'emploi a été sans succès (Bonoli, 2014).

L'orientation sexuelle serait aussi considérée comme un signal par les employeurs. Le fait d'indiquer son orientation sexuelle ou sa participation à des organisations défendant les droits des homosexuels a pour conséquence un plus faible taux de réponse à leur candidature (Weichselbaumer, 2003 ; Ahmed et al., 2011 ; Tilcsik, 2011 ; Baert, 2015).

Le genre et l'âge sont également utilisés comme critères de sélection dans le processus de recrutement. Pour ce qui est du genre, la discrimination est surtout présente à cause de la ségrégation professionnelle. Il y a des stéréotypes quant aux professions que devraient exercer les hommes et les femmes. Par exemple, une femme qui postule pour un poste d'ingénieur aura davantage de réponses

négligentes que les candidats hommes (Levinson, 1975 ; Riach & Rich, 2006 ; Albert et al., 2011). Quant à l'âge, élément qui nous intéresse particulièrement dans ce travail, il serait également considéré comme un signal lors du recrutement. Ceci induit surtout une discrimination envers les travailleurs âgés, appelée aussi âgisme. En recourant à la méthode « paired CV audit », des chercheurs ont envoyé des CV fictifs avec des âges différents en réponse à des offres d'emplois (Bendick et al., 1996 ; Lahey, 2008 ; Ahmed et al., 2012 ; Riach, 2015). Leurs résultats démontrent que les candidats plus âgés reçoivent moins de réponses positives que les candidats plus jeunes. Le taux de discrimination envers les candidats plus âgés peut être élevé. L'étude de Riach (2015) fait découvrir un taux de discrimination en France de 58% envers le candidat plus âgé. Dans son expérience, les candidats sont des hommes et sont âgés de 27 et 47 ans. Les jeunes candidats de 27 ans ont donc davantage de réponses positives à leur candidature que ceux âgés de 47 ans. Cette discrimination liée à l'âge a été étudiée dans plusieurs pays. Il s'avère qu'elle est présente aux Etats-Unis (Bendick et al., 1996), en Espagne (Albert et al., 2011 ; Riach, 2015), en Suède (Ahmed et al., 2012) ou encore en France, en Angleterre et en Allemagne (Riach, 2015).

D'autres signaux ont également été testés comme l'éducation (Di Stasio, 2014 ; Weiss, 1995), le nom (Bertrand & Mullainathan, 2004 ; Dechief & Oreopoulos, 2012), l'apparence physique (Rooth, 2009), le fait d'être un ancien délinquant (Pager et al., 2009 ; Pager & Quillian, 2005) le statut familial (Petersen & Togstad, 2006) ou encore le fait de participer à des programmes du marché du travail (Liechti et al., 2017). Ces signaux ont également une incidence sur la sélection des candidats. La plupart des recherches que nous avons présentées ici se concentrent sur un seul signal mais en réalité lors d'un recrutement, l'employeur est confronté à de nombreux signaux. Une interaction entre différents signaux peut avoir lieu (Spence, 1973 ; pour un aperçu d'une interaction entre signaux voir Liechti et al., 2017).

Pour conclure, cette revue de littérature sur les signaux nous amène à penser que les employeurs recherchent et interprètent de nombreuses informations afin de se faire une idée la plus précise sur la productivité et les qualités des candidats. Le recours aux signaux pour faciliter le processus de sélection des candidats est une stratégie peu coûteuse et un gain de temps pour cerner les candidats répondant aux critères de l'employeur. La plupart des recherches que nous venons de citer ont pour objectif de démontrer la discrimination basée sur différents signaux. Dans notre étude, nous n'avons pas le même objectif. Nous souhaitons plutôt découvrir et comprendre comment les employeurs interprètent différents signaux afin d'atténuer les images négatives associées à l'âge. Le rôle joué par des signaux n'étant pas source de discrimination reste encore peu exploré et nous souhaitons proposer une recherche allant dans ce sens.

## Chapitre 3 - Problématique, question de recherche et hypothèses

### 3.1 Problématique

Nous avons constaté à travers les cadres contextuel et théorique que les demandeurs d'emploi seniors connaissent d'importantes difficultés à se réinsérer dans le marché du travail une fois le chômage survenu. Malgré un système d'assurance-chômage qui a pour objectif de soutenir et réinsérer rapidement et durablement les demandeurs d'emploi, il semble que ces processus posent quelques problèmes pour la population de chômeurs seniors. En effet selon des recherches, des statistiques suisses récentes et des observations d'institutions sociales, notamment de l'aide sociale, ces dernières démontrent que les chômeurs seniors font face à plusieurs difficultés :

- Les demandeurs d'emploi seniors connaissent des difficultés de réinsertion professionnelle notamment à cause d'images négatives associées à leur âge avancé. De plus, cette catégorie de chômeurs a tendance à vivre une période de chômage de longue durée. Ceci ajoute un obstacle supplémentaire à leur retour à l'emploi puisque les employeurs ont également une image négative de cette situation.
- Même si certains chômeurs seniors parviennent à se réinsérer de manière durable, une part importante d'entre eux ne retrouve pas d'emploi ou n'accède qu'à des emplois précaires ou temporaires. Vivre dans la précarité peut entraîner un processus de désinsertion sociale pouvant être accompagné d'une perte d'espoir, de motivation, de confiance en soi et même une atteinte à la santé.
- Le fait que des demandeurs d'emploi seniors ne retrouvent pas d'emploi avant la fin de droits a pour conséquence qu'ils recourent de plus en plus à l'aide sociale. Depuis 2010, le nombre de bénéficiaires seniors a fortement augmenté. L'aide sociale se retrouve surchargée et ceci augmente également les coûts à charge de la collectivité.

Ces quelques constats mettent en évidence une problématique sociale concernant la population senior de sans-emploi. Ils soulèvent des questions quant aux rôles de l'assurance-chômage et des missions confiées aux ORP ; les chômeurs seniors se retrouvant de plus en plus à l'aide sociale. Ces constats soulèvent également la question d'une éventuelle part de responsabilité des employeurs dans cette problématique. En effet, il est aussi nécessaire de s'intéresser aux employeurs et à leurs comportements lors du recrutement. La réinsertion professionnelle durable pour cette population reste un enjeu de taille dont la solution ne semble pas encore avoir vu le jour.

### 3.2 Question de recherche

A ce stade du travail, nous retenons principalement le fait que la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors est difficile notamment à cause des images négatives associées à l'âge, mais aussi que les signaux ont un rôle important dans la procédure de sélection des candidats. En considérant la problématique exposée précédemment et le postulat selon lequel les employeurs ont des images négatives envers les candidats seniors (cf. chapitre 2) nous souhaitons répondre, grâce à cette recherche, à la question suivante :

## **Existe-t-il des signaux permettant d'atténuer les images négatives associées à l'âge lors de la recherche d'emploi des chômeurs seniors ?**

Les réponses à ce questionnaire contribuent à apporter une meilleure compréhension du fonctionnement des signaux lors du processus de recrutement. Le fait de découvrir si des signaux peuvent atténuer des images négatives associées à un âge avancé donneront des pistes d'action pour améliorer la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors afin qu'ils puissent retrouver un emploi. La prise en compte des avis des employeurs permet aussi de mieux appréhender la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors du point de vue des « gatekeepers » du marché du travail.

### **3.3 Hypothèses**

D'après notre question de recherche ainsi que les cadres théorique et contextuel que nous avons développés dans les premiers chapitres, nous émettons deux hypothèses que nous vérifierons également dans cette recherche :

#### **La présence de signaux atténuant des images négatives associées à l'âge augmente l'intérêt des employeurs.**

Nous supposons que des signaux atténuant des images négatives sont des signaux qui montrent à l'employeur que le risque de se tromper sur la productivité et les qualités du chômeur senior est faible. Ce dernier a alors plus de chance d'être convoqué pour la suite du processus de recrutement si des images négatives sont atténuées par des signaux jugés positifs par l'employeur.

#### **Malgré des signaux pouvant atténuer des images négatives, les charges sociales élevées des travailleurs seniors restent une importante barrière à leur réinsertion professionnelle.**

Nous supposons que, même si certaines images négatives peuvent être atténuées par des signaux, les cotisations à la prévoyance professionnelle pour cette population restent problématiques et freinent leur retour à l'emploi.

## **Chapitre 4 - Méthode de recherche**

Ce quatrième chapitre présente la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche. Nous commençons par expliquer la méthode de recherche appliquée dans ce travail ainsi que la manière dont nous avons recueilli les données. Puis, nous présentons l'échantillon d'étude et le traitement des données récoltées.

### **4.1 Méthode de recherche et récolte des données**

#### **4.1.1 Choix de la méthode de recherche**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative en effectuant quinze entretiens semi-directifs avec des employeurs. Ce nombre d'entretien doit nous permettre de bénéficier de témoignages suffisants et d'assurer un minimum de représentativité. Notre recherche se faisant à petite échelle, nous pensons que le choix des entretiens est adapté et tout à fait réalisable pour ce travail. Ce choix s'est imposé à celui d'une enquête quantitative par questionnaires car pour répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons besoin de réponses plus profondes, développées ainsi que des justifications de la part des employeurs. Les questionnaires, même s'ils peuvent contenir des questions ouvertes pouvant amener à un développement écrit, ne permettent pas d'aller autant en profondeur que durant des entretiens. Malgré certains désavantages des entretiens comme des possibles biais dû à la présence du chercheur, la désirabilité sociale, une faible représentativité ainsi que l'investissement et le temps que cela implique, cette méthode favorise tout de même la spontanéité, des réponses plus riches et nuancées ainsi qu'une meilleure compréhension des propos des interviewés (Beaud, 1996 ; Patton, 2014).

#### **4.1.2 Procédure de prise de contact**

Nous avons contacté soixante employeurs des cantons de Vaud et Fribourg durant les mois de juin et juillet 2018. Tous les employeurs ont été contactés par e-mail. Nous nous sommes présentés et avons introduit le thème général de notre recherche, soit le chômage des seniors. Nous leur avons exposé notre souhait d'effectuer un entretien avec eux sur ce thème d'une durée d'une heure au maximum. Nous avons également mentionné que les entretiens sont enregistrés mais que leurs propos sont confidentiels, retranscrits de manière anonyme et détruits dès la validation de notre travail (e-mail à l'annexe 1). Suite à l'envoi de ces e-mails, quinze employeurs nous ont répondu positivement. Les employeurs ayant répondu négativement nous ont informé qu'ils n'avaient pas de temps à nous accorder, ou alors qu'ils n'embauchaient pas ou rarement des travailleurs seniors. A la suite de cette procédure de prise de contact, quinze entretiens ont été planifiés durant les mois de juin, juillet et début août 2018.

#### **4.1.3 Méthode de récolte des données**

Chaque entretien réalisé avec les employeurs a été enregistré. Nous avons à nouveau demandé leur accord avant de débiter l'entretien, tous ont accepté. A la suite de l'entretien, nous avons également pris quelques notes concernant nos impressions générales, nos réactions sur le moment. Les entretiens ont duré 46 minutes en moyenne. Ils ont été effectués dans les locaux des entreprises, soit

dans les bureaux des personnes interviewées ou dans des salles de réunion. La date et la durée de chaque entretien sont reportées dans un tableau à l'annexe 2.

### ***Déroulement de l'entretien***

Les entretiens que nous avons réalisés sont des entretiens semi-directifs composés de deux parties. La première partie consiste à poser des questions concernant le chômage des seniors, le recrutement et la relation entre employeurs et travailleurs seniors par exemple, *dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous ?* La grille d'entretien complète se trouve à l'annexe 3. Les réponses à ces questions nous permettent d'avoir une première idée quant à la vision de cette thématique pour chaque employeur interrogé. Cette première partie a duré en moyenne 16 minutes.

Pour la seconde partie de l'entretien, nous avons créé neuf profils fictifs de demandeurs d'emploi seniors. Ces profils sont simplifiés et moins complets que des CV. Nous avons créé cinq profils de femmes ayant pour nom Christine T. Elles sont âgées de 52 ans, 55, 58 (deux fois) et 61 ans. Les quatre profils hommes sont âgés de 53, 56, 59 et 62 ans et s'appellent Olivier M. Les neuf candidats sont mariés et ont deux enfants. Hommes et femmes sont de nationalité suisse et au chômage depuis six mois. Ces dernières caractéristiques permettent d'éviter une potentielle discrimination basée sur l'appartenance ethnique ou la nationalité, ainsi que sur le chômage de longue durée. Tous ont effectué leur scolarité obligatoire en Suisse. Pour ce qui est de la formation, nous avons choisi de mentionner dans chaque profil « CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours ». Ainsi, cela peut correspondre aux différents employeurs que nous interrogeons. Nous avons préféré mentionner un CFC plutôt qu'un diplôme universitaire ou de hautes écoles car des travailleurs avec un CFC sont nécessaires dans la quasi-totalité des entreprises. Nous avons également ajouté des hobbies afin de compléter les profils. Nous avons choisi des hobbies artistiques (peinture, photographie), pensant que ces derniers apparaissent souvent dans les CV des candidats.

Chaque profil contient neuf caractéristiques dont une qui contre une image négative associée à l'âge. Pour chaque image négative que nous souhaitons contrer, nous avons inventé et mentionné un « signal » dans le profil du candidat fictif. Nous avons tenté de mentionner des signaux concrets afin que cela soit parlant pour l'employeur. Pour mentionner certains signaux, nous avons utilisé les différents éléments du dossier d'un candidat (lettre de motivation, certificat de travail, CV). Dans ce travail, les signaux de chaque profil sont soulignés pour favoriser la compréhension (figure c). Lors des entretiens avec les employeurs, ils n'étaient pas soulignés et les images négatives qu'il s'agissait de contrer n'étaient pas non plus mentionnées. Les employeurs n'avaient sous les yeux que le numéro du profil et les neuf caractéristiques.

La tâche demandée à chaque employeur est la suivante : les neuf profils fictifs de chômeurs seniors sur papier sont soumis tour à tour à l'employeur. Ce dernier doit interpréter les caractéristiques contenues dans chaque profil. Ce qui nous intéresse est surtout de découvrir comment l'employeur interprète le signal permettant de contrer une image négative. Cette deuxième partie de l'entretien nous a permis de découvrir si certains signaux que nous avons manipulés peuvent atténuer des images négatives associées à l'âge. Cette partie a duré en moyenne 30 minutes. La grille d'entretien et les profils fictifs étaient les mêmes pour tous les employeurs. Voici un exemple de profil fictif que nous avons créé. Les autres profils se trouvent à l'annexe 4.



### **Profil n 2 : contrer un manque de forme physique, des problèmes de santé**

Monsieur Olivier M.

Âgé de 59 ans

Marié, deux enfants

De nationalité Suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Il fait du sport régulièrement et participe chaque année depuis 30 ans aux 20 km de Lausanne

Passionné par la photographie

*Figure c : Exemple de profil fictif*

## **4.2 Echantillon d'étude**

### **4.2.1 Choix et justification de l'échantillon**

Avant de contacter des employeurs afin de constituer notre échantillon, nous avons volontairement exclu certaines catégories d'activités. En effet, dans certains domaines, l'âge a une incidence. Que ce soit pour une question d'image de l'entreprise ou pour des raisons de forme physique, certains employeurs n'ont pas d'employés âgés de plus de 50 ans. Nous avons restreint notre échantillon en éliminant les entreprises du domaine de la nuit (bars, discothèques) ainsi que certaines entreprises (commerces principalement) dans lesquels l'image de l'entreprise et le personnel est jeune. Pour ce qui est des entreprises dans lesquelles une bonne forme physique est demandée, nous avons surtout éliminé les métiers liés à la construction. Ce choix de restreindre notre échantillon d'étude est soutenu par des données de l'OFS (2008). Les travailleurs âgés sont moins présents dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration, les activités financières et les assurances ainsi que dans la construction<sup>8</sup>. Notre échantillon se base sur des domaines dans lesquels une part plus ou moins importante d'employés est âgée de 50 ans et plus. Selon l'OFS (2008), les travailleurs âgés sont surtout actifs dans le secteur tertiaire. Ainsi, nous découvrons qu'ils sont davantage présents dans l'administration publique, l'enseignement, la santé et les activités sociales, l'agriculture et la sylviculture, les services collectifs et personnels, les transports et les communications, l'immobilier et l'informatique ainsi que les industries manufacturières et le commerce (OFS, 2008)<sup>9</sup>. Nous avons choisi de contacter des employeurs appartenant à ces différentes catégories puisqu'ils emploient davantage de travailleurs seniors.

### **4.2.2 Présentation de l'échantillon**

Notre échantillon est constitué de quinze employeurs des cantons de Vaud et Fribourg, actifs dans différents secteurs. Pour assembler cet échantillon, nous avons d'abord contacté les entreprises que nous connaissons (de nom ou de renommée) dans les deux cantons. Ensuite, afin de compléter

---

<sup>8</sup> Voir annexe 5

<sup>9</sup> Voir annexe 5

notre échantillon, nous avons recherché des entreprises sur internet en fonction des domaines d'activités cités ci-dessus (OFS, 2008). Par exemple, nous avons utilisé des mots-clés comme « entreprise informatique canton de Fribourg », « entreprise transport canton de Vaud », etc. Enfin, nous avons également parcouru quelques pages des registres du commerce vaudois et fribourgeois ainsi que le site internet « Swissfirms » (Etat de Vaud, s. d. b ; Service du registre du commerce SRC, 2018 ; Swissfirms, 2018). Au total, soixante employeurs ont été contactés. Le tableau suivant contient les données principales de l'échantillon d'étude.

*Tableau b : Tableau présentant l'échantillon de l'étude*

N°	Domaine d'activité <sup>10</sup>	Nombre d'employés (total, 50+, %), taille de l'entreprise <sup>11</sup>	Personne(s) interviewée(s) (poste)
<b>Employeur n°1</b>	Service collectif et personnel	Total : environ 1'500 50+ : environ 640 (43%) Grande entreprise	Directeur RH
<b>Employeur n°2</b>	Commerce	Données non disponibles Grande entreprise	Teamleader Recruiting
<b>Employeur n°3</b>	Service collectif et personnel	Total : 238 50+ : 36 (15%) Moyenne entreprise	Responsable RH
<b>Employeur n°4</b>	Service collectif et personnel	Total : 1963 50+ : 326 (16%) Grande entreprise	Manager des ventes
<b>Employeur n°5</b>	Administration publique (une direction)	Total : 433 50+ : 43 (10%)	Responsable gestion du personnel
<b>Employeur n°6</b>	Industrie manufacturière	Total : 116 50+ : 22 (19%) Moyenne entreprise	Directeur général
<b>Employeur n°7</b>	Industrie manufacturière	Total : 33 50+ : 13 (39%) Petite entreprise	Responsable comptabilité et RH
<b>Employeur n°8</b>	Transport	Total : 1023 50+ : 460 (45%) Grande entreprise	Secrétaire général
<b>Employeur n°9</b>	Santé et activités sociales	Total : 72 50+ : 26 (36%) Moyenne entreprise	Directrice & Responsable RH
<b>Employeur n°10</b>	Transport	Total : 230 50+ : 57 (24%) Moyenne entreprise	Directeur RH
<b>Employeur n°11</b>	Commerce	Total : 6789 50+ : 1767 (26%) Grande entreprise	Adjoint du responsable RH
<b>Employeur n°12</b>	Santé et activités sociales	Total : 95 50+ : 44 (46%) Moyenne entreprise	Directeur

<sup>10</sup> Pour qualifier le domaine d'activité, nous reprenons les catégories utilisées par l'OFS (2008) en annexe 5.

<sup>11</sup> En Suisse, il y a les micro-entreprises (entre 1 et 9 employés), les petites entreprises (entre 10 et 49 employés), les moyennes entreprises (entre 50 et 249 employés) et les grandes entreprises dès 250 employés (DEFB, 2017b).

<b>Employeur n°13</b>	Commerce	Total : 243 50+ : 50 (20%) Moyenne entreprise	Directeur financier et administratif & Resp. administrative RH
<b>Employeur n°14</b>	Informatique	Total : 28 50+ : 9 (32%) Petite entreprise	Directeur
<b>Employeur n°15</b>	Industrie manufacturière	Total : 512 50+ : 79 (15%) Grande entreprise	HR business partner

Nous avons essayé d'avoir au moins un employeur pour chaque domaine d'activité dans lesquels les travailleurs âgés sont plus présents selon l'OFS (2008). Malheureusement, les réponses négatives et le fait que des employeurs n'aient pas donné suite à notre demande ne nous permettent pas d'avoir l'ensemble des domaines d'activité. Nous n'avons pas réalisé d'entretien avec des employeurs du domaine des communications, de l'immobilier, de l'enseignement et de la sylviculture. De plus, le secteur de l'agriculture n'a pas été sollicité puisqu'il s'agit surtout d'indépendants, il n'y a pas vraiment d'entreprises que nous pouvions contacter.

### 4.3 Traitement et analyse des données

Pour traiter et analyser les données recueillies, nous n'avons pas privilégié une retranscription complète des quinze entretiens. Nous avons retranscrit uniquement certains passages de chaque entretien selon le degré de pertinence, en lien avec les questions posées durant la première partie des entretiens et les interprétations des différents signaux. Les analyses ont été réalisées pour chaque question de la grille d'entretien (questions 2 à 6, annexe 3) et pour chaque signal manipulé dans les neuf profils (annexe 4). Nos résultats proviennent de la recherche de tendances communes et de différences entre les réponses et interprétations des employeurs que nous avons interviewés. Pour illustrer et appuyer les résultats, nous avons inséré des extraits d'entretien quand cela s'est révélé pertinent.

## Chapitre 5 - Présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats obtenus suite à l'analyse des réponses des employeurs aux questions concernant leur relation avec les travailleurs seniors, le chômage des seniors et le recrutement. Nous présentons ensuite les résultats des interprétations des différents signaux que nous avons manipulés dans les neuf profils fictifs afin de contrer les images négatives. Nous concluons ce chapitre par une synthèse et une discussion générale des résultats.

### 5.1 Atouts, images négatives et vision des seniors dans le monde du travail

La première question que nous abordons est « **Dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous ? Qu'apportent-ils à l'entreprise ?** ». Nous avons posé cette question afin de confirmer les atouts des travailleurs seniors que nous avons relevés dans la littérature (cf. 2.1). Pour trois employeurs, les seniors représentent une grande part des travailleurs. Ils sont importants puisqu'ils peuvent représenter un quart, voire près de la moitié de l'effectif total. Selon deux employeurs, les seniors sont également une catégorie de travailleurs importante car pour un bon fonctionnement au sein de l'entreprise, il est nécessaire que toutes les catégories d'âges, toutes les générations soient représentées. Quatorze employeurs sur les quinze interrogés sont également d'avis que les seniors sont importants au vu de l'expérience et des connaissances qu'ils apportent à l'entreprise :

*« Les seniors ont des expériences, des savoir-faire qui sont bien supérieurs, qui sont emmagasinés et c'est une plus-value pour l'employeur qu'il ne faut pas négliger » (Employeur n°10)*

Il y a d'une part les expériences et les connaissances en lien avec leurs métiers, ils peuvent avoir des compétences importantes grâce à leur parcours professionnel. D'autre part, les seniors ont aussi des compétences relationnelles et sociales. Ces dernières seraient bénéfiques pour l'employeur car les seniors seraient plus matures de par leur vécu, plus attentifs aux relations humaines et capables de prendre le recul nécessaire. Ainsi, deux employeurs nous ont informé que les seniors peuvent mieux gérer des situations délicates. Trois employeurs ont également dit qu'une équipe avec une certaine mixité de seniors et de plus jeunes gagne en stabilité et sérénité ; l'équipe serait plus performante. De plus, les seniors permettent une transmission d'expérience et de savoir-faire envers les plus jeunes employés. Pour dix employeurs, les seniors sont également plus stables, loyaux et fidèles. Selon ces derniers, il y a beaucoup plus de chance qu'ils ne partent pas du jour au lendemain et qu'ils restent même jusqu'à l'âge de la retraite. Pour ces employeurs les seniors sont « *des personnes sur qui on pourra compter* », « *des gens qui sont en principe sérieux, posés et loyaux* ». Cette stabilité serait davantage garantie chez les seniors que chez les autres travailleurs. Pour un employeur, cette stabilité est également importante concernant les relations avec les clients. Les seniors connaissent bien les clients puisqu'ils travaillent avec eux depuis longtemps et les clients sont également satisfaits d'être toujours en contact avec la même personne.

En analysant les réponses à cette première question, nous découvrons qu'elles confirment la quasi-totalité des atouts des travailleurs seniors que nous avons relevés dans la littérature.

La question suivante est « **Avez-vous déjà été confronté à des problèmes impliquant vos employés plus âgés ?** ». Cette question nous permet de découvrir comment les travailleurs seniors se comportent au travail. Elle permet aussi de confirmer ou d'infirmer une image négative que nous avons soulevée dans la littérature, celle d'une moins bonne forme physique et des problèmes de

santé induisant un risque plus élevé d'absence au travail. Les réponses à cette question sont orientées vers les absences et/ou les problèmes de santé. Contrairement à l'image négative, onze employeurs sur quinze nous ont informé que les seniors n'étaient pas plus absents ou plus problématiques que les autres employés. Cependant, près de la moitié des employeurs nous ont dit que les seniors prenaient généralement plus de temps pour se remettre d'une maladie ou d'un accident. Ils ont constaté que les absences sont moins nombreuses mais de plus longue durée, alors que chez les plus jeunes elles seraient plus nombreuses mais plus courtes. De plus, un tiers des employeurs a mentionné le fait que la santé décline après un certain âge. Les travailleurs ont quelques problèmes de santé, des opérations, mais ceci ne ressort pas dans les statistiques des absences. Il y a des cas mais ils ne peuvent pas en faire une généralité. Finalement, pour quatre employeurs, les autres absences telles que les congés maternité, les absences liées aux accidents dans le sport, l'armée, les problèmes d'organisation de garde d'enfants, les maladies avant l'accouchement ou encore la dépression sont des absences qui au final, équivalent les absences des seniors. De plus, deux employeurs ont mis en évidence que les absences (du moins pour les maladies et accidents) ne sont pas forcément liées à l'âge mais plutôt au mode de vie (sédentarité, nutrition, sommeil) ou encore au climat économique, au climat de l'entreprise et à la gestion du stress.

Une autre question est « **D'après vous, pourquoi les chômeurs seniors ont-ils plus de difficultés à retrouver un emploi après une période de chômage ?** ». Elle a pour objectif de découvrir si les employeurs citent des images négatives et s'ils sont conscients de ces dernières. Durant tous les entretiens que nous avons menés, des images négatives ont été énumérées. L'analyse des réponses à cette question fait ressortir que la plupart des employeurs ont des images négatives :

*« Probablement que, à parité de profil, on préfère en tout cas prendre celui de 43 ans plutôt que celui de 57, sans savoir le pourquoi, on le fait comme ça [...] mais c'est des réactions pas toujours très objectives » (Employeur n°1)*

Neuf employeurs pensent que les chômeurs seniors ont plus de difficultés à retrouver un emploi après une période de chômage à cause des charges sociales et/ou des salaires élevés :

*« Certainement je pense les charges, les charges sociales de l'employeur qui sont plus élevées quand vous engagez un collaborateur plus âgé et des salaires aussi plus élevés en termes d'expérience » (Employeur n°2)*

Un tiers des employeurs a évoqué que les seniors seraient moins flexibles, moins malléables que les travailleurs plus jeunes. Ils auraient des habitudes, seraient moins souples et moins capables d'adaptation :

*« Chez les seniors y'a peut-être une sorte de rigidité des fois dans les pratiques, un jeune est beaucoup plus malléable. Cette malléabilité elle est appréciée par les employeurs parce qu'on peut modeler le jeune comme on l'entend, alors qu'un senior a des habitudes qui seront plus difficiles de casser que les jeunes » (Employeur n°10)*

Trois employeurs ont soulevé la problématique des nouvelles technologies dans le sens où tous les seniors n'ont pas forcément d'aisance dans le domaine de l'informatique et des nouvelles technologies. Deux employeurs évoquent aussi que le fait d'être senior et de postuler pour des métiers dans lesquels une bonne forme physique est demandée est un frein. Un employeur évoque que les formations des seniors sont moins à jour que celle d'autres travailleurs plus jeunes et un employeur pense que les seniors auraient plus de peine à apprendre et à retenir de nouvelles choses. Lorsque les employeurs abordent les raisons pour lesquelles les chômeurs seniors ont plus de difficultés à retrouver en emploi, ils utilisent des formules telles que « *il y a cette croyance que* », « *certaines personnes ont toujours tendance à parler de* », « *par rapport à certains employeurs ça peut être lié à* », « *ce n'est pas déterminant chez nous* », « *nous on est pas dans ces calculs-là* » ou encore « *j'imagine [...] on entend* ». En

utilisant ces formulations, les employeurs ne semblent pas avoir d'images négatives. Cependant dans la suite des entretiens, quelques images négatives ont tout de même été mentionnées.

La question suivante est « **Avez-vous des critères plus exigeants lorsque vous recrutez un employé âgé, des critères auxquels vous portez plus d'attention ?** ». Cette question permet de découvrir s'il y a des critères particuliers mais aussi si des images négatives sont présentes lors du recrutement. Neuf employeurs nous ont informé ne pas tenir compte de l'âge lors de la sélection des candidats, comme l'exprime cet employeur :

*« Moi je m'astreins toujours à ne pas considérer l'âge à la lecture des profils. Pour moi c'est pas un critère, c'est une information uniquement » (Employeur n°12)*

Ces employeurs n'auraient pas non plus de critères plus exigeants envers les seniors. Près de la moitié des employeurs sont d'avis que ce n'est effectivement pas l'âge qui compte mais bien les expériences, les connaissances, les compétences du candidat qui importent avant tout. Un employeur nous fait tout de même part qu'ils ont peut-être des critères plus exigeants, mais « *pas d'une façon consciente et explicite* ». Un autre employeur nous informe également qu'au vu de l'évolution rapide de certains postes dans l'entreprise, il s'assurerait quand même de l'agilité, de l'ouverture au changement des seniors. D'autres employeurs prêtent attention à différents critères. Ainsi, quatre employeurs mentionnent qu'ils réfléchissent également à l'intégration d'un collaborateur, à son adaptation au sein de l'entreprise. Pour quatre autres employeurs, l'intérêt pour une candidature senior dépendra du poste, de la profession. Un candidat senior ou un candidat plus jeune sera privilégié pour répondre au mieux au profil du poste.

Enfin, la dernière question est « **Selon vous dans un idéal, que faudrait-il mettre en place afin que les chômeurs seniors puissent retrouver plus facilement et rapidement un emploi ?** ». Une sous-question l'accompagne : « **Si les cotisations à la prévoyance professionnelle (part patronale - 2<sup>ème</sup> pilier) étaient réduites ou partiellement prises en charge par l'Etat par exemple, engageriez-vous davantage de chômeurs seniors ?** ». Ces questions nous permettent de découvrir, du point de vue des employeurs, ce qui pourrait faciliter la réinsertion professionnelle et l'engagement de seniors. Elles nous permettent aussi de vérifier en partie notre deuxième hypothèse qui stipule que les charges sociales élevées restent une barrière importante à la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors.

Nous commençons par analyser les réponses à la première question. Trois employeurs pensent que dans un idéal, il faut un changement de mentalité, d'attitude et une ouverture d'esprit de la part des entreprises. Pour se faire, deux des trois employeurs pensent qu'il faut travailler sur la sensibilisation, la promotion de cette problématique en réalisant des études ou en démontrant le bien-fondé d'engager des seniors. Trois autres employeurs pensent que les chômeurs seniors devraient faire un travail sur eux-mêmes, par exemple en se montrant suffisamment flexibles et souples, en travaillant le développement personnel, tout en gardant et en ayant confiance en leur potentiel. Pour trois autres employeurs, la formation continue est quelque chose d'important qu'il faut offrir aux collaborateurs. Les formations sont bénéfiques pour l'employeur car il bénéficiera d'employés bien formés et donc plus performants, et l'employé pourra maintenir son employabilité en ayant des connaissances actualisées. Plusieurs autres propositions sont évoquées dans une moindre mesure : une instauration d'obligations sociales pour qu'à compétences égales le choix d'embauche doit se porter sur une personne plus âgée, une meilleure protection contre le licenciement, une intensification de certains outils des ORP (AIT, formations et cours) ou encore des meilleurs coachings et accompagnements tout au long de la recherche d'emploi. Mais encore, un employeur

pense qu'il serait nécessaire d'arrêter de catégoriser et de cataloguer les plus de 50 ans en tant que « senior » car ces critères ne sont pas vraiment fondés lorsqu'on parle de capacité à travailler. Enfin, deux employeurs sont d'avis qu'il faut arrêter d'avoir des préjugés envers cette catégorie de travailleurs.

Nous analysons maintenant les réponses à la sous-question concernant les cotisations à la prévoyance professionnelle. Un tiers des employeurs interrogés serait favorable à une modification des cotisations concernant le deuxième pilier (au sens d'une diminution des charges pour l'employeur). Pour trois d'entre eux ce serait une barrière, un frein qui serait levé. Un autre employeur ne comprend pas pourquoi la LPP n'a pas été retravaillée depuis son introduction en 1985. Le taux élevé pour les seniors visait à permettre aux travailleurs proches de la retraite lors de l'entrée de vigueur de cotiser suffisamment durant le temps qu'il leur restait. Un autre employeur pense que la LPP est pénalisante pour les seniors et que le système suisse doit évoluer dans le sens d'un système qui n'augmente pas en fonction de l'âge, mais qui soit plutôt stable.

Quant aux deux tiers restants des employeurs, ils ne pensent pas qu'une modification des cotisations LPP va changer, motiver ou faire la différence dans leur entreprise au niveau de l'engagement des seniors. Pour trois d'entre eux, ceci est plutôt vu comme un faux débat dans lequel les charges sociales ne sont pas au cœur du problème :

*« Maintenant moi je vous dis, je suis dans le domaine des RH depuis 25 ans, je ne peux pas me rappeler d'une seule fois où on s'est dit oui le candidat est bon, il nous plaît, le salaire oui il est correct, mais après il faudra quand même payer un peu plus de caisse de pension alors on le recrute pas. Aucune fois, j'ai jamais eu cette discussion, jamais une seule fois » (Employeur n°1)*

## **5.2 Quels signaux permettent d'atténuer les images négatives associées à l'âge ?**

Cette seconde partie des résultats rapporte les interprétations des employeurs pour chaque signal manipulé dans les neuf profils fictifs. Nous faisons également part des tendances et des divergences entre les avis des employeurs interrogés. Cette analyse nous permet de découvrir s'il existe des signaux pouvant atténuer des images négatives associées à l'âge.

### **Profil n°1 : La formation continue, un indispensable**

Le premier profil fait découvrir aux employeurs les caractéristiques soumises à leur interprétation. Bien que nous souhaitions découvrir l'interprétation du signal qui contre cette première image négative (manque de formation, formation obsolète et faible capacité d'apprentissage), les employeurs ont également interprété les autres éléments du profil. Ainsi, un tiers d'entre eux a relevé que la candidate âgée de 52 ans doit avoir une situation familiale stable, les enfants étant déjà âgés. Il n'y aurait pas de problème concernant la garde d'enfants. Pour trois employeurs, son âge et sa situation familiale sont plutôt un atout, un point positif. L'âge de la candidate dans ce profil ne semble poser de problème pour aucun employeur. L'un d'entre eux soulève d'ailleurs qu'à 52 ans, on peut encore travailler sur un horizon d'environ 10 ans, ce qui reste une durée importante.

Un tiers des employeurs a été interpellé par le fait que la candidate soit au chômage depuis 6 mois. Pour deux employeurs six mois ce n'est pas grave, ce n'est pas une longue durée. Trois autres employeurs aimeraient tout de même savoir pourquoi cette personne est au chômage. Près de la moitié des employeurs a également parlé des hobbies. Pour certains, les hobbies que nous avons mentionnés ne correspondent pas au type de métier ou alors peuvent être une complémentarité.

Pour d'autres, les hobbies les intéressent peu, les intéressent mais ils ne donnent pas trop d'importance, ou alors ils sont importants car selon les hobbies cela peut démontrer de la motivation, de la joie de vivre et un épanouissement personnel.

Après ces premières interprétations, voici ce que les employeurs interviewés pensent du signal que nous avons inventé pour contrer cette première image négative concernant la formation des seniors qui est : « **Lorsqu'elle occupait son ancien poste, elle a bénéficié régulièrement de formations continues** ». La totalité des employeurs a interprété le signal de manière positive. La formation continue est bien, importante, voire même indispensable selon certains. Trois employeurs nous informent que c'est important pour les seniors, mais aussi pour tout le monde :

*« Que ce soit des gens de 52 ans ou de 35 ans, cette volonté de se mettre régulièrement à jour ou de se mettre de nouveaux outils, de nouvelles cordes à son arc je trouve intéressant » (Employeur n°12)*

Pour les employeurs, le fait que cette personne ait suivi des formations continues durant son parcours professionnel indique qu'elle « *peut et veut évoluer* », qu'elle est bien formée et qu'elle a « *un souci de mettre à jour ses compétences* », mais aussi « *qu'elle n'a pas vécu sur ses acquis* ». Ceci démontrerait aussi de la volonté, de la plasticité, de la motivation, de la curiosité et une certaine ouverture au changement. Deux employeurs pensent que la formation continue est bien, mais il faut voir ce qu'elle comporte et ce qu'elle a apporté au niveau des compétences. Pour trois autres employeurs la formation continue est également importante, mais la formation de base (un CFC dans notre cas) est toute aussi importante. Enfin, quatre employeurs nous ont dit que ce dossier pourrait être retenu, deux d'entre eux souhaiteraient voir cette candidate.

L'analyse des interprétations de ce premier profil nous informe que la formation continue est un signal positif pour la totalité des employeurs. Pour certains, elle est positive à condition qu'elle soit utile et qu'elle apporte de nouvelles compétences au candidat, sinon sa valeur est neutre. La formation continue semble atténuer l'image négative. De plus, l'âge dans ce profil (52 ans), n'est problématique pour aucun employeur.

### **Profil n°2 : La pratique d'un sport ne fait pas oublier l'âge**

Dans le deuxième profil, nous avons mentionné « **Il fait du sport régulièrement et participe chaque année depuis 30 ans aux 20 km de Lausanne** » afin de contrer l'image négative d'un manque de forme physique et des problèmes de santé. Tous les employeurs ont interprété ce signal de manière positive. Selon eux, ce candidat est une personne qui bouge, qui est active et qui se tient en forme. Il est aussi en bonne santé, équilibré et a de l'énergie. Ce candidat serait également considéré comme étant persévérant, compétiteur, déterminé, aimant le challenge et qui « *[sait] se relever quand ça fait mal ou quand il tombe* ». Seul un employeur mentionne que cela peut également contenir un aspect de routine puisqu'il fait la même course depuis 30 ans. Certains employeurs ont fourni d'autres interprétations comme le fait qu'il est intéressant d'intégrer un tel profil dans une société (deux employeurs) et que le sport est un avantage pour des postes qui demandent une activité physique (un employeur).

Malgré un signal positif de bonne forme physique, ce profil a aussi interpellé dix employeurs du fait de l'âge du candidat fictif, soit 59 ans :

*« Oui bon alors c'est quelqu'un qui se tient en forme, c'est très bien mais là je dirais c'est clairement une question d'âge, [...] là c'est le problème d'âge » (Employeur n°7)*



Deux employeurs nous ont informés que 59 ans était en quelque sorte la limite :

*« Mais c'est vrai là, 59 ans, faut être bonnête on approche un peu la limite haute » (Employeur n°6)*

Nous découvrons que le problème avec les seniors réside surtout dans le fait que les employeurs ne peuvent se projeter qu'à court terme avec eux à cause du départ à la retraite. Dans certaines entreprises la retraite peut se prendre avant l'âge légal, ce qui raccourci davantage les années de travail restantes. Des employeurs sont cependant conscients que d'autres catégories de travailleurs, par exemple les jeunes, peuvent aussi rester dans l'entreprise pour une courte période seulement. Pourtant cela semble plus important pour les seniors avec l'échéance de la retraite. Pour près de la moitié des employeurs, l'intérêt pour ce dossier dépendrait du poste à repourvoir. Par exemple, si l'employeur souhaite de la relève, si le poste est trop exigeant physiquement, cela pourrait être défavorable pour la personne âgée de 59 ans. Un employeur nous informe que ce candidat pourrait être engagé s'il postulait à un poste pour lequel il a des difficultés à recruter. Par contre, pour les autres postes où le recrutement est plus facile, cet employeur préférera des profils plus jeunes parce qu'une perspective sur le long terme peut être envisagée. Quatre employeurs sont plutôt réticents à investir du temps et de l'argent, par exemple pour une période d'adaptation ou une formation interne importante, pour quelqu'un qui va les quitter dans peu de temps. Le retour sur investissement ne serait pas intéressant :

*« Est-ce qu'on peut se projeter avec quelqu'un à qui il reste plus que 6 ans à faire sachant qu'il faut quand même un temps d'adaptation et tout ça ? [...] Pour certains postes il faut tellement de temps pour être à l'aise qu'on se dit ben c'est quand même un investissement » (Employeur n°9)*

Cependant, pour quatre autres employeurs, une projection sur le court terme avec un senior peut aussi être bénéfique. Plusieurs d'entre eux relèvent que ce candidat âgé de 59 ans peut encore travailler durant 6 ans. Ainsi, il peut participer à des changements, à une phase évolutive, apporter quelque chose à cette évolution et mettre des choses en place durant ce temps :

*« 59 ans, je comprends que ça peut coïncider pour certains mais moi je me dis il a 59 ans, il a encore 6 ans à donner à une société, moi déjà ça je me dis toujours il a encore tant d'années à donner » (Employeur n°3)*

A l'issue de l'analyse de ce deuxième profil, nous remarquons que plusieurs employeurs sont réticents à l'idée d'engager une personne de 59 ans. Malgré un signal positif de bonne forme physique, le fait qu'il n'y ait qu'une projection sur le court terme et qu'il y ait des investissements en termes de formation représentent des freins pour l'engagement. Cette analyse a fait ressortir des arguments que nous n'avions pas relevés.

### **Profil n°3 : La prise en charge de la part patronale obligatoire des cotisations LPP ne fait pas l'unanimité**

Le signal que les employeurs ont interprété dans ce profil est : **« Pour favoriser son retour à l'emploi, le canton prend en charge la part patronale obligatoire des cotisations LPP »**. Il s'agit de contrer l'image négative des charges sociales élevées. Un tiers des employeurs est d'avis que cette proposition est bien et intéressante. Deux employeurs pensent que cela peut permettre de contrer les charges élevées :

*« C'est un plus, là forcément de toute façon ça c'est un des freins qui peut émerger quand on a une candidature senior donc ça peut que favoriser justement l'engagement de seniors et limiter les freins » (Employeur n°10)*

Quatre employeurs mentionnent qu'il s'agirait d'un plus et l'un d'entre eux explique qu'à profil équivalent, il choisirait le candidat pour qui il y a un avantage économique.

Pour neuf autres employeurs, cela ne changerait pas leur manière de décider. Ils nous informent que la notion financière n'est pas un critère pour l'engagement, qu'ils s'intéressent plutôt aux compétences et au profil de la personne :

*« A choix égal, si vous me dites on a un dossier de 30 ans et 55 ans, 55 ans il y aura une partie qui sera payée, c'est pas dit qu'on va le prendre parce que y'a une partie qui sera payée pour le 55 ans, on prendra vraiment en fonction des compétences » (Employeur n°2)*

Cependant, si les compétences et le profil correspondent et s'il y a une réduction sur les charges sociales, quatre employeurs verraient également cela comme un plus. Enfin, trois autres employeurs perçoivent aussi ce signal négativement. Un employeur a l'impression qu'il s'agit d'un « assisté », un autre se dit qu'il y a un problème s'il faut financer cette candidate, il ne comprend pas pourquoi il devrait « prendre quelqu'un qu'on arrive pas à placer ». Un dernier employeur le ressent comme une candidate ayant une « double tare, quelqu'un qui a le chômage, plus une aide de l'état ».

Quant à l'âge de la candidate dans ce profil, soit 55 ans, pour deux employeurs cela serait à réfléchir car cet âge est proche de leur limite à cause d'une formation interne importante. Un autre employeur relève qu'il lui reste un horizon de 9 ans, ce qui peut les intéresser. Enfin, un employeur nous informe qu'ils n'ont pas de limite d'âge :

*« Nous tant qu'on a un poste ouvert avec un besoin de compétences spécifiques, si la personne elle a 60 ans elle a 60 ans voilà » (Employeur n°3)*

Les onze autres employeurs n'ont pas parlé de l'âge de la candidate.

Cette idée d'aide étatique concernant les cotisations à la prévoyance professionnelle ne fait pas l'unanimité auprès des employeurs interrogés. La plupart d'entre eux voit seulement cela comme un plus, mais qui ne modifierait pas leur manière de décider ou d'engager un collaborateur. Le plus important étant que la personne ait les compétences nécessaires et un profil intéressant. Pour trois employeurs, ce signal serait même négatif. Concernant l'âge de 55 ans, il n'est pas problématique pour la quasi-totalité des employeurs.

#### **Profil n°4 : Être prêt à baisser son salaire ne fait pas écho auprès des employeurs**

L'image négative contrée dans ce profil sont les attentes salariales élevées. Pour se faire, nous avons mentionné le signal suivant : « **Dans sa lettre de motivation, il vous explique qu'il est prêt à renoncer à un salaire correspondant à son âge, ses qualifications et expériences** ». Huit employeurs sont d'avis que ce signal est négatif :

*« Pour moi c'est presque mauvais signe j'ai envie de dire, c'est le côté je suis prêt à tout pour du job, quitte à me lancer dans un truc que j'aime pas, se voiler la face, souffrir dans son travail pendant trois ans, mais je m'enfiche il me faut du job » (Employeur n°15)*

Pour eux, cela fait part d'une position de faiblesse du candidat, mais aussi qu'il serait prêt à tout et prêt à se brader pour sortir du chômage en acceptant n'importe quoi. Un employeur nous dit que cela transmet un signal de désarroi et que « c'est le genre de chose qui [le] déçoit de la part d'un candidat ». Le fait de renoncer à un salaire est aussi vu comme « de fausses économies » et comme un empressement au vu de la période de chômage. Enfin, un employeur pense qu'« il se vend pas très bien, [...] il se dévalorise, [...] il grille une cartouche de négociation ».

Quatre autres employeurs sont d'avis que ce signal est positif. Voici leurs interprétations : « *c'est quelqu'un qui décide de faire un effort* », « *je me dis il est hyper motivé, c'est pas le salaire qui compte le plus pour lui* », « *je me dis que s'il est prêt à faire un pas c'est qu'il a aussi envie de bosser, donc pour moi c'est bon signe* » mais encore « *c'est une personne qui est prête à faire des efforts, à favoriser sa réinsertion, [...] c'est plutôt tout à son honneur* ».

Quatre employeurs nous ont informés que si cette prétention de salaire plus faible était abordée au cours de l'entretien par exemple, ceci serait mieux perçu. Nous relevons également qu'aucun employeur nous a parlé de l'âge du candidat. Un candidat de 53 ans ne semble pas être problématique pour les employeurs interrogés.

Même si des employeurs interprètent cette information de manière positive ou négative, sept d'entre eux n'entreraient pas en matière puisqu'ils ont des grilles salariales ne leur permettant pas de négocier les salaires de manière excessive afin d'avoir une équité au sein de l'entreprise :

*« Alors ça nous on a vraiment des grilles salariales qui sont vraiment très précises par rapport aux postes, à la fonction, donc même si la personne est prête à travailler pour moins ce sera refusé » (Employeur n°11)*

Enfin, des employeurs nous ont également parlé de la lettre de motivation. Tout d'abord, trois employeurs ont été surpris de voir qu'un candidat exprime cette prétention de salaire dans une lettre de motivation. Quatre employeurs nous ont également dit que de nos jours, les lettres de motivation sont devenues moins intéressantes : elles donneraient peu d'informations, les candidats peuvent raconter ce qu'ils veulent et elles ne sont pas tout le temps faites et écrites par le candidat lui-même.

Le fait d'être prêt à renoncer à une partie de son salaire ne semble pas faire écho auprès des employeurs interrogés. Pour la majorité d'entre eux, il s'agit d'un signal négatif. De plus, les grilles salariales de certaines entreprises ne permettent pas cette pratique. Le signal que nous avons mentionné ne semble pas être la solution pour contrer cette image négative des attentes salariales élevées. Enfin, aucun employeur n'a parlé de l'âge du candidat. Il semble que l'âge de 53 ans n'est pas problématique pour les employeurs.

### **Profil n°5 : Une bonne gestion du stress ne convainc pas tous les employeurs**

Dans ce cinquième profil, les employeurs interprètent le signal suivant : « **Dans son certificat de travail, son ancien employeur mentionne qu'elle sait faire face aux situations stressantes du monde du travail** ». Il permet de contrer l'image négative d'une plus faible résistance au stress. Pour un tiers des employeurs, ce signal est positif :

*« On sait qu'aujourd'hui le monde du travail, malheureusement, il est stressant ça c'est vrai donc ce serait un point positif » (Employeur n°6)*

Neuf employeurs pensent également que c'est un bon point de gérer le stress mais ils restent sceptiques quant à cette mention dans le certificat de travail. Cette mention est quelque peu banale et souvent présente dans les certificats. Ils aimeraient tester cette capacité chez la personne lors de l'entretien, de journées d'essais ou d'assessment :

*« Qu'est-ce qui me dis que c'est vrai ? L'entretien peut-être oui, mais cette ligne-là me dit pas grand-chose » (Employeur n°15)*

Des employeurs nous ont donné leurs avis quant aux certificats de travail. Ainsi, trois employeurs pensent que certains certificats sont surtout faits pour éviter les problèmes avec les collaborateurs et leur éviter des situations difficiles. D'autres employeurs y prêtent attention mais sont conscients

qu'ils peuvent être « embellis ». Ils prennent alors de la distance ou prennent des références, ce qui est le cas d'un tiers des employeurs. Trois employeurs lisent les certificats de travail et leur font confiance. Pour cinq employeurs, les certificats permettent tout de même de savoir ce que les personnes ont fait (postes et tâches) et d'avoir une bonne idée de la continuité du parcours grâce aux certificats qui se suivent. Ils permettent aussi de voir la cohérence et la correspondance avec le parcours mentionné sur le CV et donnent un éclairage intéressant.

Ce profil a également interpellé six employeurs à cause de l'âge de la candidate, à savoir 58 ans :

*« Bon je vais être bonnête, si j'ai 5 candidatures, que j'en ai 4 entre 35-45 ans et qu'il y en a vraiment trois qui sortent du lot, là peut-être qu'on va pas convoquer la dame de 58 ans » (Employeur n°6)*

Trois employeurs nous disent que l'intérêt pour cette candidate dépendrait du poste à repourvoir. Par exemple, pour un poste temporaire, un remplacement, un poste pour lequel l'employeur sait qu'il est facile de recruter ou au contraire, pour un poste pour lequel l'employeur a de la peine à recruter, alors ils pourraient l'embaucher. Trois employeurs nous parlent encore une fois du court terme et de l'investissement formation que cela implique d'engager une personne de 58 ans :

*« Mais c'est vrai 58, je vous cache pas, même moi qui aime pas ça c'est vrai que c'est dur de se projeter » (Employeur n°2)*

Enfin, sept employeurs n'ont pas parlé de l'âge. Pour les deux employeurs restants, l'âge n'est pas un problème. Pour le premier l'âge n'est qu'anecdotique. Pour le second, il reste 6 ans à cette personne avant la retraite. Selon lui, « *le plus juste à penser c'est la contribution que va apporter cette personne* ».

Malgré une interprétation positive par un tiers des employeurs, la majorité d'entre eux reste sceptique et souhaiterait tester la candidate sur sa gestion du stress. Il semble que le fait d'avoir mentionné le certificat de travail n'a pas favorisé l'effet du signal. Quant à l'âge (58 ans), les employeurs sont plutôt partagés. Même si la majorité n'en a pas parlé ou en a parlé de manière positive, les avis de six employeurs font part que 58 ans devient un âge problématique pour l'engagement.

### **Profil n°6 : Les cours informatiques, signal positif et négatif**

Le sixième profil contient le signal « **Il a suivi plusieurs cours d'informatique depuis qu'il est au chômage** » afin de contrer l'image négative d'un manque d'affinités pour la technologie. Trois employeurs nous ont dit que cette information n'était pas utile pour eux car ils ne sont pas dans un domaine dans lequel de bonnes connaissances en informatique sont demandées. Pour trois autres employeurs, ce signal est positif. Pour l'un d'entre eux, cela transmet le fait que la personne « *a voulu se remettre à jour, combler ses lacunes* ».

Cinq autres employeurs sont plus partagés. Selon eux ce signal est également positif, mais à certaines conditions. Ils sont d'avis que cela permet de valoriser la personne, démontre qu'il y a une volonté de se mettre à jour, « *de réintégrer le monde du travail [et] de se reconnecter avec le job* » et que la personne est « *ouverte à développer de nouvelles connaissances* ». Cependant, sept employeurs nous informent que cela dépend des cours, des degrés des cours et des outils qui sont maîtrisés. Plus la gestion d'outils spécifiques est maîtrisée, plus le profil est intéressant. Si le candidat a seulement des compétences de base (par exemple Word, Excel), le profil est moins intéressant et surtout il n'est pas rassurant pour l'employeur :

*« Les cours d'informatique pendant le chômage faut voir ce que ça veut dire [...]. S'il marque qu'il maîtrise juste Word et Excel, même moi j'y arrive donc c'est mauvais signe, ça m'apporte pas plus que ça » (Employeur n°6)*

*« Ouais si c'est des formations de deuxième ou troisième niveau ça peut être un plus parce que le premier niveau est acquis. Mais là sinon ça inspire pas trop confiance » (Employeur n°10)*

Un employeur nous fait part que *« cette information est entre neutre et même négative »*. Ce dernier pense aussi que *« si c'est un cours avancé ou sur quelque chose de spécifique [...] [c'est] plus intéressant, mais un cours de Word c'est qu'il maîtrise pas et je me fais du souci » (Employeur n°1).*

Deux autres employeurs sont sceptiques quant au fait de savoir si la personne qui a suivi un cours va vraiment pouvoir se débrouiller et appliquer ce qu'elle a appris. Deux employeurs aimeraient aussi savoir si la personne était motivée à faire ce cours ou si c'était une obligation de l'ORP. Enfin, l'âge du candidat qui est de 56 ans dans ce profil a interpellé un seul employeur. Il nous a informés que cela dépendrait du type de poste et de la formation interne nécessaire.

Le fait de suivre des cours d'informatique est un signal positif notamment s'il s'agit de cours avancés et/ou sur un domaine technique, spécifique. A ces conditions, il semble atténuer l'image négative. Par contre, il peut être négatif s'il s'agit uniquement de cours de base et de maîtrise d'outils basiques ; ceci ne rassure pas l'employeur. Quant à l'âge (56 ans), il ne semble pas être problématique pour la quasi-totalité des employeurs.

#### **Profil n°7 : L'image négative d'un manque de motivation est difficilement atténuable**

Le signal que les employeurs interprètent dans ce profil est : **« Un de vos employés connaît cette personne et vous informe qu'elle est très motivée dans tout ce qu'elle entreprend »**. Il s'agit de contrer l'image négative d'un manque de motivation.

Quatre employeurs sont sceptiques quant à la réelle motivation de la candidate. De manière générale, tous les candidats le disent et tous semblent motivés. Neuf employeurs testent et vérifient la motivation surtout durant les entretiens. Trois employeurs nous informent qu'il est aussi compliqué de cerner la motivation durant un entretien car la personne peut duper, masquer ses intentions. Ainsi, pour trois employeurs la motivation est aussi confirmée durant les journées d'essai, de stage ou alors en emploi.

Cependant, neuf employeurs nous informent que si un de leur employé recommande cette personne, alors ils sont rassurés et plus confiants. Pour quatre d'entre eux, si un employé la recommande alors il s'engage, il prend la responsabilité d'affirmer que cette personne est vraiment motivée. La crédibilité de ce collaborateur est alors mise en jeu, il prend un risque si ce n'est pas vrai :

*« Par contre c'est clairement engageant pour la personne, si elle le recommande je pense qu'elle prend des risques si la personne n'est pas bien. Donc si elle le recommande c'est en connaissance de cause et on a quand même la garantie que la personne sera bien, encore à voir qui le recommande mais en principe c'est quand même plutôt une garantie et un bon point » (Employeur n°10)*

Même si une personne leur est recommandée, un tiers des employeurs nous informe traiter le dossier de la même manière que les autres qu'ils reçoivent.

Dans ce profil, douze employeurs ont également été interpellé par le fait que la candidate soit âgée de 61 ans. L'âge est à nouveau un problème au niveau de la projection avec cette personne jusqu'à la retraite ainsi que l'investissement formation :

*« Là par contre pour les plus de 60 ans, je me suis posé la question [...], là sincèrement je la ferais pas venir. 61 ans on rentre vraiment, c'est vraiment du court terme » (Employeur n°12)*

*« Si elle est formée, opérationnelle en 3 mois ben feu [...], mais si c'est un poste qui est relativement pointu, on sait qu'on va faire effort formation d'une bonne année alors là je sais pas » (Employeur n°15)*

Dix employeurs seraient ouverts à engager une personne de 61 ans mais seulement pour certains postes. Ainsi, un tel engagement serait possible pour « *une activité relativement simple* » pour laquelle la personne peut être facilement remplacée, « *pour des postes où on peut se projeter pas trop loin* », pour un travail temporaire, de court terme comme les périodes surchargées pendant Noël, mais encore pour un CDD ou pour un domaine dans lequel l'employeur a de la peine à recruter :

*« Ça dépend du poste, si on veut juste une transition, ça vient plus dans le domaine du possible, mais si c'est vraiment développer une organisation puis ouvrir un poste pour constituer une équipe sur du long terme ça va pas le faire » (Employeur n°10)*

Pour les employeurs interrogés, cela semble dépendre du type de poste, de la situation autour du poste (timing, besoin de relève, transition) et de l'investissement en formation. Même s'ils ne sont pas fermés à un tel engagement, ils ne proposeraient que rarement un poste fixe jusqu'à la retraite à un chômeur senior âgé de 60 ans et plus.

L'interprétation de ce signal nous informe que la recommandation semble avoir un impact important auprès de la majorité des employeurs. Ceci conforte l'idée que la mobilisation du réseau peut aider à retrouver un emploi. Les employeurs restent toutefois sceptiques quant à la mention de la motivation au niveau du dossier et la vérifieraient surtout en entretien. Ce signal ne semble pas atténuer l'image négative, du moins pas sur la base du dossier des candidats. Quant à l'âge de la candidate, il s'est révélé être problématique dans ce profil. A 61 ans, les employeurs proposeraient surtout des emplois temporaires, simples, ou pour des besoins spécifiques. Offrir un emploi fixe jusqu'à la retraite pour un senior âgé de 60 ans et plus resterait exceptionnel.

### **Profil n°8 : Performance et productivité : les employeurs sont partagés**

Le signal contenu dans ce profil est le suivant : « **Dans son certificat de travail, son ancien employeur mentionne qu'il maintient un bon rythme de travail et exécute les tâches dans le temps imparti** ». Il s'agit de contrer l'image négative d'une moindre performance et productivité au travail. Un tiers des employeurs a à nouveau relevé qu'il s'agit du certificat de travail. Certains restent méfiants ou n'y accordent que peu d'importance, d'autres souhaitent tester cette compétence et la confirmer par des références. Un employeur relève tout de même que les seniors ont l'avantage d'avoir plusieurs certificats de travail au vu de leur parcours professionnel plus long ; ceci permet de se faire une idée plus précise du profil.

Pour sept employeurs, ce signal est positif. Selon eux, il s'agit d'un signe de productivité et de performance, d'un avantage, d'un « *bon signe par rapport à l'âge* » et d'« *un point qui peut donner envie d'aller un peu plus loin dans l'étude du dossier* ». Pour ces employeurs, le candidat apparaît comme « *quelqu'un de professionnel* », « *qui fait ce qu'il dit et respecte ce qu'on lui demande* ».

Pour six autres employeurs, ce signal est « standard » et ne transmet pas forcément un signe de performance ou de productivité. Pour ces employeurs, cela ne donne pas assez d'information :

*« Ben ça dit qu'il fait ce qu'on lui demande, si y'avait d'autres termes peut-être que ça dirait plus sur sa performance par exemple, toujours été ravi par le rythme, toujours constant, excellent... Mais la phrase tournée telle quelle pour moi c'est du standard » (Employeur n°2)*

Si le signal était formulé autrement, par exemple « il nous a donné pleine et entière satisfaction » ou « il maintient un rythme élevé », trois employeurs seraient alors plus convaincus par la performance

et la productivité du candidat. Pour un employeur, cela démontre juste « *qu'il était heureux dans son ancien job* ». Pour un autre, un bon rythme de travail est propre à chaque place de travail, à chaque métier ; il s'agit d'un bon certificat mais il serait nécessaire de tester à l'entretien.

Dix employeurs ont également parlé de l'âge du candidat, soit 62 ans. Comme pour la candidate précédente âgée de 61 ans, le délai avant l'âge légal de la retraite est de trois ans. Encore une fois, l'âge de ce candidat s'avère être problématique au niveau de la projection et de la formation nécessaire afin que ce collaborateur soit opérationnel :

*« Mais là c'est vrai que 62 ans on arrive vraiment à des âges qui sont à nouveau difficilement projetables et là, pour moi y'a beaucoup de choses qui sont liées à la projection dans l'idée que quand on recrute on va pas recommencer, il faut déjà 1 année et demi pour former quelqu'un pour se dire ok, la personne maîtrise son job » (Employeur n°2)*

*« Pour être sincère, ça peut être un critère où on peut se dire ben tiens, on devra trop le former, on peut pas se le permettre, le retour sur investissement est trop incertain, on prend pas le risque » (Employeur n°15)*

Encore une fois, un tel profil pourrait être engagé pour des postes temporaires ou pour un poste pour lequel il est compliqué de recruter pour l'employeur, mais il serait peu probable de proposer un contrat à durée indéterminée.

Deux employeurs pensent tout de même qu'une personne de 62 ans peut amener quelque chose au sein d'une entreprise. Le premier employeur a déjà engagé une personne de 63 ans et dit « *qu'en 3-4 ans, on fait pleins de choses* » ; un senior peut aider pour des projets d'une courte durée et donner ses compétences pour ce temps-là. Le deuxième employeur est d'avis qu'un tel candidat peut apporter de la maturité, des connaissances, des savoirs qui pourraient être nécessaires à une équipe. Malgré cela, quatre employeurs nous ont informés que ce candidat de 62 ans aurait peu de chance, notamment à cause de la concurrence avec les autres dossiers :

*« Mais alors est-ce qu'on réengagerait quelqu'un à 63 alors qu'on a aussi quelqu'un de très compétent à 45 ? Ça je vais pas vous mentir, probablement pas » (Employeur n°3)*

*« Il faudrait déjà que je trouve pas un candidat de 47 ans ou 52 ou 38 qui a le même profil. Donc là c'est difficile de battre d'autres candidats à 62 ans, ça fait du mal à dire mais... » (Employeur n°1)*

Deux employeurs disent qu'en plus du problème de la concurrence avec d'autres candidats plus jeunes, de la projection et de la formation, il y a aussi l'accord de la hiérarchie et des collaborateurs au sein de l'entreprise qui sont concernés par cet engagement. Ainsi, même s'il y a un souhait d'engager un senior de 62 ans, d'autres barrières seraient aussi présentes :

*« Je suis sûr que le chef de production va venir me voir en me disant non mais ça va pas, on peut pas engager quelqu'un de 62 ans, regardez on a un bon candidat qui a 45 ans, il habite [dans la région][...]. Malheureusement ici j'ai pas beaucoup d'arguments à opposer à mes collègues qui me disent : non mais attendez, regardez j'ai 5 dossiers, qu'est-ce que vous m'embêtez avec le vieux ? » (Employeur n°6)*

Cette analyse nous fait découvrir que les avis des employeurs sur le signal démontrant de la performance et de la productivité sont partagés. Soit il s'agit d'un signal « standard » qui ne retient pas leur attention, soit c'est un signal positif qui démontre effectivement une certaine performance et productivité. Quant à l'âge du candidat (62 ans), il serait problématique pour la majorité des employeurs. Une projection trop courte, un investissement formation trop important mais aussi la concurrence avec d'autres candidats et l'avis de collaborateurs au sein de l'entreprise ne donnent que peu de chance aux chômeurs seniors de plus de 60 ans de se réinsérer dans le marché du travail de manière durable.

### **Profil n°9 : Etre flexible et capable d'adaptation plaît aux employeurs**

Dans ce dernier profil, les employeurs interprètent le signal suivant : « **Dans sa lettre de motivation, elle explique qu'elle a occupé plusieurs postes chez son ancien employeur et qu'elle a toujours su s'adapter à ces changements** ». Il s'agit de contrer les images négatives d'une résistance au changement, d'une faible capacité d'adaptation et d'un manque de flexibilité.

Sept employeurs ont relevé qu'il s'agit à nouveau d'une information contenue dans la lettre de motivation et qu'il serait nécessaire de la tester en entretien, de contrôler dans le certificat de travail ou dans le CV si cela a été mis en évidence, ou de prendre des références pour confirmer cette capacité.

Pour douze employeurs, il s'agit d'un signal positif. Selon eux, c'est un signe de flexibilité, de flexibilité mentale également et de polyvalence :

*« Elle a à chaque fois dû s'adapter [...], elle avait les compétences, donc ça montre aussi qu'elle est flexible »  
(Employeur n°3)*

*« Oui effectivement ça peut être intéressant, on va voir parce que c'est clair si elle a occupé plusieurs postes ben il y a de la polyvalence ça peut être intéressant » (Employeur n°9)*

Un tiers des employeurs sont d'avis que ce signal est aussi un témoignage d'une bonne capacité d'adaptation. Un employeur explique qu'en s'adaptant à différents postes chez un même employeur, l'adaptation au même poste chez différents employeurs serait aussi garantie. Un employeur mentionne également que cela donne une indication sur la motivation constante de la personne malgré un contexte changeant.

Deux employeurs restent tout de même sceptiques. L'un d'eux souhaiterait approfondir ces différents changements de poste. Il aimerait savoir si la personne avait « *une véritable fonction ou si c'est parce qu'il fallait caser quelqu'un, une forme de mise au placard* » (Employeur n°15). L'autre employeur pense aussi que « *le fait de changer d'activité est positif si c'est pas trop fréquent, si c'est trop fréquent on commence à se demander si elle a trouvé sa place dans le monde du travail ou est-ce qu'elle a eu des problèmes* » (Employeur n°1).

Quant à l'âge de la candidate, 58 ans, il est problématique pour un seul employeur à cause d'une longue formation interne pour la majorité des postes. Deux autres employeurs ont mentionné qu'il s'agissait d'un « *âge encore raisonnable* » et qu'« *elle est pas encore trop âgée* ». Les dix employeurs restants n'ont pas parlé de l'âge de la candidate.

Malgré le scepticisme des nombreux employeurs sur les informations mentionnées dans une lettre de motivation, douze d'entre eux ont jugé ce signal positivement. En effet, il est signe de flexibilité, de polyvalence et de bonne capacité d'adaptation. Il permet de contrer l'image négative. De plus, la majorité des employeurs n'a pas parlé de l'âge de la candidate. Ceci est intéressant car dans le profil n°5 dans lequel une candidate est aussi âgée de 58 ans, plus d'un tiers des employeurs ont dit que l'âge de 58 ans devenait problématique pour un engagement. Dans ce dernier profil, l'âge semble être oublié au profit du signal jugé positivement par les douze employeurs.

### **5.3 Synthèse et discussion des résultats**

Après avoir présenté les résultats de notre recherche, nous passons maintenant à la synthèse et à la discussion de ces derniers. Les résultats de ce travail confirment des constats d'études précédentes



en démontrant que les travailleurs seniors ont des atouts, notamment en termes d'expériences, de connaissances, de compétences professionnelles mais aussi relationnelles et sociales. De plus, ils feraient preuve de stabilité et de loyauté envers l'employeur. Ces résultats confirment également un autre constat, celui des images négatives associées à l'âge. Dans notre recherche des employeurs en ont évoquées, d'autres en sont conscients mais n'y adhèrent pas personnellement. Ce qui ressort principalement de nos résultats est que les travailleurs seniors seraient moins flexibles et qu'ils coûteraient tout de même plus cher à l'employeur. Notre recherche confirme que des images négatives sont encore présentes dans les esprits de certains employeurs.

Les résultats de cette étude ont également permis de faire ressortir d'autres obstacles à la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors. Outre des images négatives toujours présentes, les employeurs sont également réticents à engager des chômeurs seniors à cause d'une projection uniquement sur le court terme avec cette catégorie de travailleurs, mais aussi à cause d'un investissement formation pouvant être trop important au vu des années restantes de vie active. Dans une moindre mesure, la concurrence avec d'autres candidats plus jeunes ainsi qu'une approbation de la hiérarchie qui n'est pas toujours en faveur des seniors seraient aussi des obstacles à leur retour à l'emploi. Cette recherche a aussi apporté des informations supplémentaires concernant la catégorie de chômeurs seniors touchée par une réinsertion professionnelle difficile. Les résultats de notre étude démontrent que c'est surtout à partir de 58 ans que la réinsertion professionnelle devient compliquée. Nous avons pu constater que de nombreux employeurs offriraient surtout aux seniors des emplois temporaires, des postes simples sans trop de formation ou de projection, ou ce serait à défaut d'autres candidatures.

La question à laquelle nous souhaitons répondre dans cette recherche est de découvrir s'il existe des signaux permettant d'atténuer les images négatives associées à l'âge lors de la recherche d'emploi des chômeurs seniors. Les résultats de notre recherche nous permettent d'y répondre par l'affirmative. En effet, selon nos résultats, il existe des signaux permettant d'atténuer des images négatives associées à l'âge. Parmi les neuf signaux que nous avons soumis à l'interprétation des employeurs, seuls deux d'entre eux permettent d'atténuer une image négative. Il s'agit du signal de la formation continue dans le profil n°1 et le signal de la flexibilité/capacité d'adaptation/ouverture au changement dans le profil n°9. Le signal de la formation continue est un signal positif pour la totalité des employeurs interrogés. Ce profil serait retenu par quatre employeurs, deux d'entre eux convoqueraient même la personne pour un entretien. Quant au profil n°9, douze employeurs sur les quinze interrogés sont d'avis qu'un signal de flexibilité, de capacité d'adaptation et d'ouverture au changement est également positif. Malgré l'âge de 58 ans qui s'est révélé problématique pour près de la moitié des employeurs dans le profil n°5, seul un employeur s'est arrêté sur l'âge de la candidate dans ce dernier profil. Selon les résultats obtenus, nous pensons que ces deux signaux sont capables d'atténuer les images négatives concernant un manque de formation et un manque de flexibilité chez les seniors.

D'autres signaux tels que la pratique sportive (profil n°2), la résistance au stress (profil n°5) et la maîtrise de l'informatique (profil n°6) peuvent atténuer des images négatives mais pas de manière totale. Bien que ces trois signaux soient positifs pour la majorité des employeurs, leur intérêt pour ces trois profils est limité à cause de l'âge, ou alors le signal ne serait vraiment positif que sous certaines conditions. Le signal de la pratique sportive du second profil est un signal positif pour la totalité des employeurs, il atténue l'image négative d'une moins bonne forme physique chez les

seniors. Cependant, beaucoup d'employeurs sont réticents à l'idée d'engager une personne de 59 ans malgré une bonne forme physique. Le signal du profil n°5 peut atténuer l'image négative d'une plus faible résistance au stress seulement s'il peut être confirmé et testé. Une bonne gestion du stress est un signal positif pour la majorité des employeurs mais il est nécessaire de confirmer cette capacité par une prise de références, lors de l'entretien ou des journées d'essai afin d'effacer le scepticisme et les doutes des employeurs. Quant au signal du profil n°6, il peut également atténuer l'image négative du manque d'affinités pour la technologie mais seulement s'il s'agit de cours d'informatique avancés ou dans un domaine technique, spécifique.

Enfin, les signaux d'une prise en charge des cotisations pour la prévoyance professionnelle (profil n°3), d'un renoncement à un salaire adapté (profil n°4), d'un haut degré de motivation (profil n°7) et de performance et de productivité (profil n°8) tels que nous les avons formulés, n'atténuent pas d'images négatives. Selon nos résultats, certains de ces signaux sont neutres voire même négatifs. Bien que le signal du troisième profil permette de contrer l'argument des charges sociales élevées pour un tiers des employeurs, la majorité d'entre eux n'en tiendrait pas compte durant la phase de sélection des candidats. Trois employeurs sont d'avis que ce signal peut même être négatif. Le signal d'un renoncement à un salaire adapté (profil n°4) est un signal négatif pour plus de la moitié des employeurs. Ce signal n'est pas la solution pour atténuer l'image négative des attentes salariales élevées. Le signal du profil n°7 indiquant un haut degré de motivation ne permet pas d'atténuer l'image négative d'un manque de motivation chez les seniors au niveau du dossier. Pour la majorité des employeurs, une recommandation d'un dossier de la part d'un employé inspire confiance mais ils restent sceptiques quant à la réelle motivation de la personne. Enfin, le signal de performance et de productivité du profil n°8 est positif pour près de la moitié des employeurs mais pour les autres, il ne les convainc pas et serait trop « standard ». Il n'atténue pas l'image négative d'une moindre performance et productivité au travail au niveau du dossier.

Après avoir répondu à notre question de recherche, nous pouvons maintenant vérifier les hypothèses que nous avons émises. Nous pouvons tout d'abord confirmer que la présence de signaux atténuant des images négatives associées à l'âge augmente effectivement l'intérêt des employeurs. Cette première hypothèse a pu être vérifiée notamment lorsqu'il s'agit de signaux sur la formation continue et la flexibilité du candidat, signaux jugés positifs par la quasi-totalité des employeurs. Ces deux signaux semblent démontrer une bonne productivité et une qualité intéressante chez le candidat. Comme nous l'avons expliqué plus haut et surtout pour le profil n°1, le candidat aurait davantage de chance d'être convoqué pour la suite du processus de recrutement.

Nous ne pouvons par contre pas confirmer notre seconde hypothèse. En effet, nous nous attendions à ce que même si certains signaux atténuent des images négatives, les charges sociales élevées des travailleurs seniors restent une importante barrière à leur réinsertion professionnelle. Selon les interprétations du profil n°3 mais aussi les réponses aux questions 4 et 6 (sous-question) de notre grille d'entretien, les charges sociales ne sont pas un critère d'engagement pour la majorité des employeurs. Une candidature senior n'est pas mise de côté à cause des charges sociales plus élevées. Cette deuxième hypothèse est donc rejetée. Il est aussi intéressant de relever le paradoxe suivant, toujours concernant les charges sociales. La plupart des employeurs ont mentionné que les chômeurs seniors avaient probablement des difficultés à retrouver un emploi à cause, entre autres, des charges sociales élevées (cf. question 4). Cependant, ils ne seraient pas en faveur d'une modification des cotisations à la prévoyance professionnelle, par exemple dans le sens d'une diminution du taux ou

d'une prise en charge partielle. Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, cela ne changerait pas leur manière de recruter et de sélectionner les candidats. Les charges sociales élevées pour les seniors ne seraient pas au cœur du problème même si elles semblent constituer un frein à leur retour à l'emploi.

Pour conclure, nous pouvons affirmer qu'il existe des signaux atténuant des images négatives associées à l'âge mais qu'il est difficile de pouvoir réellement toutes les atténuer au niveau du dossier du candidat. Nous nous sommes rendu compte que des images négatives sont plus facilement atténuables lorsque le signal mentionne des éléments concrets sur lesquels l'employeur n'est pas sceptique et n'a pas de doute. Ceci n'est pas le cas lorsque nous mentionnons des signaux en utilisant des supports comme la lettre de motivation ou le certificat de travail ; les employeurs sont plus sceptiques. Certains signaux contenus dans ces supports seraient vérifiés par les employeurs dans la suite du processus de recrutement et non au niveau du dossier du candidat.

Il faut également relever qu'il y a des compétences et des qualités plus faciles à signaler que d'autres. Parmi les plus faciles à signaler on retrouve la formation continue, la pratique sportive et la maîtrise de l'informatique. Ces compétences peuvent être mentionnées aisément dans le CV ou alors dans des documents annexes comme des attestations ou des certificats de formation, de cours, etc. D'autres compétences et qualités sont par contre plus difficiles à signaler. On pense à la résistance au stress, à la motivation du candidat, à la performance et la productivité. Signaler ces qualités et compétences dans le dossier d'un candidat est plus difficile car il s'agit d'éléments abstraits et non-matérialisés. Cependant, il semble que même si nous mentionnons des éléments concrets et objectifs, les employeurs en font leur propre interprétation. Agir au niveau du dossier des candidats afin d'améliorer leurs chances de réinsertion professionnelle s'avère ne pas être la solution la plus efficace pour atténuer certaines images négatives.

## Chapitre 6 - Conclusion

### 6.1 Apports de la recherche

Notre recherche avait pour objectif de découvrir s'il est possible d'atténuer des images négatives associées à l'âge par des signaux afin d'améliorer les chances de réinsertion professionnelle des chômeurs seniors. Pour réaliser cette recherche nous nous sommes entretenus avec quinze employeurs des cantons de Vaud et Fribourg, actifs dans différents secteurs et qui emploient et recrutent des seniors. Nous avons choisi une approche qualitative en effectuant des entretiens afin d'avoir des propos développés et spontanés en réponse à nos questions et aux profils fictifs de chômeurs seniors que nous avons créés.

Ce travail a tout d'abord permis de confirmer des résultats déjà obtenus dans d'autres études menées sur les atouts des travailleurs seniors et surtout sur les images négatives qui leur sont associées. Cette recherche nous a ensuite permis de découvrir qu'il est possible d'atténuer des images négatives associées à l'âge par des signaux. Ceci est le cas de deux signaux, celui de la formation continue et de la flexibilité. Ces signaux jugés positivement par la quasi-totalité des employeurs augmentent leur intérêt pour ces candidats ; ceci confirme notre première hypothèse. Quant aux autres signaux, trois d'entre eux - la pratique sportive, la résistance au stress et la maîtrise de l'informatique - peuvent atténuer des images négatives mais seulement sous certaines conditions. Pour les quatre signaux restants à savoir la prise en charge des cotisations du deuxième pilier, le renoncement à un salaire adapté, le haut degré de motivation ainsi que la performance et la productivité, ils ne permettent pas d'atténuer des images négatives. Certains signaux sont même négatifs pour les employeurs. Les interprétations de ces signaux sont propres à notre recherche et à la manière dont nous les avons mentionnés. Il faut toutefois garder à l'esprit que les employeurs en font leurs propres interprétations, peu importe la manière dont les signaux sont formulés. Cette étude ne nous a en revanche pas permis de confirmer notre seconde hypothèse, soit que les charges sociales élevées restent une barrière importante à la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors. Nous constatons en effet à travers notre échantillon pourtant réduit que la majorité des employeurs ne tient pas compte des charges sociales, elles ne constituent pas un critère de sélection des candidats.

Ce travail a également permis d'aboutir à deux constats principaux. Le premier constat est que la catégorie de chômeurs seniors pour laquelle la réinsertion professionnelle est difficile est la catégorie des 58-64 ans. L'âge « limite » dans notre recherche est plus élevé que ce que nous avons pu relever dans le cadre contextuel (dès 50 ou 55 ans). A partir de 58 ans et davantage à 60 ans et plus, la réinsertion professionnelle pour les chômeurs seniors est fortement compromise. Le second constat est que les images négatives peuvent être accompagnées d'autres obstacles à la réinsertion professionnelle qui sont une projection uniquement sur le court terme avec un collaborateur senior ainsi qu'un investissement formation pouvant être trop important pour les employeurs.

Même si notre recherche permet de réaliser un petit pas en direction d'une amélioration de leurs chances de réinsertion professionnelle, notamment sur le fait de pouvoir agir et de mettre l'accent sur certains signaux permettant d'atténuer des images négatives, nous constatons que l'âge reste une réelle limite malgré les différents signaux proposés.

## 6.2 Pistes d'action et recommandations

A l'issue de cette étude et d'après nos résultats, nous proposons quelques pistes d'action et recommandations en termes de politiques publiques aux services et institutions concernés par le chômage des seniors et leur réinsertion professionnelle. Nous formulons également des recommandations pour les employeurs et pour les demandeurs d'emploi seniors.

### *Politiques publiques*

A notre sens, l'offre de formation pour les chômeurs seniors doit être davantage développée. L'AIT est déjà une bonne piste, elle permet de décharger l'employeur au niveau du salaire durant la période de formation du chômeur au sein de l'entreprise (cf. 1.1.3). Cependant, il serait nécessaire que des institutions publiques telles que l'assurance-chômage ou l'aide sociale puissent offrir et prendre en charge des formations plus conséquentes, consistantes pour assurer l'employabilité des chômeurs seniors. Nous l'avons vu, un des obstacles à leur réinsertion est un investissement formation souvent trop important pour l'employeur. Nous pensons qu'agir sur la formation et la prise en charge de cette dernière par ces institutions serait une piste à explorer afin que cet obstacle soit amoindri.

Par ailleurs, notre étude et ses résultats nous amènent à penser qu'il pourrait être nécessaire d'explorer une autre piste d'action, celle de développer davantage le travail et les missions temporaires. Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans cette étude, se réinsérer durablement dans le marché du travail à partir de 58 ans devient peu probable. Nous devons malheureusement conseiller à cette catégorie de chômeurs seniors d'accepter cette situation et le fait de ne peut-être pas redevenir salarié un jour. Puisqu'un autre obstacle à leur réinsertion professionnelle est une projection trop courte au sein de l'entreprise, nous recommandons aux plus de 58 ans d'explorer d'autres formes de travail tel que le travail et les missions temporaires. En termes de politiques publiques, il serait envisageable d'inviter les ORP et les services de l'emploi des cantons à proposer du travail temporaire et des missions spécialement pour les seniors (notamment pour les 58+). Il est nécessaire de maintenir une politique de placement à long terme pour les seniors, mais il est aussi nécessaire de développer un système d'offres de travail et de missions temporaires afin qu'ils puissent se maintenir dans le monde du travail.

Nous pourrions également recommander de poursuivre une politique de sensibilisation auprès des employeurs afin d'encourager l'intégration et l'occupation de la main-d'œuvre âgée au sein des entreprises suisses. Une idée pourrait être de réunir des employeurs sous forme de « table ronde ». Ceci leur permettrait de partager leurs expériences positives avec des travailleurs âgés et de démontrer qu'avec ces derniers le succès et le bon fonctionnement d'une entreprise sont aussi présents.

Une autre recommandation concerne la formation continue au sein des entreprises. Pour soutenir l'offre de formation, nous pourrions proposer que l'Etat développe des incitations en matière de formation continue pour tous les collaborateurs mais aussi pour les seniors. Par exemple, développer des incitations financières comme des possibilités de déductions fiscales sur les frais de formation, ou de prévoir des réductions pour la formation de groupe cible comme les 50 ans et plus.

## ***Employeurs***

Du côté des employeurs, nous commençons par faire des recommandations concernant la formation continue au sein de l'entreprise. Nous l'avons vu à plusieurs reprises, la formation continue est un facteur important pour les employeurs interrogés dans cette étude. Nous pouvons mentionner qu'il y a des possibilités d'agir en amont afin que les travailleurs soient bien formés tout au long de leur parcours professionnel et ne pas attendre une situation de chômage pour combler leurs lacunes. Actuellement, dans certaines entreprises, la formation continue relève de la responsabilité individuelle. Ces formations seraient une préoccupation de l'employé et qui plus est, à sa charge. Une piste d'action permettant d'agir en amont serait d'accentuer la part de responsabilité des employeurs dans l'offre de formation continue. Par exemple, ils pourraient y participer en termes de financement, aménager le temps de travail pour les suivre et éventuellement créer de nouvelles structures de formation continue. Ceci dans le but d'assurer l'employabilité tout au long du cycle de vie de leur collaborateur.

Dans ce travail, nous avons également constaté qu'une des raisons pour lesquelles les chômeurs seniors ont plus de difficultés à retrouver un emploi sont les salaires et les charges sociales élevées. Une piste d'action à explorer au niveau des systèmes de rémunération serait que les échelles salariales soient moins fondées sur l'âge, induisant le fait que les seniors ont un salaire plus élevé. Il pourrait être envisageable de les rendre plus flexibles afin de favoriser l'employabilité et la compétitivité des travailleurs âgés en cas de recherche d'emploi.

Enfin, une dernière recommandation pour les employeurs serait de faire preuve de plus de volonté et d'embaucher davantage de chômeurs seniors. Que ce soit au niveau des responsables des ressources humaines ou des cadres hiérarchiques, il serait souhaitable qu'il y ait un changement d'attitude à l'égard des demandeurs d'emploi seniors. Une plus grande ouverture au recrutement de seniors permettrait de leur offrir davantage d'opportunité sur le marché du travail et peut également déboucher sur des expériences positives pour l'entreprise.

## ***Demandeurs d'emploi seniors***

Nous présentons maintenant quelques recommandations pour les demandeurs d'emploi seniors. Au vu des résultats de notre étude, nous pouvons émettre quelques recommandations quant à leurs dossiers de candidature. Un premier conseil est que les chômeurs seniors démontrent une certaine flexibilité déjà dans leur dossier. Nous leur conseillons de la motiver en mentionnant des exemples concrets, ou du moins en démontrant qu'ils peuvent être flexibles et qu'ils sont capables de s'adapter. Les demandeurs d'emploi âgés devraient aussi mettre en avant la formation continue puisque selon nos résultats, les employeurs sont intéressés par les formations suivies. De plus, étant donné que l'expérience, les connaissances et compétences sont les principaux avantages des travailleurs seniors, nous leur recommandons de mettre en évidence leurs réalisations dans leurs anciens postes, leur participation à des projets, de présenter des exemples concrets afin de bien démontrer et prouver qu'ils ont de l'expérience et qu'ils peuvent l'apporter à l'entreprise. Enfin, mentionner la pratique d'une activité sportive est toujours la bienvenue. Quant à la résistance au stress, à la maîtrise de l'informatique, au fait d'être motivé, performant ou productif, nous leur recommandons de mentionner ces aspects mais qu'ils ne constituent pas le point central de leur CV ou de leur lettre de motivation. Par contre, nous leur déconseillons d'aborder l'aspect du salaire dans leur dossier de candidature. Cet élément se négocie avec l'employeur et il n'est pas judicieux de l'évoquer dans le dossier.

Nous pouvons également leur recommander de s'entourer. Il est nécessaire d'entretenir et de développer son réseau puisqu'il peut être utile pour retrouver un emploi. Pour se faire, ils peuvent prendre part à des associations, des loisirs, etc., qui leur permettront d'élargir leur réseau. Il faut aussi s'entourer de professionnels, que ce soit des conseillers en placement (ORP) ou des associations pour les chômeurs seniors qui leur fournissent des prestations spécifiques. Il est souhaitable de bénéficier de toutes les aides possibles afin de bien construire son dossier de candidature, d'avoir des conseils ciblés et d'être coaché durant tout le processus de recrutement. Ces contacts permettent aussi de renforcer la confiance en soi, la motivation et de réduire ses craintes. Ceci peut être bénéfique lorsqu'il s'agit d'aborder et de gérer une période de chômage.

Ces différentes pistes d'actions et recommandations pourraient permettre d'évoluer vers une meilleure fin de carrière professionnelle pour les chômeurs seniors tout en diminuant le risque de vieillir dans la précarité. Pour terminer et pour une recommandation d'ordre plus général, il s'avère tout de même primordial de travailler sur les images négatives des chômeurs seniors. Malgré les atouts des travailleurs seniors et la satisfaction qu'ils suscitent auprès des employeurs, dès qu'ils perdent leurs emplois ils sont stigmatisés et peinent à se réinsérer. Un changement de mentalité et d'attitude envers les chômeurs seniors s'impose.

### **6.3 Limites et points fort de la recherche**

Nous n'allons pas revenir en détails sur les limites et les avantages propres à toute recherche qualitative<sup>12</sup>. Cependant, une première limite de notre travail est que le fait de réaliser une étude qualitative impliquant une analyse des propos recueillis limite la taille de notre échantillon. Il contient de ce fait un nombre peu élevé de participants. Nos résultats ne sont alors que peu significatifs mais aussi difficilement généralisables. De plus, nous n'excluons pas des potentiels biais de désirabilité sociale durant les entretiens. En étudiant le comportement des employeurs dans le cadre du recrutement, il se peut que certains interviewés présente la politique de l'entreprise en termes de recrutement mais que les pratiques peuvent être autres. Enfin, nous avons fait preuve de rigueur et d'objectivité dans le traitement et l'analyse des données recueillies mais malgré cela, nous n'excluons pas non plus des biais d'interprétation de notre part.

Quelques aspects de notre échantillon d'étude nous ont également interpellés. En Suisse, le tissu économique est principalement composé de petites et moyennes entreprises (PME) (DEFR, 2017b). Dans notre échantillon, il se trouve que nous avons davantage de moyennes et grandes entreprises. Notre échantillon n'est probablement pas représentatif du tissu économique suisse. De plus, nous nous sommes limités à mener des entretiens avec des employeurs des cantons de Vaud et Fribourg uniquement. Cependant, nous pouvons imaginer que le chômage et la situation des chômeurs seniors ne sont pas semblables dans tous les cantons.

Avec le recul nous constatons que nous aurions pu davantage développer les profils fictifs des chômeurs seniors que nous avons créés. Même s'ils nous ont permis d'aboutir à des résultats, des profils plus complets avec plus d'informations se rapprochant de la forme du CV auraient peut-être permis à certains employeurs d'être plus à l'aise, plus libres et d'aller plus loin que des suppositions lors de l'interprétation des signaux. Dans notre étude les employeurs évaluent les profils de manière hypothétique, il ne s'agit pas de réelles décisions d'embauche au cours desquelles ils ont davantage

---

<sup>12</sup> Nous en avons mentionné dans le chapitre 4, « Méthode de recherche », p.17.

d'informations que ce que nous leur proposons dans les profils. De plus, lorsqu'il s'agit de mentionner des signaux dans la lettre de motivation ou le certificat de travail, nous nous informerions davantage pour savoir ce qui se fait usuellement (par exemple la formulation dans les certificats de travail) afin de ne pas attirer l'attention des employeurs sur les supports comme la lettre de motivation ou le certificat de travail mais bien sur le signal soumis à interprétation.

Notre recherche comporte également des points forts. Un premier point fort est qu'elle permet d'étudier les signaux d'une autre manière. Le fait de les intégrer dans des profils et de les soumettre à des employeurs tel que nous l'avons fait est un bon moyen d'explorer leurs impacts et de faire ressortir des éléments nouveaux. Le second point fort est qu'il s'agit d'une thématique actuelle et qui intéresse de nombreux employeurs. Grâce à cela, nous n'avons pas rencontré de difficulté pour constituer notre échantillon. Un autre point fort est qu'en effectuant des entretiens avec les employeurs sur le thème du chômage des seniors, nous avons peut-être interpellé et sensibilisé quelques interviewés quant à leurs pratiques de recrutement et leurs avis sur les chômeurs seniors. Enfin, un dernier point fort de notre recherche est qu'elle permet d'aboutir à des recommandations concrètes pouvant orienter les actions en faveur des demandeurs d'emploi seniors.

## **6.4 Perspectives de recherches futures**

Durant la réalisation de cette étude, plusieurs réflexions nous ont amené à penser que d'autres recherches complémentaires pourraient être effectuées, notamment dans la continuation de l'étude des signaux.

Les recherches futures dans ce domaine pourraient s'orienter sur les signaux non pas pour faire part des pratiques discriminatoires envers certains groupes de la population, ceci étant déjà énormément documenté, mais elles pourraient faire part de la manière dont sont interprétés d'autres signaux. Pour se faire, la méthode « paired CV audit » pourrait être moins souvent utilisée au profit d'enquêtes qualitatives comme des entretiens approfondis avec des employeurs, ou des enquêtes quantitatives. Même si cette méthode « paired CV audit » a fait ses preuves et a pu fournir des résultats utiles afin de découvrir comment les employeurs recourent aux signaux pour sélectionner les candidats, nous pensons que des enquêtes qualitatives ou quantitatives sont plus à même d'analyser et de comprendre la manière dont les employeurs utilisent un signal et comment ils l'interprètent.

Pour aller encore plus loin dans l'étude des signaux, nous pensons qu'il serait aussi bénéfique de réaliser davantage de recherche concernant les interactions entre signaux. Nous l'avons constaté dans le cadre théorique (cf. 2.3), les recherches étudient un signal à la fois mais nous pensons que les signaux peuvent interagir les uns avec les autres et également compter lors du processus de recrutement pour évaluer un candidat.

Enfin, il serait évidemment nécessaire de continuer de mener des recherches sur le chômage des seniors que ce soit par le biais de l'analyse de signaux ou de toutes autres méthodes afin de proposer de nouvelles pistes d'amélioration et de permettre au plus grand nombre de chômeurs seniors de pouvoir se réinsérer sur le marché de l'emploi.



## Références bibliographiques

- Ahmed, A., Andersson, L. & Hammarstedt, M. (2011). *Are homosexuals discriminated against in the hiring process?* IFAU Working paper.
- Ahmed, A., Andersson, L. & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403-406.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Albert, R., Escot, L. & Fernandez-Cornejo, J. A. (2011). A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 351–375.
- Auer, D., Bonoli, G. & Fossati, F. (2015). *It's Discrimination, Stupid: Labour Market (Re-) Entry Difficulties among Different Immigrant Groups in Switzerland*. NCCR Working Paper No. 2.
- Baert, S. (2015). *Hiring a Homosexual, Taking a Risk? A Lab Experiment on Employment Discrimination and Risk Aversion*. IZA Discussion Paper No. 9536.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Bendick, M. J., Jackson, C. W. & Romeo, J. H. (1996). Employment discrimination against older workers: an experimental study of hiring practices. *Journal of Aging and Social Policy*, 8(4), 25-46.
- Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *The American Economic Review*, 94(4), 991–1013.
- Bonoli, G. (2008). *Réorienter les régimes sociaux vers la réinsertion professionnelle*. Working Paper, IDHEAP.
- Bonoli, G. (2014). Employers' attitudes towards long-term unemployed people and the role of activation in Switzerland. *International journal of Social Welfare*, 23(4), 421-430.
- Bonoli, G. & Hinrichs, K. (2012). Statistical discrimination and employers' recruitment: practices for low-skilled workers. *European Societies*, 14(3), 338–361.
- Bonoli G., Lalive R., Oesch D., Turtschi N., von Ow A., Arni P. & Parrotta P. (2013). *L'impact des réseaux sociaux sur le retour à l'emploi des chômeurs*. Publication du SECO, Politique du marché du travail N° 37.
- Brandt, M. (2006). Soziale Kontakte als Weg aus der Erwerbslosigkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58(3), 468-488.
- Buchs, J.-P. (2017, 30 août). Le chômage des seniors est un gâchis. *Bilan*, URL : <http://www.bilan.ch/jean-philippe-buchs/redaction-bilan/chomage-seniors-un-gachis>, 21.03.2018.
- Canton de Neuchâtel (s. d.). *Prise en charge de la part patronale LPP pour les personnes âgées de 50 ans et plus*. URL : <https://www.ne.ch/autorites/deas/sempe/employeurs/pages/prise-en-charge-de-la-part-patronale-lpp.aspx>, 10.05.2018.

Carlsson, M. & Rooth, D.-O. (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics*, 14(4), 716–729.

Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) (s. d.). *Conférence suisse des institutions d'action sociale*. URL : <https://www.csias.ch>, 27.02.2018.

Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) (2018a). *Alternatives à l'aide sociale pour les plus de 55 ans. Propositions de la CSIAS pour une amélioration durable des conditions de vie des personnes sans emploi et bénéficiaires de l'aide sociale âgés de plus de 55 ans*. URL : [https://www.csias.ch/fileadmin/user\\_upload/public/pdf/medien/medienkonferenzen/2018\\_me\\_dienkonferenz/180222\\_DocumentPosition\\_plus55.pdf](https://www.csias.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/medien/medienkonferenzen/2018_me_dienkonferenz/180222_DocumentPosition_plus55.pdf), 06.03.2018.

Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) (2018b). *Plus de fin de droit à partir de 55 ans - Alternatives à l'aide sociale*.

URL : [https://www.csias.ch/fileadmin/user\\_upload/public/pdf/medien/medienkonferenzen/2018\\_medienkonferenz/180222\\_CommuniquePresse\\_plus55.pdf](https://www.csias.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/medien/medienkonferenzen/2018_medienkonferenz/180222_CommuniquePresse_plus55.pdf). 23.02.2018.

Dechief, D. & Oreopoulos, P. (2012). *Why do some employers prefer to interview Matthew but not Samir? New Evidence from Toronto, Montreal, and Vancouver*. Canadian Labour Market and Skills Researcher Network, Working Paper No. 95.

de Gaulejac, V. & Taboada Leonetti, I. (1994). La désinsertion sociale [Déchéance sociale et processus d'insertion]. *Recherches et Prévisions*, 38, 77-83.

Département de l'emploi et de la santé GE (2018). *Nouvelles mesures en faveur des candidats à l'emploi âgés de 50 ans et plus*. URL : <https://www.ge.ch/actualite/nouvelles-mesures-faveur-candidats-emploi-ages-50-ans-plus-24-01-2018>, 13.05.2018.

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) (2017a). *Déclaration finale commune. Troisième conférence nationale sur le thème des travailleurs âgés*. URL : <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/48025.pdf>, 11.03.2018.

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) (2017b). *Chiffres sur les PME : entreprises et emplois*. URL : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html>, 10.05.2018.

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) (2018). *Déclaration finale commune. Quatrième conférence nationale sur le thème des actifs seniors*. URL : <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/52198.pdf>, 30.04.2018.

Di Stasio, V. (2014). Education as Signal of Trainability: Results from a Vignette Study with Italian Employers. *European Sociological Review*, 30(6), 796-809.

Emery, Y., Aeberli, L. & Chuard Delaly, M. (2005). *Compétences sociales et intégration professionnelle*. Rapport final de recherche à l'attention du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS). Chavannes-près-Renens : IDHEAP.

Etat de Vaud (s. d. a). *FAQ Rente-pont*. URL : <https://www.vd.ch/themes/soutien-social-et-aides-financieres/aides-a-disposition-et-comment-les-demander/rente-pont/faq-rente-pont/#irfaq-731-1132591>, 09.05.2018.

Etat de Vaud (s. d. b). *Registre du commerce*. URL : <https://www.vd.ch/themes/economie/registre-du-commerce>, 17.10.2018.

Fibbi, R., Kaya, B. & Piguet, E. (2003). *Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration*. Neuchâtel : Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.

Fluder, R. & Salzgeber, R. (2017). *Conditions difficiles sur le marché du travail pour les chômeurs d'un certain âge*. URL : [https://www.artias.ch/wp-content/uploads/2017/09/ZESO\\_3\\_2017\\_Chômeurs\\_50etplus.pdf](https://www.artias.ch/wp-content/uploads/2017/09/ZESO_3_2017_Chômeurs_50etplus.pdf), 21.04.2018.

Fluder, R., Salzgeber, R., Fritschi, T., von Gunten, L. & Luchsinger, L. (2017). *Berufliche Integration von arbeitslosen Personen*. Schlussbericht zuhanden SECO. Bern : BFH.

Guide des droits et devoirs du chômeur (2018). *Assurances – Deuxième pilier (« LPP »)*. URL : <https://www.guidechomage.ch/index.php?url=articles/view/assurances/deuxieme-pilier-lpp>, 28.06.2018.

Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere : wie es nach 50 weitergeht*. URL : <https://www.avenir-suisse.ch/files/2001/01/Arbeit-und-Karriere-Wie-es-nach-50-weitergeht.pdf>, 29.04.2018.

Jans, A., Graf, S. & Weiss Sampietro, T. (2003). *Betriebliche Alterspolitik, Praxis in den Neunzigerjahren und Perspektiven*. Forschungsbericht Nr. 4/03. Bern : BSV.

Kluve, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 17(6), 904–918.

Knüsel, R. (2016, 14 juin). Le chômage en Suisse, une comparaison pas si flatteuse. *24 heures*, URL : <https://www.24heures.ch/signatures/reflexions/chomage-suisse-comparaison-flatteuse/story/13525217?track>, 22.04.2018.

Koller, B. & Gruber, H. (2001). Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmark- und Berufsforschung*, 34, 479-505.

Korpi, T. (2001). Good friends in bad times? Social networks and job search among the unemployed in Sweden. *Acta Sociologica*, 44(2), 157-170.

Lahey, J. N. (2008). Age, Women and Hiring: an Experimental Study. *The Journal of Human Resources*, 43(1), 30-56.

Larsen, C. A. (2008). *Networks versus economic incentives: An economic sociological account of the transition from unemployment to employment*. Centre for Comparative Welfare Studies, Working paper No. 59.

Levinson, R. M. (1975). Sex Discrimination and Employment Practices: An Experiment with Unconventional Job Inquiries. *Social Problems*, 22(4), 533-543.

Liechti, F., Fossati, F., Bonoli, G. & Auer, D. (2017). The signalling value of labour market programmes. *European Sociological Review*, 33(2), 257-274.

*Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage, LACI)*, RS 837.0.

Lyon, P. & Pollard, D. (1997). Perceptions of the older employee: is anything really changing? *Personnel Review*, 26(4), 245-257.

Martin, J. P. & Grubb, D. (2001). What works and for whom: A review of OECD countries' experiences with active labour market policies. *Swedish Economic Policy Review*, 8(2), 9-56.

- Morlok, M., Oswald, A., Neumann, R., Prack, N., Kaiser, B. & Killias, A. (2015). *Hindernisse und Hilfestellung bei der Nutzung von inländischen Fachkräftepotential*.  
URL : [https://www.bss-basel.ch/images/stories/bss-basel/downloads/b,s,s.-studie\\_hindernisse\\_hilfestellungen\\_fachkraeftepotential.pdf](https://www.bss-basel.ch/images/stories/bss-basel/downloads/b,s,s.-studie_hindernisse_hilfestellungen_fachkraeftepotential.pdf), 06.03.2018.
- Oberholzer-Gee, F. (2008). Nonemployment stigma as rational herding: A field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65(1), 30–40.
- Office cantonal de l'emploi GE (2018). *Quelle est la différence entre l'ORP et la caisse de chômage ?* URL : <https://www.ge.ch/actualite/quelle-est-difference-entre-orp-caisse-chomage-27-02-2018>, 14.04.2018.
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2008). *L'activité professionnelle des personnes de 50 ans et plus*. URL : <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/344116/master>, 29.04.2018.
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2009). *Arriver en fin de droit, et après ? Analyse de la réinsertion des personnes arrivées en fin de droit de l'assurance-chômage*. URL : <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/346975/master>, 28.03.2018.
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2017). *Indicateurs du marché du travail 2017*. URL : <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/3644399/master>, 04.04.2018.
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2018). *Communiqué de presse : Enquête suisse sur la population active au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018 : l'offre de travail*.  
URL : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/enquetes/chom-bit.assetdetail.5826111.html>, 25.08.2018.
- Ordonnance du 31 août 1983 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Ordonnance sur l'assurance-chômage, OACI)*, RS 837.02.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2017). *Taux d'emploi par groupe d'âge*. URL : <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-par-groupe-d-age.htm#indicator-chart>, 21.04.2018.
- Pager, D. & Quillian, L. (2005). Walking the Talk? What Employers Say Versus What They Do. *American Sociological Review*, 70(3), 355–380.
- Pager, D., Western, B. & Sugie, N. (2009). Sequencing Disadvantage: Barriers to Employment Facing Young Black and White Men with Criminal Records. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 623, 195–213.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4<sup>th</sup> edition). Thousand Oaks, California : SAGE Publications.
- Paugam, S. (2006). L'épreuve du chômage : une rupture cumulative des liens sociaux ? *Revue européenne des sciences sociales*, XLIV- 135, 11-27.
- Petersen, T. & Togstad, T. (2006). Getting the Offer: Sex Discrimination in Hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 239–257.
- Rechsteiner, P. (2014). *Postulat 14.3569 - Conférence nationale sur le thème des travailleurs âgés*. URL : <https://www.parlament.ch/en/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20143569>, 21.06.2018.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2003). Managing an aging Workforce and a tight labor market: views held by Dutch Employers. *Population Research and Policy Review*, 22(1), 21-40.

Riach, P.A. (2015). A field experiment investigating age discrimination in four European labour markets. *International Review of Applied Economics*, 29(5), 608–619.

Riach, P.A. & Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal*, 112(483), 480–518.

Riach, P.A. & Rich, J. (2006). An Experimental Investigation of Sexual Discrimination in Hiring in the English Labor Market. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 6(2), 1-20.

Rooth, D.-O. (2009) Obesity, attractiveness, and differential treatment in hiring: a field experiment. *Journal of Human Resources*, 44(3), 710–735.

RTS (2016, 6 octobre). En dix ans, le nombre de chômeurs de plus de 55 ans a augmenté de 75%. In *19h30* [Vidéo en ligne]. URL : <https://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/en-dix-ans-le-nombre-de-chomeurs-de-plus-de-55-ans-a-augmente-de-75?id=8071564&startTime=27.510344444444446&station=a9e7621504c6959e35c3ecbe7f6bed0446cdf8da>, 23.03.2018.

RTS (2017, 6 avril). A 50 ans, je suis au chômage. In *Temps présent* [Vidéo en ligne]. URL : <https://pages.rts.ch/emissions/temps-present/suisse/8406839-a-50-ans-je-suis-au-chomage.html#timeline-anchor-bonus-8071564>, 27.03.2018.

RTS (2018, 22 février). *Les plus de 55 ans à l'aide sociale en augmentation de 50% depuis 2010*. URL : <https://www.rts.ch/info/suisse/9354412-les-plus-de-55-ans-a-l-aide-sociale-en-augmentation-de-50-depuis-2010.html>, 21.04.2018.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2017a). *Chômage des personnes âgées de 50 ans et plus (50+)*. URL : [https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Arbeit/ALV/Arbeitslosigkeit/Aeltere\\_Arbeitslose/Bericht\\_Arbeitslose\\_50plus.pdf.download.pdf/FR\\_Bericht\\_Arbeitslose\\_50plus\\_\(2017\).pdf](https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Arbeit/ALV/Arbeitslosigkeit/Aeltere_Arbeitslose/Bericht_Arbeitslose_50plus.pdf.download.pdf/FR_Bericht_Arbeitslose_50plus_(2017).pdf), 06.03.2018.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2018a). *Indicateurs de la situation des travailleuses et travailleurs âgés sur le marché suisse du travail. Documents de base pour la conférence nationale du 26 avril 2018*. URL : <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/52201.pdf>, 20.04.2018.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2018b). *La situation sur le marché du travail en octobre 2018*. URL : <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/54397.pdf>, 13.11.2018.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) & Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) (2015). Les travailleurs âgés. *La Vie économique*, 7, 53-61.

Service du registre du commerce SRC (2018). *Le SRC c'est...* . URL : <https://www.fr.ch/src>, 17.10.2018.

Service public de l'emploi FR (2016). *Pro 50+ : mesure ciblée pour les seniors en recherche d'emploi*. URL : [http://www.hopcantfr.ch/spe/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction\\_pre=Detail&NewsID=55058](http://www.hopcantfr.ch/spe/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction_pre=Detail&NewsID=55058), 18.10.2018.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.

Stiglitz, J. E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *The American Economic Review*, 92(3), 460-501.

Swissfirms (2018). *L'annuaire des Entreprises*. URL : <https://www.swissfirms.ch/fr/>, 17.10.2018.

Tilcsik, A. (2011). Pride and prejudice: Employment discrimination against openly gay men in the United States. *American Journal of Sociology*, 117(2), 586–626.

Weichselbaumer, D. (2003). Sexual orientation discrimination in hiring. *Labour Economics*, 10(6), 629–642.

Weiss, A. (1995). Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 133-154.

Zschirnt, E. & Ruedin, D. (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990- 2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(7), 1115–1134.

## Annexes

### Annexe 1 : E-mail adressé aux employeurs

Madame, Monsieur

Actuellement en dernière année de Master à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) à Lausanne, j'ai souhaité effectuer mon mémoire sur le chômage des seniors et plus particulièrement sur leur réinsertion professionnelle. Pour mener à bien ce travail, j'aurais besoin de rencontrer des employeurs (patrons, directeurs ou professionnels RH) qui emploient et recrutent des travailleurs âgés de 50 ans et plus. Je me permets de vous contacter afin de savoir si vous seriez disponible pour un entretien à ce sujet. Une telle rencontre me permettrait d'obtenir des informations précieuses et utiles pour mon travail.

Je souhaiterais, si cela est également possible de votre côté, organiser l'entretien d'ici début juillet 2018. Il s'agirait d'un entretien d'une heure au maximum. Il serait enregistré, si vous êtes d'accord, afin de ne pas biaiser vos propos et d'être totalement à votre écoute. Les propos recueillis durant l'entretien seront utilisés uniquement dans le cadre de mon travail et seront retranscrits de manière anonyme.

Je vous remercie pour l'attention que vous porterez à ma demande. Je reste évidemment à votre disposition si vous souhaitez d'autres informations. Dans l'attente d'une éventuelle rencontre, je vous adresse, Madame, Monsieur, mes meilleures salutations.

Adile Gachoud

### Annexe 2 : Détail des entretiens

N° de l'entreprise	Date de l'entretien	Durée totale de l'entretien / Durée 1 <sup>ère</sup> partie – 2 <sup>ème</sup> partie
Employeur n°1	13.06.2018	35 minutes / 13 - 22
Employeur n°2	15.06.2018	38 minutes / 8 - 30
Employeur n°3	19.06.2018	39 minutes / 10 - 29
Employeur n°4	20.06.2018	38 minutes / 9 - 29
Employeur n°5	22.06.2018	16 minutes / 5- 11
Employeur n°6	26.06.2018	42 minutes / 15 - 27
Employeur n°7	27.06.2018	34 minutes /10 - 24
Employeur n°8	02.07.2018	36 minutes / 9 - 27
Employeur n°9	03.07.2018	71 minutes / 24 - 47
Employeur n°10	04.07.2018	33 minutes / 12 - 21
Employeur n°11	06.07.2018	43 minutes/ 12 - 31
Employeur n°12	11.07.2018	35 minutes / 11 - 24
Employeur n°13	13.07.2018	74 minutes / 22 - 52
Employeur n°14	24.07.2018	94 minutes / 52 - 42
Employeur n°15	02.08.2018	63 minutes /34 - 29

### Annexe 3 : Grille d'entretien

1. Combien d'employés avez-vous au total dans votre entreprise et combien sont âgés de 50 ans et plus ? (demander de préparer avant l'entretien pour un gain de temps)

#### Relation employeurs – travailleurs seniors :

2. Dans quelle mesure les travailleurs seniors sont-ils importants pour vous ? Qu'apportent-ils à l'entreprise ?

3. Avez-vous déjà été confronté à des problèmes impliquant vos employés plus âgés ?

#### Chômage :

4. D'après vous, pourquoi les chômeurs seniors ont-ils plus de difficultés à retrouver un emploi après une période de chômage ?

#### Recrutement :

5. Avez-vous des critères plus exigeants lorsque vous recrutez un employé âgé, des critères auxquels vous portez plus d'attention ?

6. Selon vous, dans un « idéal », que faudrait-il mettre en place afin que les chômeurs seniors puissent retrouver plus facilement et rapidement un emploi ?

- Si les cotisations à la prévoyance professionnelle (part patronale - 2<sup>ème</sup> pilier) étaient réduites ou partiellement prises en charge par l'état par exemple, engageriez-vous davantage de chômeurs seniors ?

### Annexe 4 : Profils fictifs de chômeurs seniors

Description des neuf profils fictifs de chômeurs seniors contenant des signaux manipulés afin de contrer les images négatives associées à l'âge (cf. Tableau a).

#### **Profil n°1 : contrer une formation obsolète / un manque de formation / une faible capacité d'apprentissage**

Madame Christine T.

Âgée de 52 ans

Mariée, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Lorsqu'elle occupait son ancien poste, elle a bénéficié régulièrement de formations continues

Aime peindre et passer du temps avec sa famille durant son temps libre

#### **Profil n°2 : contrer un manque de forme physique, des problèmes de santé**

Monsieur Olivier M.

Âgé de 59 ans

Marié, deux enfants

De nationalité suisse



Scolarité obligatoire en Suisse  
CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Il fait du sport régulièrement et participe chaque année depuis 30 ans aux 20 km de Lausanne

Passionné par la photographie

### **Profil n°3 : contrer des charges sociales élevées**

Madame Christine T.

Âgée de 55 ans

Mariée, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Pour favoriser son retour à l'emploi, le canton prend en charge la part patronale obligatoire des cotisations LPP

Aime peindre et passer du temps avec sa famille durant son temps libre

### **Profil n°4 : contrer les prétentions, les exigences salariales élevées / coûts salariaux élevés**

Monsieur Olivier M.

Âgé de 53 ans

Marié, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Dans sa lettre de motivation, il vous explique qu'il est prêt à renoncer à un salaire correspondant à son âge, ses qualifications et expériences

Passionné par la photographie

### **Profil n°5 : contrer une plus faible résistance au stress**

Madame Christine T.

Âgée de 58 ans

Mariée, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Dans son certificat de travail, son ancien employeur mentionne qu'elle sait faire face aux situations stressantes du monde du travail

Aime peindre et passer du temps avec sa famille durant son temps libre

**Profil n°6 : contrer un manque d'affinités pour la technologie**

Monsieur Olivier M.

Âgé de 56 ans

Marié, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Il a suivi plusieurs cours d'informatique depuis qu'il est au chômage

Passionné par la photographie

**Profil n°7 : contrer un manque de motivation**

Madame Christine T.

Âgée de 61 ans

Mariée, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Un de vos employés connaît cette personne et vous informe qu'elle est très motivée dans tout ce qu'elle entreprend

Aime peindre et passer du temps avec sa famille durant son temps libre

**Profil n°8 : contrer une moindre performance et productivité au travail**

Monsieur Olivier M.

Âgé de 62 ans

Marié, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

Dans son certificat de travail, son ancien employeur mentionne qu'il maintient un bon rythme de travail et exécute les tâches dans le temps imparti

Passionné par la photographie

**Profil n°9 : contrer la résistance au changement, la faible capacité d'adaptation et le manque de flexibilité**

Madame Christine T.

Âgée de 58 ans

Mariée, deux enfants

De nationalité suisse

Scolarité obligatoire en Suisse

CFC et parcours professionnel correspondant à un poste que vous pourriez mettre au concours

Au chômage depuis 6 mois

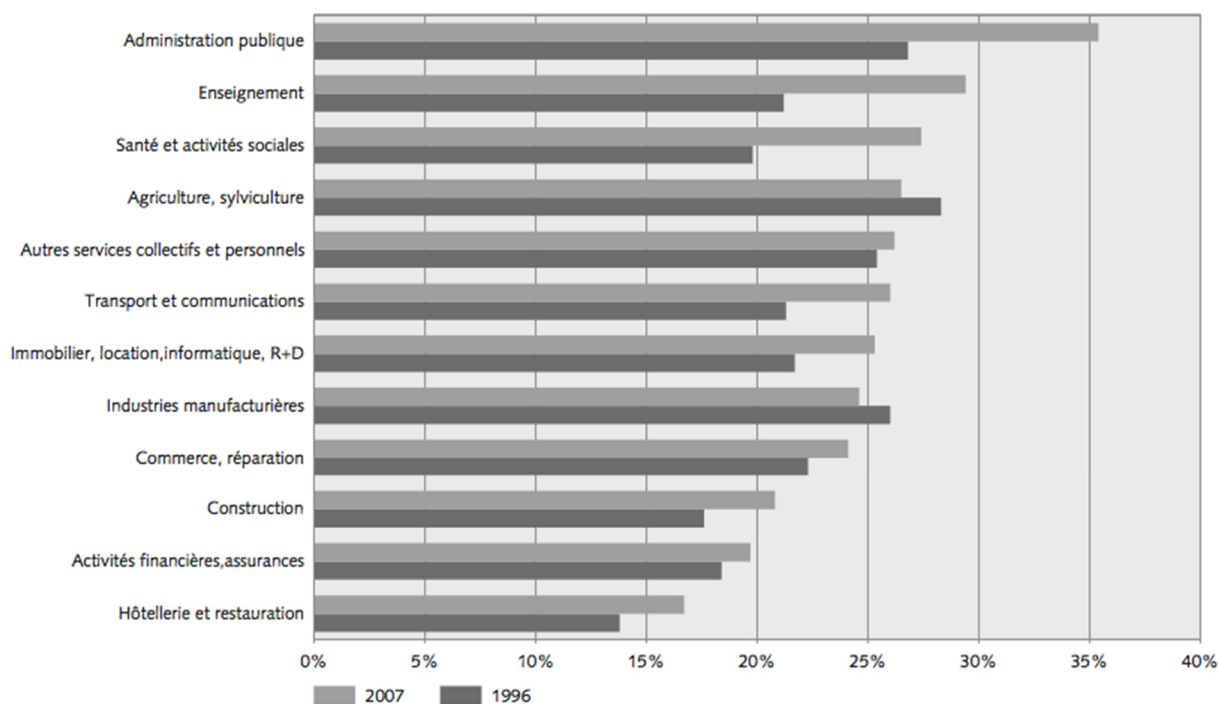
Dans sa lettre de motivation, elle explique qu'elle a occupé plusieurs postes chez son ancien employeur et qu'elle a toujours su s'adapter à ces changements

Aime peindre et passer du temps avec sa famille durant son temps libre

**Annexe 5 (OFS, 2008)**

**Part d'actifs occupés de 50 à 64 ans dans la population active occupée par branche économique, en pour cent, ESPA 1996 et 2007**

**G 2**



© Office fédéral de la statistique (OFS)

## **L'IDHEAP en un coup d'oeil**

### **Champ**

L'IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance. Il est intégré dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

### **Vision**

A l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

### **Mission**

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.