

White Paper

Potentiel

50 ans et plus:

Pourquoi les femmes
de 50 ans et plus
sont essentielles
pour l'avenir du
marché du travail

3

Synthèse

4

Les prestataires de services de l'emploi prennent position

6

Évolution sociale – démographie – pénurie de main-d'œuvre qualifiée

8

La motivation et la loyauté au plus fort chez les actifs de plus de 50 ans

14

Comment mobiliser les plus de 50 ans non actifs

20

Entretien avec l'experte Isabelle Hauser

22

Conclusion: les plus de 50 ans au cœur du futur marché du travail

23

Liste d'ouvrages et conception de l'étude

Renseignements

Ariane M. Baer | Responsable de projet Économie & politique | ariane.baer@swissstaffing.ch
Marius Osterfeld | Responsable Économie & politique | marius.osterfeld@swissstaffing.ch

Production

Zdenka Rüedi | Chargée de projet Marketing & Communication | zdenka.rueedi@swissstaffing.ch

Crédits photos

Portrait d'Isabelle Hauser: Markus Bertschi, photographe

Éditeur

swissstaffing | Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10 | CH-8600 Dübendorf
Tél.: +41 (0)44 388 95 40 | www.swissstaffing.ch | info@swissstaffing.ch

La réimpression, même partielle, n'est autorisée que si la source est mentionnée. Mai 2026, ©swissstaffing

Synthèse

L'évolution démographique et le vieillissement de la société changent le marché du travail suisse en profondeur et accentuent la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à long terme. À partir de 2030 au plus tard, quand toute la génération des baby-boomers aura atteint l'âge de la retraite, cet effet structurel sera encore plus visible.

Dans ces conditions, le potentiel de main-d'œuvre des plus de 50 ans prend une autre dimension. Cette classe d'âge représentera dans les décennies à venir plus du tiers de la population en âge de travailler. Possédant le plus souvent une longue expérience et une connaissance approfondie du secteur, elle apparaît comme un pilier essentiel du personnel en matière de stabilité et de transfert des savoirs.

Une enquête représentative menée auprès de 1242 personnes en âge de travailler montre leur potentiel élevé. En effet, les plus de 50 ans affichent la plus forte motivation au travail de toutes les classes d'âge. Les femmes de plus de 50 ans, en particulier, se distinguent par un engagement supérieur à la moyenne, leur loyauté envers leur employeur et une satisfaction record au travail. Autrement dit, elles constituent une catégorie de main-d'œuvre qualifiée stable et motivée, dont le recrutement et la fidélisation représentent un enjeu majeur pour les entreprises.

Et pourtant, dans le contexte du recrutement, les études révèlent l'existence d'obstacles liés à l'âge dans la recherche d'emploi. Une étude du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de 2020 montre que les chercheuses et chercheurs d'emploi de plus de 50 ans mettent bien plus longtemps à trouver un emploi et présentent un risque de chômage de longue durée plus élevé que les jeunes. La présente étude livre elle aussi des indices quant au chômage involontaire des personnes actives plus âgées, notamment chez les hommes de plus de 50 ans. Pour assurer la durabilité du marché du travail, il est donc crucial de revoir les schémas de pensée actuels et d'éliminer les obstacles systémiques et culturels qui entravent l'emploi des seniors.

Ne serait-ce que parce que les femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative représentent la plus forte réserve de main-d'œuvre des années à venir, avec plus de

136 000 personnes. Une grande partie d'entre elles pourrait imaginer (re)prendre une activité professionnelle à la condition d'être en mesure d'aménager leur volume ou leur temps de travail de manière flexible.

La flexibilité se révèle être un levier essentiel pour activer et développer le potentiel des femmes de plus de 50 ans sur le marché du travail pour les entreprises. La flexibilisation du temps de travail et le travail à temps partiel sont tout particulièrement au cœur des enjeux pour les femmes de plus de 50 ans. Ces critères sont des facteurs essentiels de motivation, de prolongation des parcours d'emploi et de réduction des risques de décrochage, le tout sans avoir à recruter de personnel supplémentaire.

Dans ce contexte, le travail temporaire peut jouer un rôle déterminant. Cette forme de travail flexible est facile d'accès, tout en offrant des missions flexibles et en permettant de prolonger la phase d'activité. Grâce à leur connaissance du marché et à leur réseau, les prestataires de services de l'emploi savent placer le personnel expérimenté et l'utiliser correctement.

Les entreprises qui pratiquent des modèles de travail flexibles tout en faisant appel à des prestataires de services de l'emploi peuvent exploiter activement le potentiel d'activité des plus de 50 ans, mais aussi renforcer leur stabilité et leur compétitivité sur le marché du travail de demain.

Pour assurer la durabilité du marché du travail, il est crucial de revoir les schémas de pensée actuels et d'éliminer les obstacles qui entravent l'emploi des seniors.

Les prestataires de services de l'emploi prennent position

En tant qu'association patronale des prestataires de services de l'emploi et partenaire social de la CCT Location de services, swissstaffing s'engage en faveur de la reconnaissance du travail flexible, de conditions-cadres fiables et d'une couverture sociale complète de la main-d'œuvre flexible.

Face à l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre et à l'importance croissante des personnes actives de plus de 50 ans, le travail flexible va jouer un rôle clé. Le travail temporaire, comme forme établie du travail flexible, est un levier majeur pour relever les défis à venir du marché du travail.

Si l'on veut exploiter au mieux le potentiel du secteur temporaire pour les travailleur·euse·s flexibles, les entreprises et le futur marché du travail, les conditions suivantes doivent être réunies:

- **Un cadre culturel et réglementaire favorable au travail flexible et aux transitions dynamiques entre les différentes formes d'activité lucrative:** le travail temporaire et le travail flexible sont une réalité sociale et répondent aux besoins de nombreuses personnes actives. Il faut les reconnaître en tant que tels et les soutenir si l'on veut pouvoir répondre aux défis du marché du travail de demain.
- **Des conditions-cadres qui encouragent l'activité lucrative volontaire au-delà de l'âge ordinaire de la retraite:** la possibilité de prolongation du contrat de travail au-delà de l'âge de la retraite permet de maintenir une expérience précieuse sur le marché du travail.
- **Éviter les réglementations qui restreignent le travail flexible:** imposer de nouvelles restrictions ou interdictions du travail temporaire serait contre-productif dans la mesure où cela minerait le rôle crucial joué par ce secteur sur le plan économique et social. De telles mesures auraient pour effet de fragiliser la réactivité des entreprises et d'aggraver la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- **Une réglementation moderne du temps de travail:** les conditions-cadres légales doivent mieux intégrer les modèles de travail plus flexibles. Un aménagement ciblé des dispositions en matière de temps de travail et de repos serait approprié pour répondre à la nouvelle réalité du travail.
- **Une application équilibrée des dispositions en matière de droit du travail:** au-delà de la nécessité de protéger les travailleur·euse·s, les autorités chargées de l'application de la loi devraient également tenir compte du besoin explicite de flexibilité de la part des travailleur·euse·s, des employeur·euse·s et des prestataires de services de l'emploi.

La prolongation flexible d'une activité lucrative au-delà de l'âge de la retraite permet de maintenir une expérience précieuse sur le marché du travail.

Évolution sociale – démographie – pénurie de main-d'œuvre qualifiée

L'évolution démographique transforme le marché du travail suisse en profondeur. Depuis 2020, il y a plus de personnes de 65 ans en Suisse que de jeunes de 20 ans. Cela signifie que les jeunes sont désormais moins nombreux à entrer sur le marché du travail que les seniors à en sortir. Et à partir de 2030 au plus tard, quand toute la génération des baby-boomers aura atteint l'âge de la retraite, cet effet structurel sera encore plus visible.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui en découle est un phénomène structurel qui n'est pas lié aux fluctuations conjoncturelles. Même si elle est temporairement moins visible en période de ralentissement économique à cause de l'augmentation du chômage, elle se manifeste avec d'autant plus de vigueur en phase de reprise. Selon les projections, la Suisse devrait connaître une pénurie de 460 000 employé-e-s à temps plein d'ici 2035 (cf. economiesuisse/Union patronale suisse 2024).

Or, dans le même temps, de plus en plus de personnes actives veulent réduire leur charge de travail (cf. swissstaffing 2024). Les symboles de qualité de vie comme la famille, la liberté de gérer son temps et la santé gagnent en importance dans un contexte de changement social, tandis que le travail perd de son influence. Depuis la pandémie, l'activité lucrative est davantage jugée à l'aune de sa capacité à s'intégrer dans la sphère personnelle, et non l'inverse. Cette évolution ne fait qu'aggraver le manque structurel de main-d'œuvre.

Dans ce contexte général, les 50-64 ans représentent un potentiel de main-d'œuvre qui retient de plus en plus l'attention. En effet, cette tranche d'âge représentera environ 35 pour cent des personnes en âge de travailler dans les 30 années qui viennent (cf. Office fédéral de la statistique [OFS] 2024). En règle générale, elle dispose d'une expérience de plusieurs années dans le secteur, souvent spécifique à l'entreprise et difficile à remplacer du jour au lendemain. En d'autres termes, les personnes actives de plus de 50 ans sont une ressource essentielle à la stabilité du marché du travail suisse. Et compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie, il va devenir de plus en plus important à l'échelle du pays que les personnes travaillent plus longtemps pour assurer un équilibre à long terme entre les offres d'emploi, les services sociaux et l'économie.

Entre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, le risque de perte des savoirs et l'évolution démographique, les entreprises n'ont d'autre choix que de miser sur les personnes actives de plus de 50 ans, y compris en envisageant leur emploi au-delà de l'âge ordinaire de départ à la retraite. En n'exploitant pas ce potentiel, elles risquent de perdre leur compétitivité à long terme.

Ce White Paper s'appuie sur les conclusions d'une enquête représentative menée auprès de la population suisse en âge de travailler et pose les questions suivantes: comment les personnes actives de plus de 50 ans voient-elles leur vie professionnelle? Y a-t-il des différences entre les sexes dans ce groupe d'âge? Comment ce potentiel de main-d'œuvre peut-il être préservé, voire libéré dans le cas des personnes non actives?

Entre la pénurie de
main-d'œuvre qualifiée,
le risque de perte des
savoirs et l'évolution
démographique, les
entreprises n'ont d'autre
choix que de miser sur
les actifs de

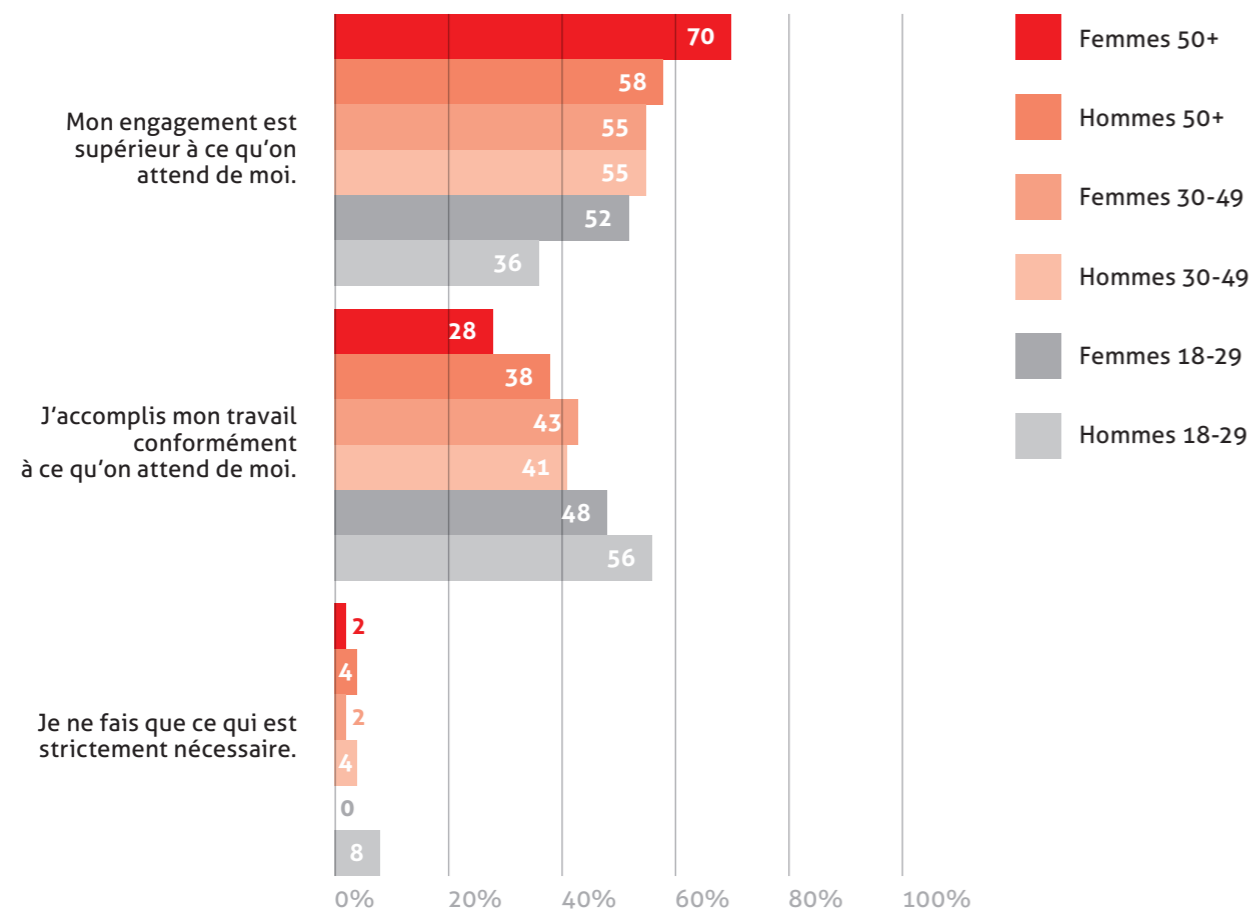
50+.

La motivation et la loyauté au plus fort chez les personnes actives de plus de 50 ans

Les personnes de plus de 50 ans montrent la plus forte motivation au travail parmi tous les groupes d'âge: 63 pour cent disent s'impliquer à un niveau supérieur à celui qu'on attend d'elles. Ce chiffre dépasse largement les résultats des 18-29 ans (45%) et des 30-49 ans (55%).

Les femmes de plus de 50 ans sont particulièrement motivées, puisque 70 pour cent d'entre elles s'engagent au-delà des attentes et font preuve d'une volonté de réussite remarquable. C'est à peu près deux fois plus que chez les hommes de 18-29 ans.

Fig. 1: Motivation au travail et engagement

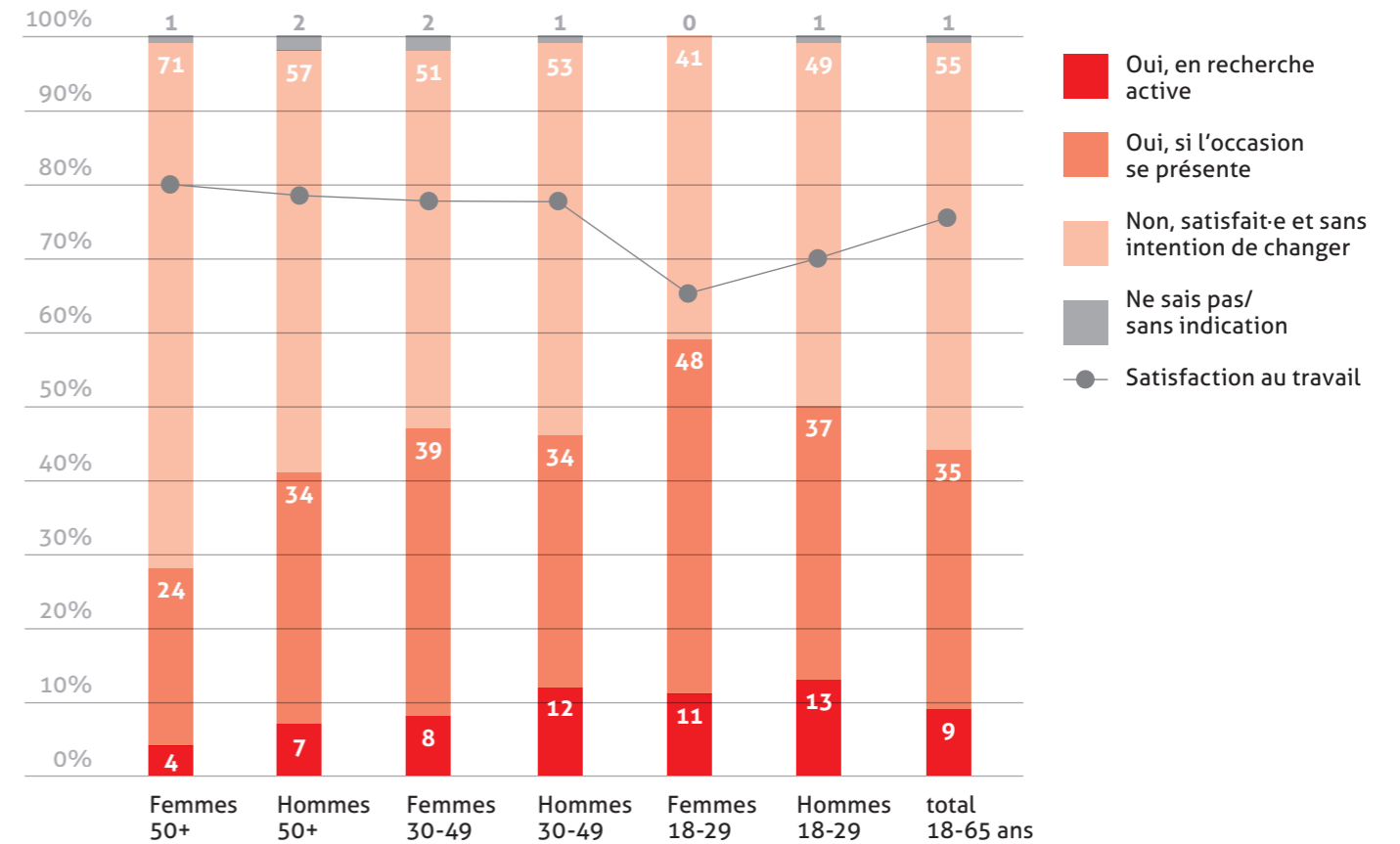


Base: personnes actives interrogées (n=1072).
Source: swisstaffing/gfs-zürich 2025

De plus, les femmes de plus de 50 ans se montrent particulièrement loyales vis-à-vis de leur employeur: 71 pour cent d'entre elles n'ont pas l'intention de changer

d'emploi. On note ainsi un contraste significatif avec les jeunes personnes actives, dont plus de la moitié serait prête à changer d'emploi si l'occasion s'en présentait.

Fig. 2: Disponibilité à changer d'emploi et satisfaction au travail



Base: personnes actives interrogées (n=1072).
Source: swisstaffing/gfs-zürich 2025

Les femmes de plus de 50 ans sont particulièrement motivées:

70%
d'entre elles s'engagent au-delà des attentes.

Cette loyauté se retrouve dans le niveau de satisfaction au travail. Au total, 79 pour cent des personnes actives de plus de 50 ans sont satisfaites de leur emploi. Les femmes de plus de 50 ans atteignent même le plus haut score avec 80 pour cent de satisfaction. Les moins satisfaites sont les jeunes femmes avec un taux de 65 pour cent.

Les résultats sont éloquentes: les entreprises ont tout intérêt à cibler le recrutement et la fidélisation des seniors actifs, et ce, à plus d'un titre. En effet, ce groupe d'âge se distingue par son implication remarquable, sa grande fiabilité et sa fidélité marquée à l'employeur. Les femmes de plus de 50 ans, en particulier, se distinguent par leur volonté de performance et leur loyauté. Dans un contexte caractérisé par une pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée, où le turnover est coûteux et la stabilité de plus en plus importante, ces qualités deviennent décisives. Les employé-e-s de plus de 50 ans apportent aux entreprises des garanties de savoir-faire, de motivation et de continuité personnelle.

La flexibilité, un atout pour garder les plus de 50 ans

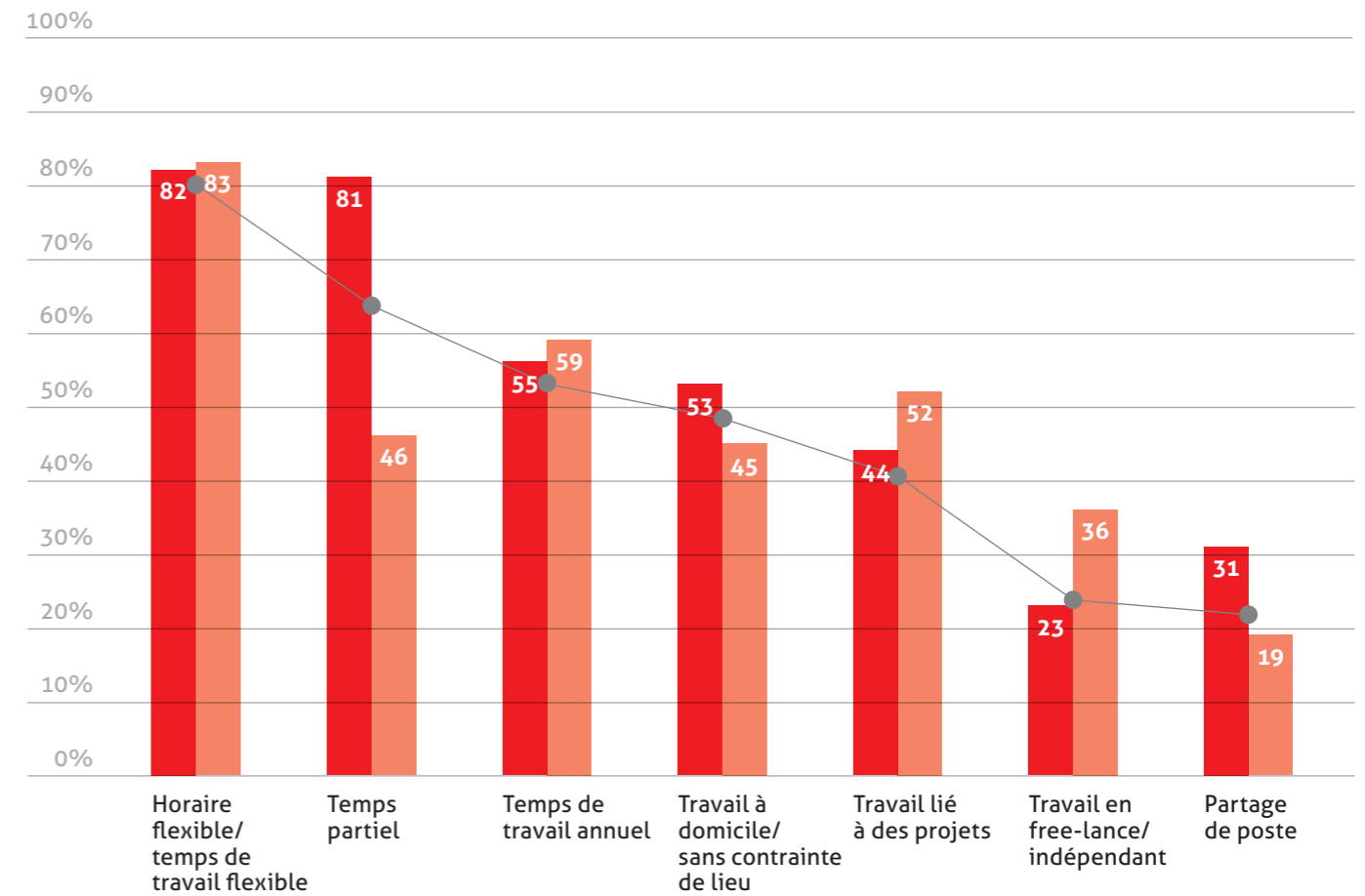
La pénurie de personnel, qui va s'accroître, place le marché du travail suisse devant le défi de maintenir les plus de 50 ans le plus longtemps possible dans la vie active, afin de tirer parti de leur motivation et de leur expérience.

Dans ce contexte, le travail flexible est un levier d'action majeur. Pour les personnes actives de plus de 50 ans, la flexibilité dans le temps et l'espace est l'un des principaux critères d'attractivité d'un emploi – juste après le climat de travail et le salaire (cf. swisstafing 2025). Quand les personnes actives disposent d'une certaine liberté de manœuvre, elles accomplissent leur travail plus efficacement et parviennent mieux à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

L'analyse des différents types de travail flexible fait apparaître que les femmes de plus de 50 ans priorisent les horaires de travail flexibles (82%) et la possibilité de travailler à temps partiel (81%). Dans la réalité, effectivement, les deux tiers d'entre elles travaillent à temps partiel, avec une charge de travail de 72 pour cent en moyenne, largement inférieure à celle des hommes (90%). Le travail à domicile et le partage de poste jouent également un grand rôle chez les femmes de plus de 50 ans, alors que les hommes du même âge privilégient les formes de travail liées à des projets ou en indépendant.

Le travail flexible sous toutes ses formes a l'avantage de prolonger les parcours d'emploi, de stimuler la motivation et de réduire les risques de décrochage, sans avoir à recruter de personnel supplémentaire. Au fil de l'avancée en âge, les rythmes de travail et de repos évoluent. Les horaires flexibles permettent de travailler au moment où l'on se sent le plus efficace. La productivité en est améliorée et le risque de défaillance est réduit.

Fig. 3:
Importance des différents types de travail flexible



Base: personnes interrogées en âge de travailler (n=1242).
Source: swisstafing/gfs-zürich 2025

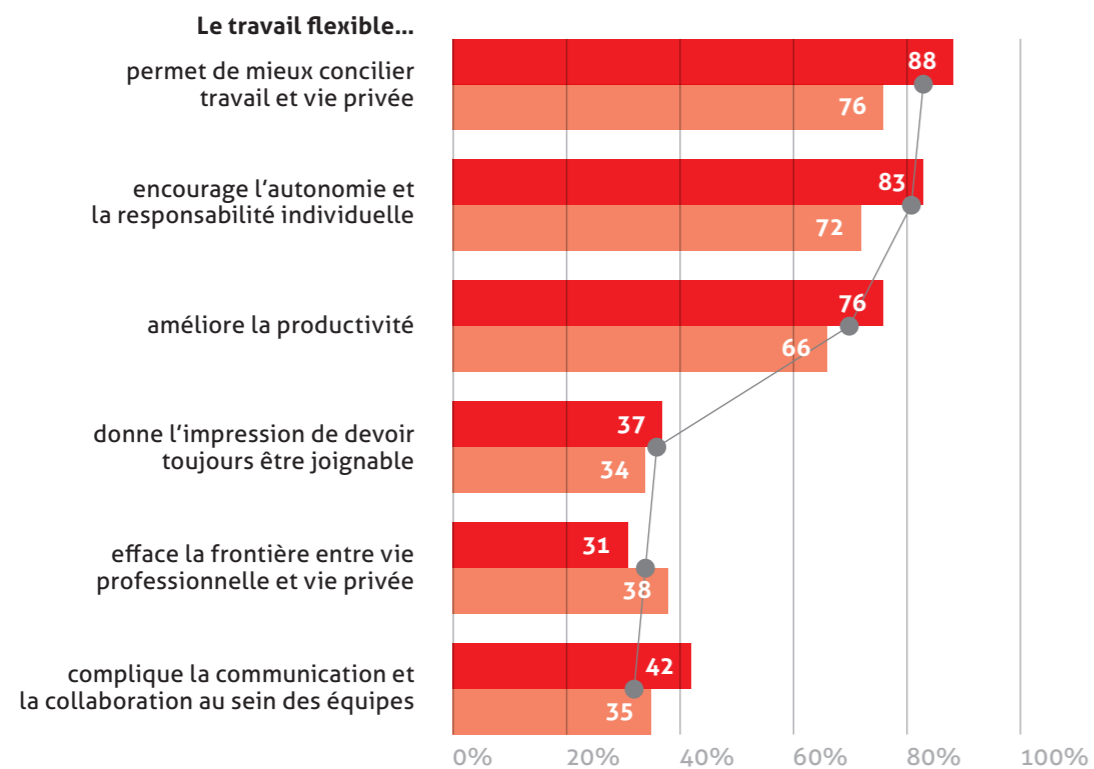
■ Femmes 50+ ■ Hommes 50+ ● Total (18-65 ans)

Opportunités du travail flexible

Les femmes de plus de 50 ans apprécient particulièrement les avantages du travail flexible, plus que les hommes du même groupe d'âge. En effet, 88 pour cent y voient la possibilité de mieux concilier travail et vie privée. Et 83 pour cent pensent que le travail flexible favorise l'autonomie et la responsabilité individuelle. Enfin, trois

quarts y voient une possibilité d'augmenter la productivité. Seule une minorité exprime des réserves (difficultés de communication au sein de l'équipe, sentiment d'être joignable à tout instant ou frontière moins étanche entre travail et vie privée). Mais globalement, les femmes de plus de 50 ans jugent les formes de travail flexibles plus bénéfiques que préjudiciables.

Fig. 4:
Opportunités et risques du travail flexible



Base: personnes interrogées en âge de travailler (n=1242).
Source: swisstaffing/gfs-zürich 2025

■ Femmes 50+ ■ Hommes 50+ ● Total (18-65 ans)

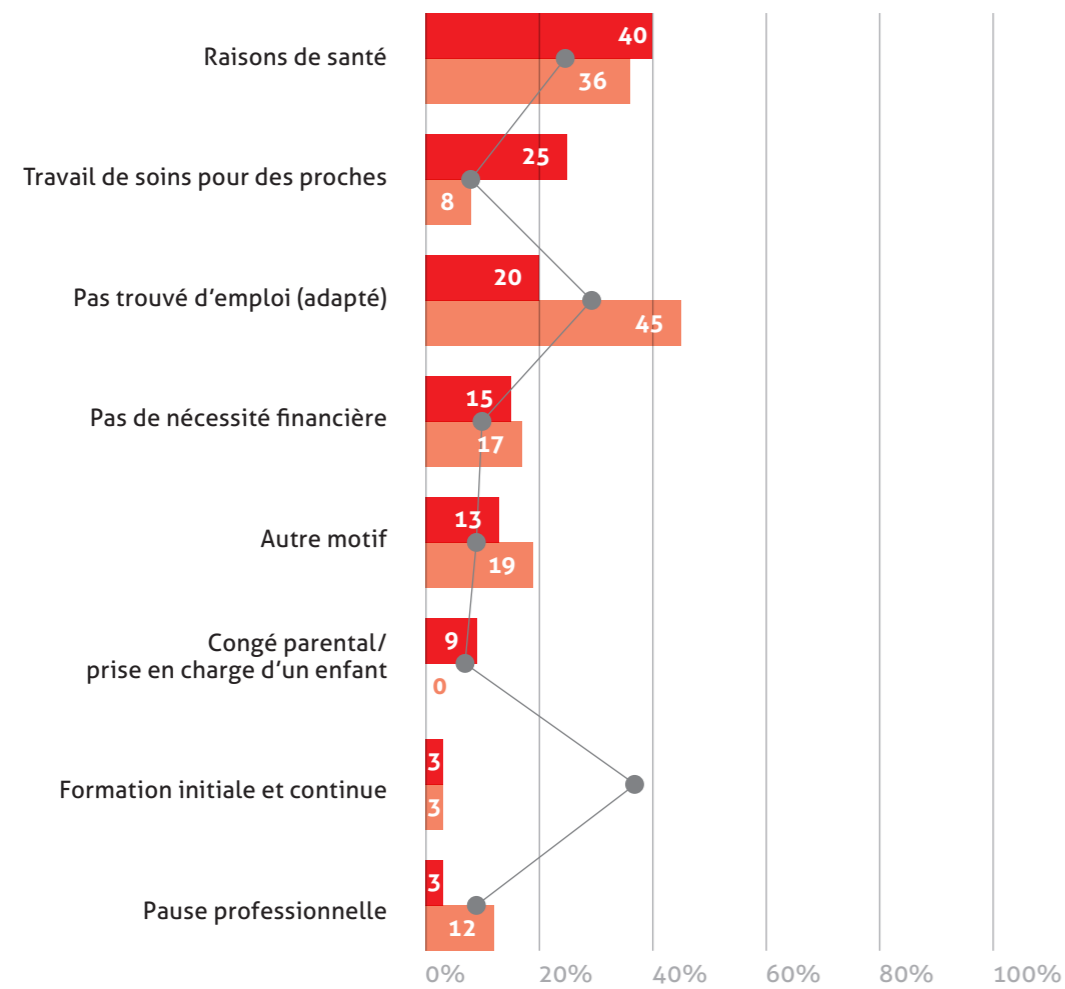
Les femmes de
50+
apprécient particulièrement
les avantages du travail flexible,
plus que les hommes
du même groupe d'âge.

Comment mobiliser les plus de 50 ans non actifs

La proportion de personnes sans activité lucrative dans la population totale n'a cessé de reculer en Suisse au cours des dernières décennies (notamment grâce à la hausse de l'emploi des femmes). Elle est aujourd'hui de 14,4 pour cent chez les 20-64 ans (Enquête suisse sur la population active [ESPA] 2024). Avec 23,2 pour cent, ce chiffre est plus élevé chez les femmes de 50-64 ans, y compris par rapport aux hommes du même groupe

d'âge (13,7%). Avec plus de 215 000 personnes, les femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative représentent donc la plus forte réserve de main-d'œuvre potentielle des 10 à 15 années à venir. Il reste à savoir dans quelle mesure leur entrée sur le marché du travail est réaliste et dans quelles conditions elle peut se faire. C'est ce que montre l'analyse des motifs de l'inactivité professionnelle.

Fig. 5:
Motifs de l'inactivité professionnelle



Base: personnes sans activité lucrative (n=344).
Source: swissstaffing/gfs-zürich 2025

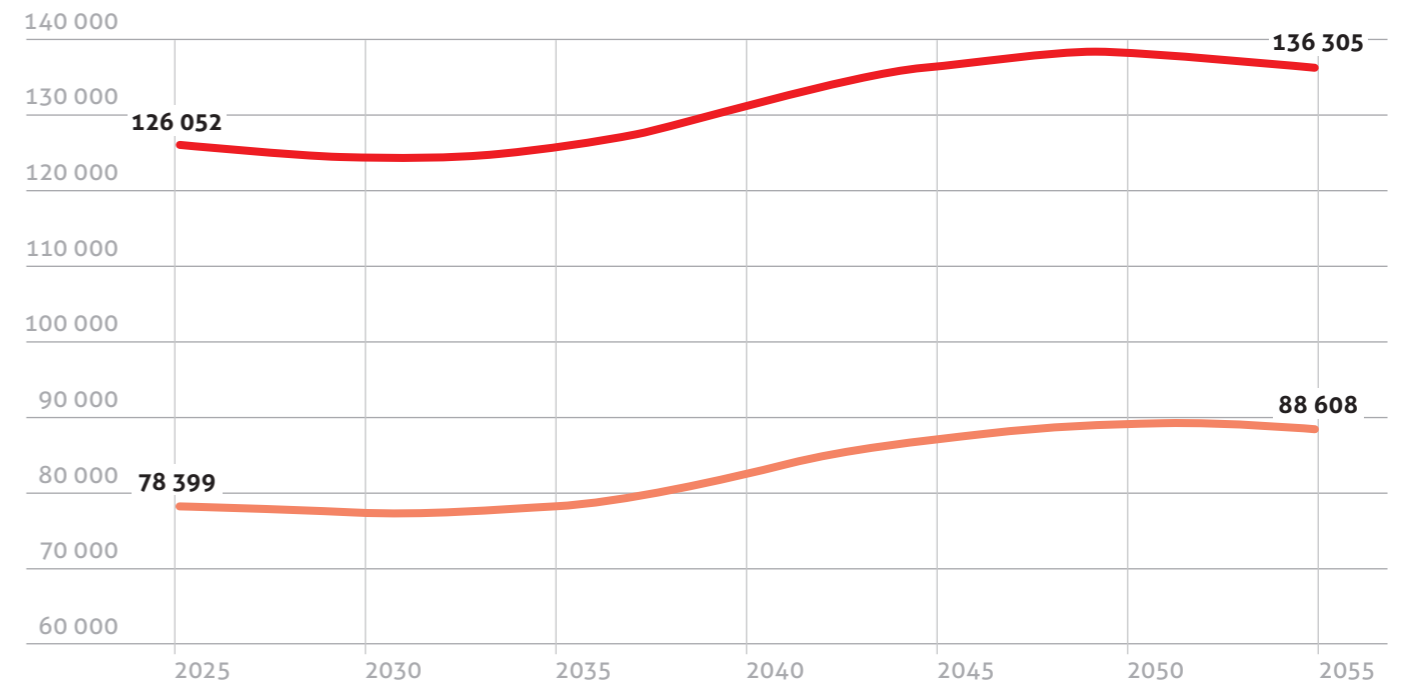
■ Femmes 50+ ■ Hommes 50+ ● Total (18-65 ans)

Hormis les raisons de santé, le travail de soins effectué auprès des proches joue un rôle essentiel pour les femmes de plus de 50 ans. Près d'un quart d'entre elles considèrent que c'est la principale raison de leur absence d'activité lucrative. Les hommes de plus de 50 ans, en revanche, citent comme motif majeur la difficulté à trouver un emploi adapté, ce qui témoigne des obstacles liés à l'âge lors de la réinsertion professionnelle. En ce qui concerne les plus jeunes, la première cause de l'absence d'activité lucrative est liée à la formation.

Disposition à (re)prendre une activité lucrative

Malgré tout, le potentiel de mobilisation est considérable, puisque 58 pour cent des femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative et 61 pour cent des hommes dans le même cas pourraient imaginer (re)travailler. En tenant compte du scénario de la population de l'OFS 2025-2055, on obtient ainsi un volume de main-d'œuvre supplémentaire d'environ 225 000 personnes de 50 à 64 ans, dont environ 61 pour cent de femmes.

Fig. 6:
Potentiel des personnes sans activité lucrative souhaitant travailler, scénario 2025-2055



Calcul: nombre de personnes de 50-64 ans sans activité lucrative selon l'ESPA 2024, multiplié par la part de celles qui souhaitent travailler.
Source: swissstaffing/gfs-zürich 2025

— Potentiel nombre de femmes de 50-64 ans — Potentiel nombre d'hommes de 50-64 ans

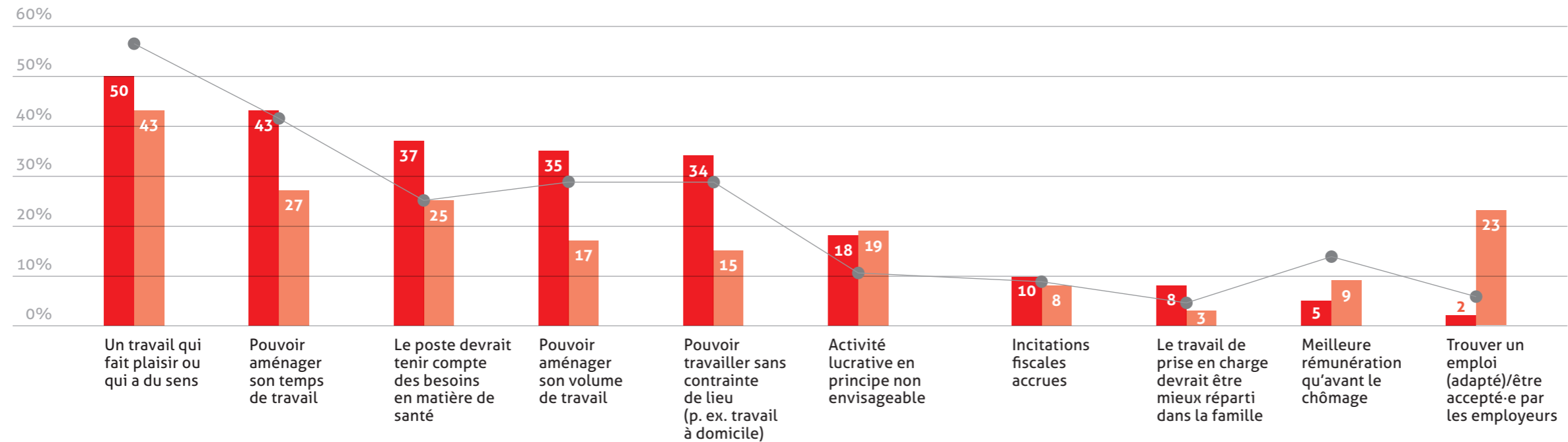
Conditions nécessaires à la prise d'activité

En plus du plaisir de travailler, la flexibilité est une condition sine qua non: 48 pour cent des femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative travailleraient si elles pouvaient aménager leurs horaires ou leur charge de travail avec souplesse. Et 37 pour cent, quant à elles, demandent que le poste en question tienne compte de leurs besoins en matière de santé. En revanche, les incitations financières, comme les avantages fiscaux ou une meilleure rémunération, ne jouent presque aucun rôle.

Chez les hommes de plus de 50 ans, c'est un tout autre tableau qui se dessine. Pour beaucoup d'entre eux, le plus important est de trouver un emploi ou d'être à nouveau considéré comme un employé possible par les employeurs. Les hommes de plus de 50 ans semblent donc être particulièrement touchés par le phénomène du chômage involontaire.

48%
des femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative travailleraient si elles pouvaient aménager leurs horaires ou leur charge de travail avec souplesse.

Fig. 7:
Conditions nécessaires à la prise d'une activité lucrative



Base: personnes sans activité lucrative (n=344).
Source: swissstaffing/gfs-zürich 2025

■ Femmes 50+ ■ Hommes 50+ ● Total (18-65 ans)

La flexibilité est la clé pour mobiliser les femmes de plus de 50 ans, qu'elles aient une activité lucrative ou non.

La flexibilité est un levier indispensable pour tirer le meilleur parti de la motivation et de l'engagement des femmes de plus de 50 ans sur le marché du travail et dans les entreprises. Les modèles de travail flexibles permettent d'adapter l'activité lucrative à chaque phase de la vie, p. ex. aux difficultés de santé, aux obligations de soins envers des proches ou aux changements de priorités. L'intérêt est d'éviter aux femmes à fort niveau d'engagement et de motivation de devoir quitter le marché du travail au seul motif que les modèles de travail fixes ne correspondent pas à leur réalité. Avoir suffisamment de liberté de manœuvre et de confiance renforce le sentiment d'autonomie et de reconnaissance – avec des répercussions positives sur la motivation et la volonté de performance. En parallèle, les horaires et volumes de travail flexibles permettent aux entreprises d'utiliser l'expérience et les compétences là où elles sont le plus utiles dans l'établissement.

Pourquoi le travail temporaire renforce le potentiel de main-d'œuvre des femmes de plus de 50 ans:

Le travail temporaire est l'une des formes essentielles du travail flexible. Il propose des modèles d'emploi idéalement adaptés aux obligations de soins envers des proches ou aux charges de travail réduites. Les femmes qui travaillent peuvent ainsi adapter la quantité et le rythme de leur travail à chaque phase de leur vie et rester actives plus longtemps. Parallèlement, le travail temporaire permet aux personnes sans emploi de s'insérer ou de se réinsérer facilement sur le marché du travail. Ainsi, grâce à l'absence presque totale de barrières, les femmes de plus de 50 ans peuvent retrouver un emploi rapidement et sans procédure de recrutement fastidieuse. Les prestataires de services de l'emploi apportent une aide professionnelle, puisqu'ils connaissent les entreprises ouvertes à la main-d'œuvre expérimentée et qu'ils peuvent y placer les plus de 50 ans. Les missions temporaires améliorent la visibilité, ouvrent des portes et facilitent l'accès aux emplois fixes si les femmes le souhaitent (cf. swissstaffing 2025).

Les missions temporaires sont l'occasion idéale pour tester de nouveaux secteurs d'activité. De son côté, le fonds de formation continue temptraining offre la possibilité d'élargir ou de rafraîchir ses compétences professionnelles, un atout indéniable pour l'employabilité. Enfin, le travail temporaire permet une transition progressive vers la retraite. Les femmes de plus de 50 ans peuvent adapter petit à petit leur volume de travail et rester plus longtemps dans la vie active plutôt que d'en sortir brutalement.

Les travailleur·euse·s temporaires bénéficient d'une couverture sociale complète grâce à la CCT Location de services. Ainsi le travail temporaire apporte-t-il à la fois flexibilité et sécurité aux personnes actives.

Protection sociale et formation dans le travail temporaire

Les travailleur·euse·s temporaires cotisent à l'AVS/ à l'AI/aux APG et sont assuré·e·s contre le risque de chômage. Au plus tard après la 13^e semaine de travail, ils-elles sont assuré·e·s selon la LPP (à partir du premier jour s'ils ou si elles ont des enfants à charge). La déduction de coordination et le seuil d'entrée sont ramenés au salaire horaire. Les travailleur·euse·s temporaires disposent d'une assurance d'indemnités journalières en cas de maladie dès le premier jour de travail contractuel, avec des droits allant jusqu'à 720 jours après un délai d'attente de deux jours maximum. À partir de huit heures de travail par semaine,

ils-elles sont obligatoirement assuré·e·s contre les accidents professionnels et non professionnels. Les travailleur·euse·s temporaires ont droit à des formations continues subventionnées via le fonds de formation continue temptraining. temptraining prend en charge toutes les formations qui permettent aux travailleur·euse·s temporaires de progresser dans leur métier et d'assurer leur employabilité à long terme. Peuvent y prétendre les travailleur·euse·s qui ont effectué au moins 88 heures de travail temporaire. Sont prises en charge les formations continues (jusqu'à CHF 5000.– par an), l'orientation professionnelle (jusqu'à CHF 1000.– par an) et les indemnités salariales pour les jours de formation.

Les modèles de travail flexibles permettent d'adapter l'activité lucrative à chaque phase de la vie. L'intérêt est d'éviter aux femmes à fort niveau d'engagement et de motivation de devoir quitter le marché du travail au seul motif que les modèles de travail fixes ne correspondent pas à leur réalité.



Entretien avec l'experte Isabelle Hauser, Diversity, Equity & Inclusion et Employee Engagement Manager au sein du groupe Migros

«Les entreprises qui entreprennent ce travail de transformation culturelle en amont seront vues à l'avenir comme des employeurs attractifs.»

Notre enquête montre que les personnes actives de plus de 50 ans sont particulièrement motivées, et notamment les femmes. Ce résultat correspond-il à votre expérience au sein du groupe Migros?

Les enquêtes que nous menons auprès de nos employé-es montrent régulièrement que les 46-55 ans ont le plus fort taux d'engagement, quel que soit leur sexe. Autrement dit, vos résultats vont dans le même sens.

Les femmes de plus de 50 ans se distinguent par leur grande loyauté et leur attachement à l'entreprise. Pourquoi cette stabilité est-elle cruciale pour les RH en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée?

Pour une entreprise, il est essentiel de ne pas se limiter à recruter de nouveaux talents. Il faut aussi penser à fidéliser le personnel existant. Ce dernier possède des connaissances spécifiques et maîtrise la culture d'entreprise, deux

critères importants pour l'organisation. Nous avons lancé «l'initiative 50+» pour promouvoir ce groupe d'âge et le garder durablement dans l'entreprise. Recruter de nouveaux talents consomme beaucoup de ressources, à plusieurs niveaux. Il est donc d'autant plus rentable de fidéliser le personnel existant.

L'un des leviers clés pour mieux utiliser le potentiel de main-d'œuvre des femmes de plus de 50 ans est la flexibilisation du travail. Comment voyez-vous les choses sur le terrain?
La flexibilité est un enjeu majeur pour tous les plus de 50 ans, quel que soit leur sexe. Certes, les besoins sont très individuels: quand certaines personnes recherchent un maximum de flexibilité, d'autres aspirent à la stabilité. Nous avons parmi notre personnel un grand nombre de cols bleus, pour qui la flexibilité joue un rôle important, notamment dans la planification des équipes. Ce qui compte, c'est de connaître les besoins des employé-e-s et de trouver des solutions satisfaisantes.

«Nous avons lancé «l'initiative 50+» pour promouvoir ce groupe d'âge et le garder durablement dans l'entreprise.»

Que faut-il changer, du point de vue de la direction, pour que les femmes de plus de 50 ans, motivées et dynamiques, s'engagent durablement dans l'entreprise? Quelles sont les mesures prises par le groupe Migros à ce sujet?
Il faut abandonner les vieux schémas de pensée rigides. Pensons à reconnaître et à honorer la valeur des plus de 50 ans. Instaurons également une culture d'entreprise inclusive qui lutte activement contre les préjugés inconscients en permettant par exemple des carrières effectuées à temps partiel. Notre «initiative 50+» suit une approche globale. Elle s'adresse au personnel, aux cadres dirigeants ainsi qu'aux spécialistes RH et entend aménager la troisième phase de carrière en toute conscience. Les sujets abordés concernent la prévoyance financière, la santé, l'aménagement du travail ou encore la possibilité de travailler au-delà de l'âge de départ à la retraite.

Les femmes de plus de 50 ans sans activité lucrative représentent le plus grand réservoir qui puisse être mobilisé pour le marché du travail suisse. Notre étude montre que beaucoup d'entre elles (re)travailleraient si elles pouvaient aménager leurs horaires ou leur volume de travail à leur gré. Quel rôle peuvent jouer de grands employeurs comme le groupe Migros?
De par leur taille, les entreprises comme Migros peuvent proposer différents modèles de travail flexibles, tels que des missions à l'heure, du travail à temps partiel, des horaires de travail flexibles ou le partage de poste. Migros veut être sûr que le personnel plus expérimenté profite lui aussi des offres de formation afin de maintenir durablement son employabilité. Les plus de 50 ans ont besoin, comme les autres, de continuer à se développer et il faut les y encourager.

Notre étude montre que les modèles de travail flexibles jouent un rôle décisif dans le maintien ou la réintégration des femmes de plus de 50 ans sur le marché du travail. Quelle place le travail temporaire peut-il occuper de ce point de vue, selon vous?
Le travail temporaire offre un haut niveau de flexibilité et se prête particulièrement bien à la réinsertion. Il est fréquent chez nous que des employé-e-s temporaires finissent par se voir proposer un contrat fixe. C'est une bonne solution pour chaque partie puisque cela permet de voir si la collaboration fonctionne. Du point de vue de l'entreprise, le travail temporaire permet en plus de déléguer les tâches administratives à des entreprises de travail temporaire.

Quel conseil donneriez-vous aux entreprises qui souhaiteraient tirer parti du potentiel des femmes de plus de 50 ans?
Les femmes aiment souvent avoir des figures emblématiques qui leur servent de modèles pour se motiver. Pour cela, les femmes qui occupent ces postes doivent être rendues visibles à l'extérieur, p.ex. à travers des portraits ou des histoires personnelles. Mais les entreprises sont aussi invitées à examiner leur culture d'entreprise, à remettre en question les structures existantes et à proposer des modèles de travail flexibles. N'oublions pas non plus d'effectuer ce travail essentiel de sensibilisation et d'émancipation face aux préjugés inconscients. Les entreprises qui entreprennent ce travail de réflexion et de transformation culturelle en amont seront vues à l'avenir comme des employeurs attractifs.

«Le travail temporaire offre un haut niveau de flexibilité et se prête particulièrement bien à la réinsertion.»

Les plus de 50 ans au cœur du futur marché du travail

Le marché du travail suisse n'arrivera à relever les défis qui l'attendent dans les prochaines décennies que s'il tire parti du potentiel de main-d'œuvre des plus de 50 ans de façon systématique et durable. Quelles que soient les fluctuations conjoncturelles du moment, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est structurelle et appelée à durer. Les entreprises se retrouvent ainsi face à un dilemme. En effet, les licenciements à court terme peuvent paraître logiques, voire même inévitables en période de récession économique, mais nuire à leurs intérêts à long terme. Car elles ne peuvent pas se permettre de perdre un personnel motivé et expérimenté dont le savoir-faire, l'engagement et la loyauté sont indispensables à leur survie. Pour résoudre ce dilemme, les entreprises ont tout intérêt à miser davantage sur des modèles de travail flexibles. Ces derniers ont l'avantage de maintenir l'emploi en période d'incertitude économique tout en fidélisant à long terme la main-d'œuvre expérimentée.

Les femmes de plus de 50 ans sont une ressource essentielle. Avec un potentiel de 136 000 travailleuses supplémentaires, les femmes sans activité lucrative constituent le réservoir le plus important qui puisse être mobilisé à destination du marché du travail en Suisse. Elles démontrent une motivation et une loyauté inégalées dans les autres groupes d'âge et leur satisfaction professionnelle contribue à la stabilité des équipes. Les entreprises profitent ainsi d'un turnover réduit, d'une présence plus longue du personnel et d'un engagement de haut niveau. Les charges baissent et la productivité augmente.

Les modèles de travail flexibles sont un levier clé pour tirer pleinement parti de ce potentiel, puisqu'ils permettent, notamment aux plus de 50 ans, de concilier vie professionnelle et vie privée, de rester plus longtemps dans la vie active ou de retourner sur le marché du travail. Les entreprises qui réussiront à instaurer ces conditions de travail s'assureront par conséquent l'une des catégories de main-d'œuvre les plus précieuses et les plus stables dans les décennies à venir.

Le travail temporaire, en tant que précurseur du travail flexible, peut jouer un rôle essentiel dans l'exploitation de ce potentiel. En plus de concilier flexibilité et couverture sociale, il assure aux personnes sans activité lucrative un accès facile au marché du travail. La CCT Location de services établit un cadre réglementaire solide tout en palliant les insuffisances des autres formes de travail flexibles (cf. swissstaffing 2022). Les prestataires de services de l'emploi facilitent la rencontre entre les personnes actives et les entreprises en tenant compte des besoins de chaque partie. Ils apparaissent ainsi comme un partenaire important pour construire le marché du travail de demain.

Conception de l'étude: enquête auprès de la population en âge de travailler

À la demande de swissstaffing, l'institut gfs-zürich a interrogé 1242 personnes en Suisse, âgées de 18 à 65 ans (ou non-retraité-e-s jusqu'à 70 ans). Un échantillon de 201 personnes sans activité lucrative a également été recueilli. Au total, 344 personnes sans activité lucrative ont été interrogées. L'enquête a été menée en ligne et par téléphone. Elle est représentative au regard de la répartition par âge, par sexe, par niveau d'éducation et par région linguistique. L'enquête a été réalisée du 15 septembre au 8 octobre 2025.

Liste d'ouvrages

economiesuisse/Union patronale suisse (2024): Mieux utiliser le potentiel de main-d'œuvre indigène

Secrétariat d'État à l'économie SECO (2020): Parcours professionnels dès 50 ans: intégration des actifs âgés sur le marché du travail en Suisse

swissstaffing (2025): White Paper – De la génération Z aux 50+: comment les entreprises parviennent à se rendre attractives

swissstaffing (2024): White Paper – La liberté pour attirer la main-d'œuvre. Les actifs veulent plus de flexibilité

swissstaffing (2022): White Paper – Les travailleurs temporaires s'en sortent le mieux: analyse comparée des modèles de travail flexibles

Avec un potentiel de
136 000
travailleuses supplémentaires,
les femmes sans activité lucrative
de plus de 50 ans constituent le
réservoir le plus important qui
puisse être mobilisé à destination du
marché du travail en Suisse.

swisstaffing.ch

swisstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf