

# Le travail des seniors

*Un atout contre la pénurie de main-d'œuvre*

Jérôme Cosandey

«avenir – points de vue» présente des analyses, positions et suggestions pour l'avenir de la Suisse. Des faits et des arguments d'Avenir Suisse – indépendant, mais pas neutre – pour une économie de marché et une société libérale.

## En bref

- Le départ à la retraite des baby-boomers et les conséquences de l'initiative «contre l'immigration de masse» vont aggraver le manque de main-d'œuvre qualifiée. -2
- Le maintien au travail de travailleurs plus âgés pourrait créer près de 15 000 places de travail «hors contingents». -2
- Les seniors travaillent volontiers plus longtemps, s'ils obtiennent plus de flexibilité et de maîtrise de leur temps. -3
- Des clauses de protection pour les seniors, par exemple des délais de résiliation plus longs, sont à double tranchant, car elles défavorisent les chômeurs de longue durée. -4
- Si l'État veut soutenir le travail des seniors, il doit le faire par une flexibilisation et une augmentation de l'âge de la retraite. -6

# 1. Le travail des seniors gagne en importance

## Vague de retraites

– En 2015, plus de gens fêteront leurs 65 ans que leurs 20 ans

– L'incertitude oblige les entreprises à agir

## Trésors cachés

– Deux mois de travail en plus = 5000 places de travail

– Un savoir-faire précieux pour un marché des seniors en croissance

## Risque à moyen terme

– La retraite anticipée est courante

– La retraite anticipée comme acquis social

– Danger d'une perte de savoir-faire subite

## 1.1 Une vague de départs à la retraite aggrave le manque de main-d'œuvre qualifiée

En 2015, pour la première fois, il y aura en Suisse plus de personnes célébrant leur 65<sup>e</sup> anniversaire que leur 20<sup>e</sup>. La vague de départs en retraite qui en résultera va aggraver drastiquement le manque de main-d'œuvre qualifiée, déjà existant. De plus, le recours à des forces de travail de l'étranger est désormais incertain, après l'acceptation de l'initiative «contre l'immigration de masse».

Cette incertitude restera importante tant que la politique n'aura pas défini des mesures d'implémentation; les entreprises doivent donc trouver leurs propres solutions dans leur sphère d'influence. Le maintien en emploi de travailleurs âgés et expérimentés est donc une évidence.

## 1.2 Les trésors cachés des plus de 55 ans

S'il était possible de maintenir en emploi deux mois de plus chaque nouveau retraité, l'équivalent de près de 5000 postes à plein temps pourrait être pourvu, en dehors de tout contingent. Si chaque travailleur âgé pouvait être employé une année supplémentaire à un taux d'activité de 50%, alors l'offre de travail serait augmentée de 15 000 postes.

Le grand avantage: ces collaborateurs sont bien qualifiés, ils connaissent les processus d'exploitation et sont bien intégrés dans l'entreprise. De plus, la probabilité de leur résiliation est peu élevée. En fidélisant les travailleurs âgés, un savoir-faire précieux est conservé, pour les produits, les processus, les fournisseurs et les clients. Ce dernier point devient toujours plus important, dès lors que le marché des seniors est en croissance, avec un bon pouvoir d'achat. Pour le conseil en matière financière ou de succession, pour l'achat d'appareils techniques ou pour des rénovations, les clients âgés et aisés préfèrent être servis par des travailleurs eux-mêmes âgés plutôt que par des jeunes.

## 1.3 La retraite anticipée: un acquis social ou un risque à moyen terme?

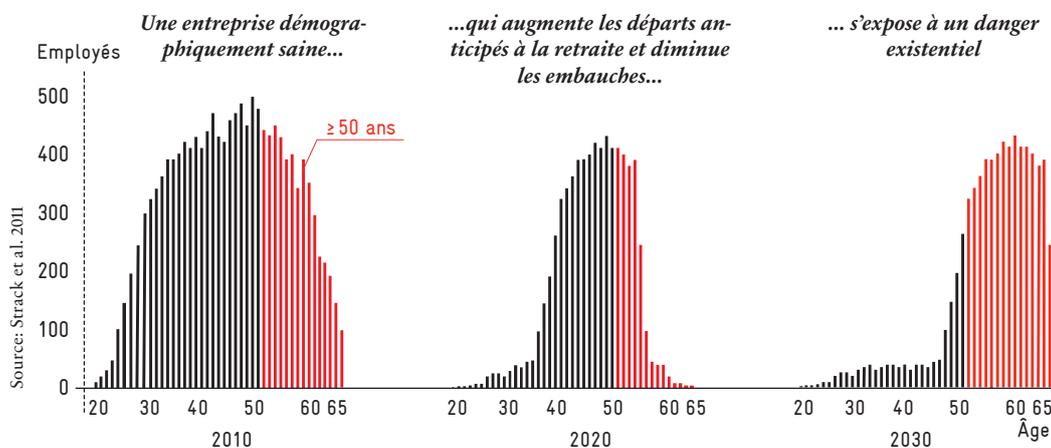
Les retraites anticipées sont encore largement pratiquées, même si elles correspondent à une perte de savoir pour l'entreprise. En 2012, près de 29% des retraités de l'année avaient anticipé leur sortie. Près de deux tiers des retraites anticipées sont volontaires, un tiers le fait de l'employeur. Dans les restructurations d'entreprise, la part des travailleurs âgés licenciés est souvent supérieure à la moyenne.

Contrairement à une opinion répandue, la popularité de la retraite anticipée est moins le résultat d'une discrimination par l'âge, mais repose plutôt sur le sentiment commun à beaucoup d'employeurs et employés qu'une réduction d'effectifs par retraites anticipées est plus acceptable socialement que par des licenciements secs. Il est moins pénible de permettre à un collègue de longue date de prendre une «retraite bien méritée» que de licencier un jeune collaborateur qui a des enfants. Les travailleurs âgés plaident eux aussi souvent pour leur mise en retraite anticipée, par solidarité avec leurs collègues plus jeunes. Cette pratique est renforcée par les plans sociaux qui prévoient des conditions généreuses d'anticipation de la retraite lors de restructurations.

Pourtant, ce que de nombreuses entreprises considèrent comme un progrès social pourrait se révéler être un risque de personnel à moyen terme. La structure d'âge d'une entreprise se rétrécit considérablement après des restructurations successives accompagnées de freins à l'embauche et de vagues de mises à la retraite. D'un côté, il manque la jeune relève; de l'autre se présente abruptement une césure à partir d'un certain âge (Fig. en page 3). Pour ces entreprises, des solutions de retraite flexible ne sont pas que des engagements sociaux en faveur des travailleurs plus âgés, mais aussi des outils indispensables pour éviter des pertes de savoir et prévenir des pénuries à l'embauche.

## Les départs successifs à la retraite anticipée peuvent provoquer de graves problèmes de relève

Lors de restructurations, les entreprises suppriment souvent des places de travail par un frein au recrutement et des départs anticipés à la retraite. Ces derniers sont vus comme une alternative socialement acceptable aux licenciements de collaborateurs plus jeunes avec des responsabilités familiales. De cette façon, la structure d'âge des employés peut parfois se modifier à tel point que la firme se trouve menacée par une vague critique de départs à la retraite.



## 2. Les entreprises peuvent agir

### 2.1 Travailler à un âge avancé est un souhait

En raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de la vague de retraites des baby-boomers à venir, le maintien en emploi des travailleurs âgés s'impose. La fidélisation des seniors se pratique déjà, bien que de manière non systématique. Le *taux d'activité*<sup>1</sup> des travailleurs âgés en Suisse est le cinquième plus élevé de tous les pays de l'OCDE. 61% des entreprises actives en Suisse offrent des emplois pour des travailleurs au-delà de l'âge légal AVS.

La disponibilité à travailler plus longtemps existe aussi chez les travailleurs. En 2008, environ 33% d'entre eux prolongeaient leur activité au-delà de l'âge ordinaire de la retraite. 57% de ceux de plus de 60 ans le feraient aussi volontiers, si certaines conditions étaient réunies, notamment une plus grande maîtrise de son temps et moins de pression à la productivité. En Suisse, la valeur perçue du travail est particulièrement élevée. Garder un pied dans le monde du travail confère du sens, un statut social et des contacts. Par ailleurs, les travailleurs âgés veulent aussi préserver du temps pour leur vie privée, que ce soit pour s'occuper de leurs petits-enfants ou des proches dans la nécessité, ou tout simplement entrer en douceur dans leur troisième partie de vie.

### 2.2 Trouver des solutions flexibles

Exercer une activité professionnelle à un âge avancé exige une adaptation – tant pour le salarié que pour l'employeur. Les «jobs pour seniors» ne sont pas réservés à des cadres supérieurs avec une formation académique, mais sont possibles à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les branches, dans les services comme dans l'industrie (Encadré page 4). Des travailleurs âgés doivent être mis en situation de pouvoir utiliser au mieux leur expérience. Ils peuvent par exemple s'engager pour la préparation des offres ou au service après-vente, où leur compréhension des produits et des clients sera particulièrement précieuse. Pour la maintenance d'anciens systèmes informatiques ou machines, il est fort coûteux de former des jeunes salariés juste pour quelques interventions, alors que les plus âgés maîtrisent parfaitement ces outils.

<sup>1</sup> Les éléments marqués d'une → sont décrits dans le Glossaire (page 8).

### Volonté réciproque

– Taux d'activité élevé chez les plus de 55 ans

– 57% des plus de 60 ans sont prêts à travailler au-delà de l'âge de la retraite

### Des solutions flexibles

– Des emplois pour les seniors dans toutes les branches, à tous les niveaux

– Flexibilité grâce au temps partiel

– Des solutions créatives encore rares pour les seniors

## Emplois pour seniors

### Barrières à l'entrée

– 97% des actifs de plus de 50 ans en emploi

– Protection des salariés, problèmes des chômeurs

Un passage au temps partiel peut aider à fluidifier la transition vers la retraite pour l'employeur et pour le salarié. La flexibilité en temps est possible et souhaitable non seulement en termes de jours ou de semaines, mais aussi par rapport à des projets spécifiques ou à des goulets de production. L'utilisation du *→ temps de travail basé sur la confiance* ou alors une approche souple des heures supplémentaires, qui peuvent être compensées par calcul sur un mois ou une année, sont des conditions préalables importantes de réussite. Mais de nombreuses organisations syndicales s'opposent encore à ces méthodes.

Le dialogue entre chef et employé est important pour bien comprendre les besoins réciproques et trouver des solutions innovantes et individuelles. C'est une évidence dans beaucoup d'entreprises lorsqu'il s'agit de former de jeunes collaborateurs, alors qu'il existe très peu d'accords similaires avant la retraite. En ce domaine, le travail des seniors repose encore dans les limbes.

### Exemples pratiques d'emplois pour seniors

*Les emplois pour seniors n'existent pas uniquement pour les cadres dirigeants au bénéfice d'une formation académique. Le travail des seniors est possible dans le secteur des services comme celui de l'industrie, et ce à tous les niveaux hiérarchiques.*

#### Coaching/ formation

– Avec Consenec, ABB a créé une entreprise offrant des services de conseils aux partenaires externes et internes. Les cadres de plus de 60 ans doivent intégrer cette entreprise.

#### Vente

– Jelmoli renonce à utiliser des jeunes collaborateurs pour la vente de marques s'adressant à une clientèle plus âgée.

#### Production

– Les **boulangeries** peuvent absorber les surcharges de production (p.ex. pendant les fêtes comme Pâques ou Noël, ou les week-ends) grâce à l'emploi ponctuel d'employés plus âgés.

– Les **garagistes** peuvent employer des personnes plus âgées à temps partiel pour des réparations de voitures anciennes («Oldtimer»).

– De même, les **producteurs de machines-outils** peuvent ainsi garantir le maintien de modèles plus anciens.

#### Service clientèle

– Le service hotline de Swisscom transmet les appels des personnes d'un âge au-delà de 65 ans à une équipe de collaborateurs ayant eux-mêmes plus de 50 ans.

### 2.3 Protection de l'un, barrière à l'entrée pour l'autre

Contrairement à une opinion largement répandue, le taux de chômage des 55 ans et plus en Suisse est plus bas que celui de leurs collègues plus jeunes. Il est de 3,1% (Fig. page 5). Formulé autrement, ceci signifie que 97% des travailleurs seniors exercent une activité. Ces chiffres ressortent des *→ Statistiques de chômage* du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et de ceux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), qui prend aussi en compte les chômeurs en fin de droit. Même si le chômage de longue durée est plus marqué pour ce groupe d'âge, 41% des travailleurs de plus de 55 ans qui perdent leur emploi retrouvent un nouveau poste en moins d'une année (OIT 2012). Notre marché du travail libéral fonctionne donc, ceci mérite d'être signalé et protégé.

Malgré cette preuve statistique, l'attention médiatique se concentre régulièrement sur le destin tragique de chômeurs âgés de longue durée, ce qui nourrit l'incertitude chez les plus de 50 ans. La crainte de perdre son emploi est plus élevée avec l'âge. Avec l'entrée des nombreux baby-boomers dans cette catégorie d'âge, les partenaires sociaux seront soumis à une pression accrue pour introduire de nouvelles règles de protection pour les travailleurs seniors. Des plans sociaux qui par exemple interdisent la mise en disponibilité dès l'âge de 58 ans, ou qui prévoient de larges indemnités en cas de retraite anticipée forcée, aident ceux qui ont déjà un emploi. Ils prêterent par contre l'engagement de nouveaux collaborateurs dans cette tranche d'âge et rendent plus aiguë encore la problématique du chômage de longue durée.

## Exemples pratiques pour une politique du personnel neutre en matière d'âge

Une politique des ressources humaines neutre face à l'âge améliore les possibilités de prolongation d'emploi pour les collaborateurs plus âgés et facilite aussi de nouveaux engagements. Ces mesures sont préférables à celles favorisant une «minorité spécifique» (p. ex. pour les jeunes familles ou pour les personnes plus âgées), parce que ces dernières valorisent la discrimination plutôt que les points communs.

- Recrutement** – Les CFF n'utilisent plus de photos de jeunes gens pour leurs offres d'emploi, afin qu'aucune catégorie d'âge ne se sente exclue.
- Politique salariale** – ABB lie systématiquement le salaire à la fonction et non à l'âge de l'employé. Les cotisations salariales pour la prévoyance professionnelle sont également lissées et non pas échelonnées selon l'âge, comme les exigences minimales légales (LPP) le prévoient.
- Formation continue** – La Banque cantonale de St. Gall offre la possibilité de bénéficier de jours de congé ou de bons de formation continue pour les anniversaires de service. Les bons s'élèvent à 20 000 francs pour vingt ans et à 30 000 francs pour 30 ans de service.
- Âge de la retraite** – L'entreprise Mayekawa (Japon) permet à ses employés de travailler aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Cette société de construction de machines met en place des équipes de développement multi-âges. 11% du personnel a plus de 60 ans, le collaborateur le plus âgé ayant 80 ans.

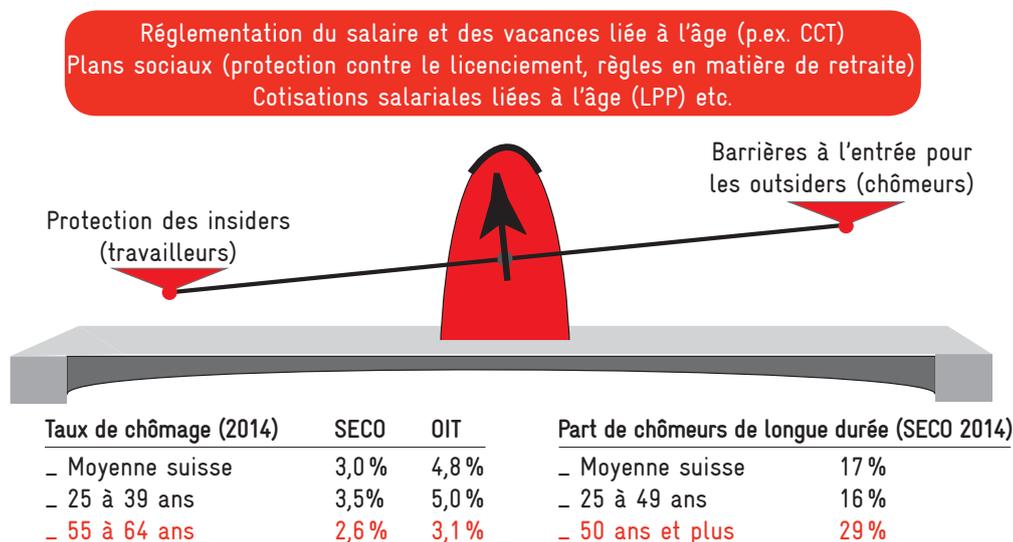
Des réglementations qui renchérissent le coût salarial des travailleurs âgés sont également à éviter, car elles favorisent l'exclusion de ces derniers du marché du travail. L'idée préconçue d'un salaire augmentant régulièrement avec l'âge est de moins en moins adéquate, même si 26% des entreprises pratiquent toujours cette conception schématique. Cette tendance est encore renforcée par les → *bonifications de vieillesse* augmentant avec l'âge de la prévoyance professionnelle. Il en va de même pour les vacances supplémentaires liées à l'âge, qui sont proposées par deux tiers des entreprises. Le cumul des facteurs liés à l'âge – salaire, charges sociales et droit aux vacances – peut rapidement renchérir les coûts salariaux d'un sexagénaire de 10%, voire plus. Ces coûts supplémentaires ne peuvent pas être dans tous les cas compensés par un accroissement de la productivité. C'est pourquoi il faut recommander des politiques du personnel applicables à tous les salariés, indépendamment de leur âge (Encadré ci-dessus).

## Politique du personnel

– Coûts supplémentaires liés à l'âge parfois non compensés par la productivité

## Des mesures de protection à effet boomerang

97% des personnes actives entre 55 et 64 ans occupent un emploi. Les mesures administratives et politiques pour la protection de ces employés se traduisent souvent en coûts supplémentaires et en une réduction de la flexibilité pour l'employeur, ce qui complique l'embauche de chômeurs âgés.



### 3. L'âge de la retraite est le principal levier pour agir

#### Flexibilité accrue

– Pas de protectionnisme sur le marché de l'emploi

– Transition flexible vers la retraite

– Trois leviers d'assainissement du 2<sup>e</sup> pilier

#### Effet de signal

– L'âge effectif de la retraite dépend de l'âge légal

#### 3.1 Flexibilité plutôt que protectionnisme

Des prescriptions légales qui rendent plus difficiles le licenciement de collaborateurs âgés défavorisent clairement l'embauche de chômeurs âgés. L'État devrait se garder d'instaurer des règles contre la discrimination par l'âge, un droit au travail lié à l'âge ou des délais de congé plus longs. Ces réglementations paternalistes figent le marché du travail.

L'État devrait plutôt créer des conditions-cadres pour un passage flexible à la retraite et des incitations au maintien prolongé en emploi. La Suède a ainsi complètement renoncé à un âge légal de la retraite et l'a remplacé par un âge minimal. Celui qui part à la retraite à 61 ans reçoit la rente minimale. Celui qui travaille plus longtemps reçoit plus. Il n'y a pas d'âge-limite supérieur. La perception d'une rente partielle est possible en Suède, ce qui facilite financièrement la réduction du taux d'activité en fin de carrière.

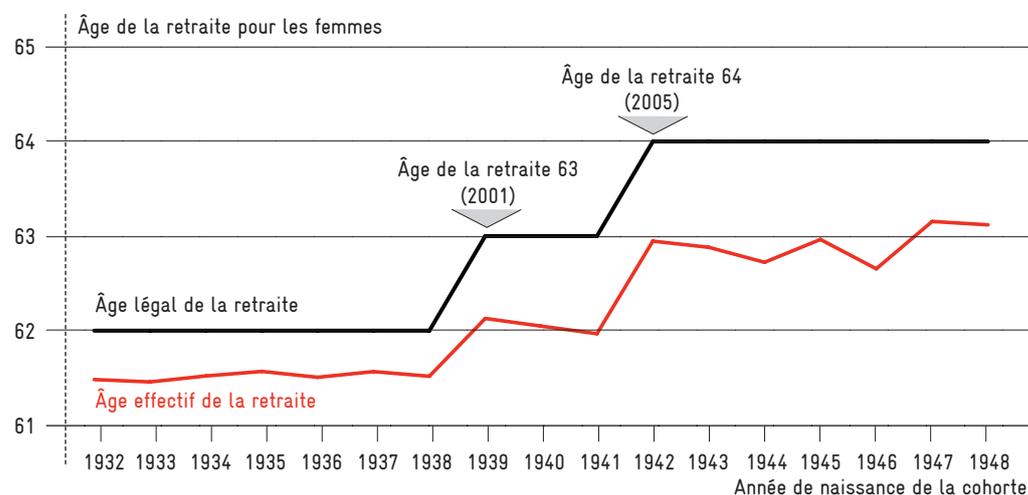
La flexibilisation de l'âge de la retraite peut aider à combattre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Mais si le calcul de la rente de vieillesse est actuariellement neutre, la flexibilisation ne résout pas les problèmes de financement de l'AVS et de la prévoyance professionnelle. Pour cela, d'autres mesures sont nécessaires, telles que l'augmentation des cotisations, la réduction des prestations, l'augmentation de → l'âge de référence, ou une combinaison de ces mesures. Dès lors qu'une élévation de l'âge de référence prolonge la durée de cotisations et réduit la période de versement des rentes, le besoin de cotisations supplémentaires ou de réductions de prestations en est doublement réduit.

#### 3.2 L'âge légal de référence pour la retraite a un effet de signal

L'âge légal de référence a un impact direct sur l'âge effectif de la retraite. À part pour les métiers pénibles, le souhait d'une retraite anticipée est rarement lié à des motifs de santé. La sortie du monde professionnel n'est plus un besoin nécessaire, mais un signe d'aisance suffisante. On «s'offre» une retraite une, deux ou trois années avant le terme, indépendamment de la guillotine de l'âge légal. Le niveau de la rente est décisif pour la renonciation anticipée à une activité lucrative, avec pour objectif l'optimalisation entre temps libre et rente. Par conséquent, la fixation de l'âge de référence a un impact

#### Un couplage étroit entre l'âge effectif et l'âge légal de la retraite

*L'augmentation de l'âge légal de la retraite pour les femmes en 2001 et 2005 a eu des effets immédiats sur l'âge effectif de la retraite pour les cohortes concernées. La crainte d'une augmentation du chômage parmi les femmes plus âgées ne s'est pas confirmé.*



Source: ESPA, autoévaluation, OFS 2014

direct sur l'âge effectif de la retraite. Lorsque l'âge de référence est augmenté, il faut travailler plus longtemps pour obtenir une rente identique.

### 3.3 Le marché du travail peut absorber des augmentations progressives

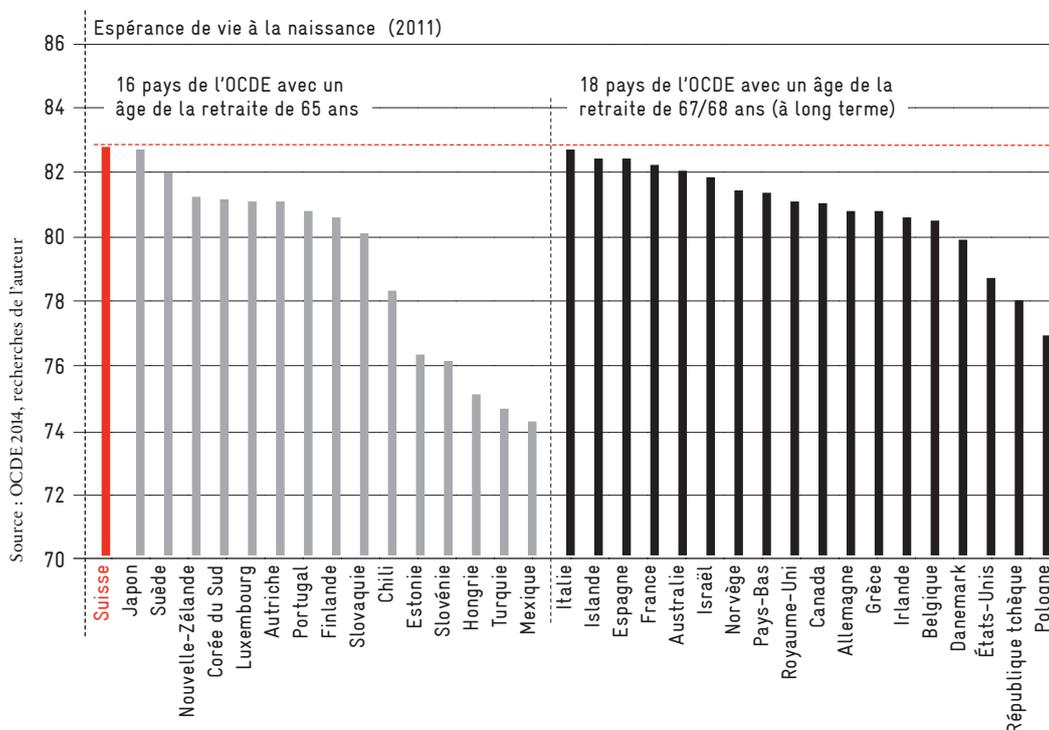
La crainte que l'élévation de l'âge de référence légal engendrerait plus de chômage pour les travailleurs âgés doit être clairement réfutée. Par deux fois, l'âge de la retraite pour les femmes a été augmenté en Suisse, de 62 à 63 ans en 2001, puis à 64 ans en 2005. La statistique démontre que l'âge de retraite effectif des femmes a suivi cette évolution (Fig. page 6). La Suisse bénéficie quasiment du plein-emploi et manque de main-d'œuvre qualifiée. L'économie pourrait donc absorber des ressources en personnel supplémentaires suite à une nouvelle augmentation de l'âge de référence pour la retraite. Surtout si ces progressions sont organisées par petits paliers, mensuels par exemple, ainsi que cela se produit actuellement en Allemagne.

### 3.4 Tendances: 67 est le nouveau 65

Bien que la Suisse jouisse de l'espérance de vie la plus élevée du monde, les propositions politiques pour une augmentation de l'âge de la retraite y reçoivent un accueil très mitigé. On constate une tendance inverse dans la majorité des pays industrialisés (Fig. ci-dessous). 18 des 34 pays de l'OCDE ont soit décidé, soit déjà implémenté une augmentation de l'âge de la retraite à 67, voire 68 ans.

#### Âge de la retraite fixé à 67/68 ans dans 18 pays de l'OCDE

*Les Suisses jouissaient en 2011 de la plus forte espérance de vie au monde. Cependant, l'augmentation de l'âge légal de la retraite reste un tabou politique. Il en va autrement dans 18 des 34 États de l'OCDE qui ont décidé d'augmenter l'âge de la retraite à 67 ou 68 ans.*



Dans tous ces pays, l'espérance de vie est inférieure à la Suisse, et la part de population employée dans l'agriculture, la construction ou l'industrie, à plus forte pénibilité physique, y est souvent plus élevée. Une prolongation de la durée du travail en Suisse, avec le même terme pour les hommes et les femmes, n'est donc pas seulement légitime, mais indispensable.

### Pas plus de chômage

– Élévation de l'âge de la retraite des femmes absorbée par le marché du travail

### 67 est le nouveau 65

– Retraite à 67 ou 68 ans dans la majorité des pays de l'OCDE

– La Suisse a la plus forte espérance de vie du monde

**Glossaire**

**Bonifications de vieillesse**

Les cotisations minimales de la prévoyance professionnelle augmentent avec l'âge de 7% à 25 ans et 18% dès 55 ans.

**Statistique de l'assurance-chômage**

Le SECO saisit les chômeurs inscrits dans un office régional de placement (ORP). Les personnes en fin de droit ne sont pas comptées. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sont considérées comme «sans activité lucrative» les personnes sans travail et à la recherche d'un emploi; l'inscription à un office régional de placement n'est ici pas un critère.

**Taux d'activité**

La proportion de personnes qui exercent, ou cherchent à exercer, une activité lucrative, en relation avec un groupe de population de référence (par exemple, une catégorie d'âge).

**Âge de référence**

À cet âge, les rentes du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>e</sup> pilier doivent permettre de «maintenir de manière appropriée le niveau de vie antérieur» (art. 113 Cst).

**Temps de travail basé sur la confiance**

Dans ce concept, les entreprises renoncent à la saisie et au contrôle du temps de travail de leurs collaborateurs. Ceux-ci décident du lieu et de la répartition de leur temps de travail, en concertation avec l'équipe et leurs supérieurs.

**Contact**

AVENIR SUISSE  
Indépendant – mais pas neutre

Rotbuchstrasse 46  
CH-8037 Zurich

Dr. Jérôme Cosandey  
Directeur de recherches, spécialiste en prévoyance vieillesse et assurances sociales

+41 (0)44 445 90 13  
jerome.cosandey@avenir-suisse.ch  
www.avenir-suisse.ch

**Conclusion: plus de flexibilité lors du départ à la retraite**

Les seniors travailleraient volontiers plus longtemps, s'ils obtenaient plus de flexibilité et de maîtrise de leur temps, pour mieux concilier famille et travail. Tandis que les employeurs offrent des solutions créatives pour les jeunes, le travail des seniors est encore dans les limbes. Le dialogue avec les travailleurs âgés doit être intensifié.

Les partenaires sociaux et les politiques doivent se garder de mesures particulières de protection pour les seniors en emploi, comme des délais de congé prolongés ou décréter un droit au travail. Ils rendraient ainsi plus difficile l'engagement de seniors, en faisant renchérir le coût salarial de ces derniers et en limitant la flexibilité pour l'employeur. Ceci aggraverait la problématique du chômage de longue durée.

Si l'État veut soutenir le travail des seniors, il doit le faire par une flexibilisation des conditions pour le départ à la retraite. S'il désire en plus assainir les finances de la prévoyance vieillesse, alors un relèvement de l'âge de référence s'impose. La plupart des pays de l'OCDE suivent cette piste et ont déjà décidé d'augmenter l'âge de la retraite à 67, voire 68 ans, bien que l'espérance de vie dans ces pays soit plus faible qu'en Suisse.

**Autres publications sur le thème**

«Vers un nouvel équilibre entre les générations – Propositions pour une Suisse qui vieillit», résumé en français du livre «Generationengerechtigkeit überwinden» (2014): Jérôme Cosandey  
Le départ à la retraite des baby-boomers va bousculer comme jamais le contrat entre générations. Le développement du travail des seniors peut contribuer à utiliser au mieux les ressources en personnel dans les domaines privé ou public.  
28 pages, en ligne sous: [www.avenir-suisse.ch/fr/38434](http://www.avenir-suisse.ch/fr/38434)

«Un tsunami aux 65 nuances de gris – Une mauvaise statistique de l'âge de la retraite égare les politiciens» (2014): Jérôme Cosandey  
L'âge effectif de départ à la retraite, dont la définition courante est discutable, manque de pertinence pour décrire le marché du travail des seniors.  
Article publié dans Le Temps, 18.12. 2014, en ligne sous: [www.avenir-suisse.ch/fr/42691](http://www.avenir-suisse.ch/fr/42691)

«Reforminpulse aus Schweden» (2014): Alois Bischofberger (en allemand)  
La Suède a supprimé l'âge légal de la retraite en 1999. Une rente minimale est possible dès 61 ans. Celle-ci augmente aussi longtemps que l'on travaille. Il n'y a pas de limite supérieure pour l'âge de la retraite.  
32 pages, en ligne sous: [www.avenir-suisse.ch/fr/38204](http://www.avenir-suisse.ch/fr/38204)

«Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht» (2006): François Höpflinger et al. (en allemand)  
Les auteurs ont conduit l'une des premières études (et l'une des plus vastes) sur le thème du travail des seniors; près de 800 responsables du personnel dans des entreprises suisses ont été interrogés.  
144 pages, en ligne sous: [www.avenir-suisse.ch/fr/400](http://www.avenir-suisse.ch/fr/400)

«L'or gris – Comment, grâce aux seniors, renforcer l'économie en général et l'AVS en particulier» (2006): Marc Comina  
Le prolongement de la vie active constitue l'une des approches prometteuses pour surseoir aux pénuries sur le marché du travail et, simultanément, soulager les caisses de pension.  
34 pages, en ligne sous: [www.avenir-suisse.ch/fr/392/](http://www.avenir-suisse.ch/fr/392/)