

# TRAVAIL ET CARRIÈRE : PERSPECTIVES APRÈS 50 ANS

---

ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES  
RESPONSABLES DU PERSONNEL  
DE 804 ENTREPRISES SUISSES

---

FRANÇOIS HÖPFLINGER, ALEX BECK, MAJA GROB, ANDREA LÜTHI

---

FÉVRIER 2006

---

---

*RÉSUMÉ*

---

---

## Les défis de l'avenir

---

Le cumul du vieillissement démographique à la rapidité des bouleversements sociaux et économiques crée une situation historiquement nouvelle. Dans quelque dix ans déjà, la génération du *baby boom* de l'après-guerre aura atteint l'âge de la retraite. Ses membres laisseront sur le marché de l'emploi une lacune que la faible natalité des années suivantes ne pourra pas combler. Il faut donc s'attendre à des pénuries sur le marché de l'emploi et à une surcharge financière concomitante des charges sociales. Dans pareil contexte, comment maintenir la compétitivité internationale et l'esprit d'innovation de la place économique suisse? Comment sauvegarder l'équilibre des œuvres sociales et du marché de l'emploi? La prolongation de la vie active est une recette prometteuse pour maîtriser les défis de l'avenir, mais les tendances actuelles du marché de l'emploi s'y opposent. Il convient donc de changer de paradigme.

Les entreprises jouent ici un rôle-clé. La présente étude montre comment diverses entreprises abordent (ou souhaitent aborder) la question du vieillissement du personnel. Les résultats se fondent sur une enquête menée auprès des responsables des ressources humaines de 804 entreprises suisses.

---

## 1<sup>ère</sup> partie – L'arrière-plan social

---

Comme tous les pays européens, la Suisse connaît un vieillissement démographique qui s'accélénera encore ces prochaines décennies. Aujourd'hui déjà, un quart de la population active a plus de 50 ans. D'ici 2020, cette proportion passera à un bon tiers. S'il n'y a pas de changement, le marché de l'emploi sera occupé par un nombre plus restreint de personnes actives, qui seront également plus âgées. Plusieurs solutions modulables sont possibles pour y répondre, que ce soit par la politique d'immigration, la promotion des travailleurs plus âgés, des formes nouvelles de collaboration, ou encore des mesures pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Sur le plan social, le vieillissement démographique est compensé, partiellement du moins, par le relent de dynamisme apparaissant à un âge plus avancé de la vie. Ce phénomène porte le nom de rajeunissement socioculturel. Dans de nombreux domaines, les personnes de 50 ans et plus manifestent de nos jours un comportement plus inventif,

plus dynamique et plus «jeune» que leurs prédécesseurs. L'état de santé général s'est aussi amélioré : rares sont celles qui souffrent d'un affaiblissement physique. Sous l'angle sanitaire, il y a donc aujourd'hui plus de gens capables d'être actifs et productifs jusqu'à un âge avancé. Chez les collaborateurs de plus de 50 ans, c'est d'ailleurs souvent moins l'âge qui pose problème que le fait de rester trop longtemps au même poste ou à la même fonction. Les collaborateurs fidèles à leur poste pendant de longues années perdent fréquemment leur employabilité.

«Inventif malgré l'âge» est un principe de vie et d'activité professionnelle qui s'impose toujours plus. Cela suppose que les collaborateurs plus âgés apprennent fréquemment des jeunes générations davantage exposées aux nouvelles technologies et qui les intègrent plus rapidement.

---

## 2<sup>ème</sup> partie – Le point de vue des entreprises

---

Le vieillissement croissant de la population impose de nouvelles conditions aux entreprises. Comme il fallait s'y attendre, celles-ci considèrent que recruter une main-d'œuvre numériquement suffisante est encore un problème très lointain, bien qu'elles connaissent souvent une pénurie de personnel hautement qualifié. La gageure qu'elles considèrent actuellement comme primordiale est la motivation des collaborateurs plus âgés. Presque deux cinquièmes des entreprises interrogées y voient un problème qui risque de s'accroître, vu l'évolution démographique du marché de l'emploi (cf. tableau 1). Les entreprises à fort taux d'employés de plus de 55 ans soulignent plus fréquemment ce problème que celles dotées d'un personnel plus jeune. L'adaptation des produits, des services et du marketing à une clientèle plus âgée semble moins problématique.

Les études empiriques montrent qu'il n'y a pas de corrélation négative entre l'âge et la prestation générale de travail. Le seul lien existant se situe au niveau des différences entre les collaborateurs qui s'accroissent avec l'âge. Pourtant, la politique du personnel est influencée par des impressions diffuses et non fondées sur les avantages et les inconvénients des employés plus âgés. S'il est difficile de contrer l'image négative, c'est qu'elle est souvent propagée par les personnes concernées.

Le facteur perçu le plus souvent comme négatif chez ces personnes est le fait que leur formation ne soit plus d'actualité. Les PME citent en outre les charges salariales élevées ainsi que l'absence de possibilités de rétrogradation salariale (mentalité de conservation des acquis).

.....  
 Tableau 1 Défi démographique: nécessité d'intervenir, selon les entreprises  
 .....

**Question:** «Le vieillissement croissant de la population impose de nouveaux défis aux entreprises. Dans quels domaines estimez-vous que votre entreprise devrait intervenir ?»

	INTERVENIR DÈS AUJOURD'HUI	INTERVENIR À L'AVENIR	PAS DE NÉCESSITÉ D'INTERVENIR
Motiver les collaborateurs âgés	38%	24%	38%
Adapter les produits/ services à la clientèle âgée	26%	14%	60%
Axer le marketing sur la clientèle des aînés	20%	18%	62%
Recruter un nombre suffisant de collaborateurs	15%	40%	45%

.....

Dans l'ensemble, les réponses insistent plus sur les aspects positifs des collaborateurs plus âgés que sur les négatifs. On leur reconnaît, par exemple, une grande expérience, une bonne fiabilité et une forte loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Il faut relever non seulement que ces collaborateurs sont jugés plutôt positivement, mais aussi que les réponses diffèrent très peu, quels que soient la taille de l'entreprise, le secteur auquel elle appartient ou la pyramide des âges du personnel.

Les entreprises attendent aussi de leurs collaborateurs plus âgés qu'ils fassent preuve de souplesse et d'inventivité (goût de l'apprentissage). On leur demande en outre des compétences sociales comme la fiabilité, le sens des responsabilités, ou des bons rapports avec la clientèle. L'expérience est certes fréquemment citée comme leur mérite principal, mais toute expérience n'est pas positive. Les schémas de comportement intériorisés ou transformés en réflexes peuvent aussi se traduire par une méfiance vis-à-vis du neuf et freiner l'innovation. L'utilité et la valeur de l'expérience sont donc moins évidentes que l'on ne l'imagine souvent. L'appréciation de l'expérience dépend également de la comparaison avec l'état des connaissances.

### 3<sup>ème</sup> partie – Rôle de l'âge dans la politique du personnel

Ces dernières décennies, les qualifications exigées des personnes en quête d'emploi se sont différenciées considérablement. Celles qui, malgré leur âge, cumulent l'expérience et de bons soft skills à une formation actualisée (formation continue) sont favorisées. A l'inverse, celles qui ont peu de connaissances de langues étrangères, ne sont pas à jour dans leur formation et font preuve de trop peu de souplesse sont défavorisées. Une qualification dépassée peut avoir différentes raisons: travail spécialisé de longue durée, connaissances professionnelles obsolètes et manque de formation continue, changement des qualifications requises. Dans bien des cas, la reconversion des collaborateurs plus âgés est plus importante que la formation continue classique. L'aptitude à apprendre ne diminue pas avec l'âge en général, mais les processus d'apprentissage diffèrent.

Bien que de nombreux responsables du personnel soulignent expressément que l'âge joue tout au plus un rôle subsidiaire, la tendance actuelle, à qualifications égales, est malgré tout d'engager et de promouvoir les jeunes. L'exception est la direction d'entreprise, où la préférence va plutôt aux plus âgés (tableau 2).

Tableau 2 Politique de recrutement et de promotion : rôle de l'âge

**Question:** «A qualifications égales, préférez-vous les jeunes ou les plus âgés (50 ans et plus)?»

	PLUTÔT LES JEUNES	PLUTÔT LES PLUS ÂGÉS	SANS IMPORTANCE
Direction d'entreprise	42%	47%	11%
Fonction de dirigeant/Spécialiste	61%	27%	12%
Autres collaborateurs	80%	6%	14%

**Question:** «A qualifications égales, promouvez-vous plutôt les jeunes ou les plus âgés (50 ans et plus)?»

	PLUTÔT LES JEUNES	PLUTÔT LES PLUS ÂGÉS	SANS IMPORTANCE
Direction d'entreprise	41%	40%	19%
Fonction de dirigeant/Spécialiste	60%	23%	17%
Autres collaborateurs	71%	9%	20%

L'âge avs officiel détermine très souvent la limite supérieure de la mise à la retraite. Les petites entreprises le respectent de manière plus marquée que les grandes. Trois quarts des entreprises interrogées permettent la retraite anticipée, en moyenne juste avant les 60 ans révolus. Plus une entreprise est grande, plus la retraite anticipée est possible et plus elle peut être prise tôt. Les retraites anticipées sont principalement le fait des banques et des assurances, ainsi que des administrations publiques. A l'heure qu'il est, la plupart des entreprises (78 %) ne prévoient pas de changement sur ce point. Seule une minorité songe à des restrictions, mais qui portent en général sur une participation financière accrue des collaborateurs.

---

#### 4<sup>ème</sup> partie – Résultats principaux du sondage des entreprises

---

Les droits de l'homme, mais aussi des critères économiques, préconisent d'une façon générale la neutralité dans le traitement des âges et le démantèlement des inégalités systématiques. Il peut cependant être judicieux et justifié de favoriser provisoirement les collaborateurs plus âgés ou de prendre des mesures spécifiques à leur égard, jusqu'au jour où les préjugés les concernant auront disparu.

A l'heure qu'il est, 70 % des entreprises interrogées connaissent au moins une mesure en faveur du personnel plus âgé. La majeure partie (52 %) permet le travail à temps partiel en fin de carrière. D'autres mesures souvent offertes sont le changement de poste à l'intérieur de l'entreprise (42 %), l'échange de tâches (35 %) ou l'augmentation des congés (29 %). D'une façon générale, plus l'entreprise est grande et plus son personnel est âgé, plus elle propose de mesures (cf. tableau 3).

A part la taille de l'entreprise et la pyramide des âges du personnel, l'appartenance à tel ou tel secteur joue aussi un rôle. Les secteurs de la construction, de l'industrie primaire et de certains services modernes (ou modernisés) n'ont pas grand-chose à proposer. En revanche, les administrations publiques, une partie des industries old-tech et les secteurs de l'éducation et de la santé ont une offre très riche. Les postes de travail moins pénibles sont surtout offerts dans le commerce de gros et de détail, ainsi que dans l'industrie chimique et pharmaceutique.

Les entreprises devaient évaluer sept mesures de politique du personnel destinées à promouvoir l'emploi des personnes plus âgées. Deux stratégies l'emportent: 1<sup>o</sup> accroître la souplesse en fin de carrière, 2<sup>o</sup> tenir mieux compte de l'expérience. Ces deux mesures

.....

Tableau 3 Mesures de politique du personnel vis-à-vis des collaborateurs plus âgés

.....

Question: «Lesquelles des mesures ci-dessous offrez-vous ou prévoyez-vous dans un avenir proche?»

	OFFERT	PRÉVU	PONDÉRATION DES OFFRES en fonction du nombre du d'employés
Emploi à temps partiel en fin de carrière	52%	17%	65%
Changement de poste au sein de l'entreprise	42%	10%	76%
Echange de tâches moyennant conservation du poste	35%	13%	56%
Occasions de repos plus nombreuses	29%	4%	53%
Postes de travail moins pénibles physiquement	19%	5%	30%
Conseils d'orientation professionnelle après 50 ans	13%	11%	49%
Formation continue spécifique après 50 ans	15%	9%	38%
Cours de développement de la faculté d'apprentissage	12%	7%	46%
Cours de reconversion après 50 ans	6%	3%	22%
Offre de sports adaptés à l'âge	7%	2%	29%

.....

ne sont pas seulement jugées extrêmement importantes, elles sont aussi considérées comme réalisables. Les congés sabbatiques font moins l'unanimité, et seule une minorité des entreprises se soucie actuellement de gérer spécialement le personnel de plus de 50 ans (cf. tableau 4). Les grandes entreprises mettent plutôt l'accent sur la gestion des âges, le développement des compétences des plus âgés et les congés sabbatiques, tandis que les PME accordent plus d'importance à l'expérience.

Pour ce qui est des réformes proposées par l'Etat, la plupart des entreprises interrogées se montrent réservées (cf. tableau 5). Leur préférence va aux bonifications indépendantes de l'âge dans la prévoyance professionnelle et à la diminution des redevances sociales pour l'emploi de travailleurs plus âgés. Ces interventions et réformes de l'Etat sont surtout approuvées par les PME. Seule une minorité juge actuellement important ou réalisable de relever l'âge de la retraite, sans doute parce que de nos jours, l'entrée à la retraite a souvent lieu bien avant l'âge avs officiel.

.....

*Tableau 4* Mesures de politique du personnel en faveur des collaborateurs plus âgés

.....

**Question:** «Quelles mesures sont importantes /réalisables pour employer le plus longtemps possible les collaborateurs plus âgés dans l'entreprise?»

	IMPORTANTE	RÉALISABLE	IMPORTANTE ET RÉALISABLE
Emploi à temps partiel en fin de carrière	79%	80%	72%
Tenir mieux compte de l'expérience dans les évaluations personnelles	68%	78%	64%
Congés sabbatiques (périodes de repos et de vacances plus longues)	60%	53%	43%
Formation des cadres en matière de gestion des 50 ans et plus	49%	60%	42%
Postes de travail spéciaux peu pénibles physiquement	48%	33%	21%
Cours de développement sur mesure après 50 ans	41%	43%	28%
Offre de sports adaptés à l'âge	14%	29%	8%

.....

*Tableau 5* Régulation du marché de l'emploi: évaluation de l'importance et de la faisabilité

.....

**Question:** «Quelles réglementations sont importantes/réalisables quant à l'emploi de collaborateurs plus âgés (50+) dans votre entreprise?»

	IMPORTANTE	RÉALISABLE	IMPORTANTE ET RÉALISABLE
Bonifications de vieillesse uniformes dans la prévoyance professionnelle	50%	38%	27%
Contribution de l'Etat à la formation continue des collaborateurs de plus de 50 ans	27%	23%	14%
Pas de droit plus étendu aux vacances pour les travailleurs plus âgés	31%	52%	24%
Contributions de l'Etat pour l'engagement de personnes de plus de 60 ans	34%	20%	14%
Moins de redevances sociales pour l'emploi de travailleurs plus âgés	58%	32%	28%
Relever l'âge légal de la retraite	25%	32%	15%

.....

L'âge avs continue à être déterminant pour la fin de la vie active. Quelle que soit leur taille, seules 5 % des entreprises interrogées constatent un intérêt marqué de la part des travailleurs pour la continuation de leur travail. Pour près de la moitié (48 %), cet intérêt est faible. Du même coup, les entreprises traitent encore modestement l'emploi au-delà de l'âge avs. Une analyse approfondie des différentes formes de travail (à temps partiel) offertes aux plus âgés permet d'en distinguer deux types. 1° Projets et travaux d'appoint fournis par des retraités, qui reflètent le côté résiduel du travail des plus âgés; les rentiers avs sont considérés ici essentiellement comme une ressource mobilisable en cas de pénurie. 2° Engagement de retraités pour du conseil qualifié (senior consultants). A l'avenir, il faut plutôt s'attendre à une augmentation du taux d'emploi des personnes de plus de 65 ans qu'à la poursuite de la tendance actuelle, soit une diminution de leur activité professionnelle.

.....

## Conclusions et recommandations

.....

Pour éviter la surcharge des générations suivantes et préserver le pacte des générations au sein d'une société vieillissante, il est judicieux et nécessaire, à plus long terme, de prolonger la vie professionnelle. Il faut observer ici que l'évolution démographique se déroule sur fond de bouleversements sociaux radicaux. Pour la politique sociale comme pour celle du personnel, le fait décisif n'est pas qu'il y ait plus d'aînés ou de travailleurs âgés, mais que la vieillesse elle-même se transforme. Dans les générations à venir, il y aura plus d'hommes et de femmes qui, même à l'âge de 65 ou 70 ans, se sentiront capables, motivés et en bonne santé. Dans une société où les gens vivent plus longtemps, la vieillesse active prendra toujours plus d'importance. La conséquence en sera que les conceptions linéaires de la vie et de la carrière, de même que les réglementations sociales trop rigides, comme la date du passage à la retraite, se heurteront plus aux nouvelles formes de la réalité vécue.

Un marché de l'emploi relativement peu réglementé et donc souple permet de répondre de mille manières aux défis d'une société vieillissante et de trouver ainsi des solutions appropriées. Il convient de laisser aux entreprises le temps et la latitude d'élaborer et de tester leurs propres mesures et systèmes de politique du personnel face au vieillissement de la société. Ce n'est que lorsqu'on disposera de suffisamment de modèles positifs que la réglementation deviendra efficace et judicieuse. Pour le moment, l'Etat devrait donc se concentrer sur l'abolition des règlements qui renchérissent le travail des aînés ou qui les empêchent de rester actifs.

Les mesures recommandées se concentrent sur deux cibles: 1° réduire l'importance de la 65<sup>e</sup> année d'âge en tant que terme fixe de la vie active, 2° renforcer la capacité de travail et la motivation des plus âgés. Si une partie croissante de ces personnes reste active, créative, dynamique et motivée, de nombreuses craintes concernant le vieillissement démographique se révéleront illusoirs.

### *Premier principe: abolir la «frontière magique» des 65 ans*

Depuis un demi-siècle, en politique sociale, la «vieillesse» commence à 65 ans. Ces dernières années, cette limite, mais aussi les retraites anticipées, ont toujours été justifiées par l'argument que le départ à la retraite des aînés donnait plus de chance aux jeunes de travailler. Des études récentes prouvent cependant que ce n'est nullement le cas à l'échelle macroéconomique et que ces hypothèses reposent sur des conceptions erronées du marché de l'emploi.

Pour renverser les tendances actuelles en matière de mise à la retraite, il faut donc revoir complètement l'ancienne conception des trois phases de la vie (formation, vie active, retraite) et les schémas traditionnels des salaires et des carrières. On renoncera foncièrement à tous les règlements de politique sociale ou d'économie d'entreprise qui excluent le travail au-delà de 65 ans, c'est-à-dire à toute discrimination liée à l'âge, comme c'est le cas depuis longtemps aux Etats-Unis. D'autre part, on reverra toutes les réglementations qui renchérissent d'une façon ou d'une autre le coût des travailleurs âgés.

### Recommandations/mesures

1. Dans la législation AVS et LPP, supprimer le caractère de limite catégorique de la vie active à 65 ans. Ne pas interpréter l'âge de la retraite comme une barrière définitive, mais simplement comme un paramètre dans le calcul des rentes: en cas de prolongation de la vie active au-delà de l'âge de la retraite, la rente augmente; en cas de retraite anticipée, elle diminue.
2. Dans la prévoyance professionnelle, remplacer les taux de cotisation progressifs par des taux neutres. De cette façon, il n'y aura plus de distorsion systématique de la grille des salaires due à l'âge. Réduire les charges salariales des personnes plus âgées est aussi judicieux, puisque plus le temps avance, plus ces dernières occuperont le marché de l'emploi.
3. Introduire dans l'AVS un système de rente partielle, comme le permet déjà souvent la prévoyance professionnelle (rente AVS à 50 % et travail lucratif à 50 %, par exemple).

4. Abolir toutes les réglementations interdisant le travail au-delà de l'âge avs. Ce principe vaut en particulier pour les administrations publiques.
5. Assortir l'assouplissement de l'âge de la retraite de possibilités accrues de travail à temps partiel en fin de carrière. Deux ou trois ans avant l'âge avs, les collaborateurs âgés sont plus disposés à accepter une réduction de salaire pour travail à temps partiel s'ils ne subissent pas de diminution à long terme de leurs rentes. On pourrait y arriver si, malgré la réduction du temps de travail, on continuait à percevoir les cotisations sociales dues pour un plein-temps, mais en réduisant alors le salaire de façon supérieure (non proportionnelle).

### *Deuxième principe: préserver l'aptitude au travail des travailleurs plus âgés*

Si l'on veut prolonger la vie active, il convient de renforcer l'aptitude et la motivation au travail des personnes plus âgées. Deux principes doivent alors être observés :

1° Les conditions initiales et les intérêts des différentes entreprises varient selon leur taille, le secteur auquel elles appartiennent et la pyramide des âges du personnel. Dans quelques secteurs, les retraites anticipées resteront par exemple toujours d'actualité, par exemple à cause de la pénibilité du travail, tandis qu'ailleurs, le simple vieillissement démographique de la clientèle revalorisera la main-d'œuvre expérimentée. Les PME connaissent d'autres problèmes de personnel que les grandes entreprises. C'est pourquoi, il faut préférer les solutions et systèmes par secteur et entreprise aux réglementations générales (autre raison pour laquelle seule une minorité des entreprises interrogées approuve actuellement le relèvement général de l'âge de la retraite).

2° Les besoins, motivations et aptitudes au travail des personnes de plus de 50 ans sont très différents. Plus ils vivront longtemps, plus les individus deviendront dissemblables. En politique du personnel, cela signifie que toutes les mesures et projets destinés à préserver et promouvoir l'aptitude au travail doivent être ciblés par groupe, voire par personne. Cela implique aussi que dans la promotion du travail des 50-70 ans, les responsables du personnel des entreprises jouent un rôle-clé. Enfin, cela signifie que s'entretenir à temps avec les collaborateurs de l'aménagement de leur carrière après 50 ans est une tâche primordiale des services du personnel.

## Recommandations/mesures

1. Souvent, le problème n'est pas l'âge d'un collaborateur, mais la durée d'une activité. Une stratégie de rotation des emplois et un changement délibéré de poste ou de fonction accroissent la souplesse et l'employabilité des collaborateurs, y compris des anciens. Cette souplesse, même en fin de carrière, peut être atteinte par une stratégie de «limitation des offices», y compris à l'interne.
2. Pour prévenir la déqualification du fait de l'âge ou de la routine, il convient que les entreprises, mais aussi les collaborateurs, investissent dans la formation continue. Celle-ci pourrait être favorisée par des prêts indépendants de l'âge, autrement dit en abolissant les limites d'âge imposées actuellement aux prêts et bourses d'études.
3. A partir de 50 ans, la promotion de la santé – en entreprise ou hors entreprise – doit être conçue spécifiquement pour chaque groupe, étant donné la diversité des risques. La gestion ciblée par cas permet de réduire les absences, le risque de conditions chroniques, voire la mise à l'AI.
4. Dans la gestion du personnel, tenir davantage compte de l'expérience et des compétences (sociales) acquises, et ce sur la base de critères précis! Exploiter plus systématiquement la possibilité inscrite depuis début 2004 dans la loi fédérale sur la formation professionnelle de reconnaître les compétences acquises informellement!
5. «Inventif malgré l'âge» est un principe de vie et d'activité professionnelle qui s'impose toujours plus, même pour les phases avancées de la vie active. Cela signifie que les collaborateurs et les spécialistes plus âgés apprennent fréquemment de leurs cadets. Les entreprises devraient donc engager délibérément davantage de «mentors» jeunes pour seconder les cadres de plus de 50 ans.
6. Les PME peuvent profiter elles aussi d'experts âgés et compétents. Les réseaux existants de consultants seniors peuvent être engagés délibérément pour renforcer les PME. Sont aussi utiles les bourses de courtage de consultants seniors et de mentors.
7. Aux entreprises d'élaborer des modèles de carrière et des systèmes de plafonnement des salaires, combinés autant que possible avec des possibilités accrues de travail à temps partiel et de changement d'affectation en fin de carrière, ainsi qu'une ouverture en faveur du travail après 65 ans. Il pourrait être judicieux ici de commencer par des groupes de personnes particulièrement appropriées pour recueillir de premiers exemples positifs.

---

**Publication:**

François HÖPFLINGER, Alex BECK, Maja GROB, Andrea LÜTHI (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht – Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zurich, AVENIR SUISSE, 144 pages, reliée.

---

**Conditions de commande :**

La publication peut être obtenue pour 15 francs :

Tél. : +41 (0)44 445 90 00

E-Mail: [assistent@avenir-suisse.ch](mailto:assistent@avenir-suisse.ch):

Courrier à : Avenir Suisse, Giessereistrasse 5, 8005 Zurich

L'étude peut également être téléchargée gratuitement en format pdf du site [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)

---

**Renseignements complémentaires :**

Alex BECK, AVENIR SUISSE, E-Mail: [alex.beck@avenir-suisse.ch](mailto:alex.beck@avenir-suisse.ch), Tél.: +41 (0)44 445 90 60

---