



Les entreprises s'intéressent aux travailleurs de plus de 60 ans

**Facteurs incitatifs et obstacles à l'embauche
et l'emploi des travailleurs de plus de 60 ans**

focus50+ Vernetzt.
Integriert.
Erfolgreich.

Alixio

L'évolution démographique entraîne une pénurie structurelle de main-d'œuvre. C'est parmi les travailleurs de plus de 60 ans que réside le plus grand potentiel quantitatif, à condition de parvenir à réduire les départs à la retraite anticipée et à accroître l'emploi au-delà de l'âge de référence.

La présente étude se concentre sur les incitations et les obstacles rencontrés par les entreprises pour embaucher et employer des travailleurs de plus de 60 ans. Quels sont les leviers disponibles dans la pratique en entreprise ? Quelles mesures publiques sont efficaces ?

focus50+ Vernetzt.
Integriert.
Erfolgreich.



sgv  **usam**

Cette étude a été réalisée par Alixio Group Suisse pour le compte de focus50plus et de ses organisations de référence, l'Union patronale suisse et l'Union suisse des arts et métiers.



Auteur :
Edgar Spieler,
Alixio Group Suisse

Sommaire

1. Principales conclusions	4
2. Étude	6
21 Contexte	6
22 Conception de la recherche	7
23 Enquête	7
3. Informations sur les et de leurs fonctions	8
4. Résultats : pratiques en entreprise	9
4.1 Évaluation des salariés de plus de 60 ans	9
4.2 Soutien et encouragement de la part des employeurs	11
4.3 Pratiques en matière de préparation à la retraite et de départ à la retraite	15
5. Résultats au niveau de l'État	
Réglementations et mesures	17
5.1 Évaluation de l'âge de référence défini par l'État	17
5.2 Évaluation des charges salariales annexes	19
5.3 Évaluation d'autres mesures gouvernementales	20
6. Conclusion	24

1. Principales conclusions

« Les entreprises tirent profit du savoir-faire, du sens des responsabilités et des réseaux des travailleurs de plus de 60 ans. »

Les employeurs interrogés apprécient le savoir-faire, le sens des responsabilités, la connaissance de l'entreprise et de sa culture, ainsi que les réseaux professionnels de leurs collaborateurs âgés de 60 ans et plus. Les réponses positives (pourcentages « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord ») s'élèvent à environ 90 % et plus dans chaque cas. Les limites des travailleurs de plus de 60 ans sont évaluées avec plus de réserve. Elles concernent généralement les coûts salariaux, les compétences informatiques et la capacité d'adaptation au changement.

« La majorité des employeurs soutiennent leurs collaborateurs de plus de 60 ans. Ils s'engagent notamment en faveur d'une culture inclusive et de modèles de temps de travail flexibles. En revanche, la promotion de l'employabilité et de la fidélisation des travailleurs de plus de 60 ans est moins marquée. Il conviendrait d'accorder davantage d'importance à ces questions. »

Les entreprises interrogées répondent de manière majoritairement positive (pourcentages : « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord ») à l'ensemble des questions relatives au soutien des salariés de plus de 60 ans. Elles encouragent notamment une culture de la valorisation, des modèles d'horaires de travail flexibles et la collaboration intergénérationnelle. L'analyse des réponses clairement positives (pourcentages : « tout à fait d'accord ») révèle toutefois une image plus nuancée. Le soutien clair en faveur du recrutement de nouveaux salariés de plus de 60 ans, de la planification individuelle de la retraite, du soutien actif apporté aux collaborateurs pour qu'ils restent performants jusqu'à l'âge de référence et au-delà, des mesures visant à préserver la capacité de travail, ainsi que, de manière générale, de la promotion de la poursuite de l'activité après l'âge de référence, s'avère relativement faible, avec des pourcentages compris entre 20 et 30 % dans chaque cas. Afin d'exploiter davantage le potentiel de la main-d'œuvre âgée de 60 ans et plus, les entreprises devraient promouvoir plus activement l'employabilité, c'est-à-dire le maintien de la capacité de travail, de la performance et des qualifications nécessaires à cet effet, ainsi que le maintien en activité jusqu'à l'âge de référence et au-delà.

« Seul un cinquième des entreprises considère que l'âge de 65 ans est trop précoce pour quitter la vie active. Néanmoins, une majorité d'entre elles ont une opinion plutôt favorable à l'égard d'un âge de référence fixé à 67 ans. Afin de préserver le savoir-faire et les ressources, les employeurs devraient tester activement le scénario « travailler jusqu'à 67 ans » au sein de leurs entreprises.

Parmi les employeurs interrogés, seuls 19 % considèrent que l'âge de référence actuel (65 ans pour les hommes et, d'ici 2028, pour les femmes) est trop précoce pour mettre définitivement fin à l'activité professionnelle. La pratique actuelle des entreprises en matière de départ à la retraite s'aligne également fortement sur l'âge de référence, qui semble exercer une véritable force normative. Selon 83 % des entreprises, la retraite intervient majoritairement à l'atteinte de l'âge de référence. Les départs à la retraite anticipés sont légèrement plus fréquents que les départs après l'âge de référence. Un âge de départ à la retraite fixé à 67 ans présenterait toutefois, du point de vue des entreprises interrogées, une série d'avantages. Il permettrait de préserver un savoir-faire précieux et de réduire la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les employeurs interrogés tablent en outre sur une augmentation des embauches de travailleurs de plus de 60 ans, une offre plus large de modèles de travail flexibles, des rôles adaptés ainsi qu'un soutien accru à cette tranche d'âge. – Comme il s'agit d'un scénario hypothétique et que l'adhésion y est plutôt modérée, les employeurs devraient tester activement au sein de leurs entreprises le scénario « Travailler jusqu'à 67 ans » au sein de leurs entreprises et vérifier si et dans quelle mesure cela présente des avantages pour les entreprises et les salariés. Cela permettrait également d'acquérir des enseignements précieux pour un futur débat politique sur le relèvement de l'âge de référence.

» **Les charges salariales indirectes sont pertinentes ou plutôt pertinentes pour environ un tiers des employeurs lors du recrutement de travailleurs de plus de 60 ans.**

L'évaluation de l'impact des charges salariales annexes sur les décisions d'embauche de travailleurs de plus de 60 ans varie en fonction de la taille des entreprises : pour les PME comptant jusqu'à 249 salariés, 38 % des personnes interrogées considèrent que les charges salariales annexes sont pertinentes ou plutôt pertinentes lors du recrutement, tandis que ce chiffre est de 26 % pour les entreprises de 250 salariés et plus. L'expérience montre que les charges salariales annexes plus élevées peuvent peser dans la balance pour les secteurs et de modèles économiques présentant une faible marge bénéficiaire ou, de manière générale, lorsque la proportion de salariés âgés est élevée. - Une harmonisation des charges salariales annexes, sans distinction d'âge, permettrait de lever un obstacle financier à l'embauche de travailleurs de plus de 60 ans. Cela vaut d'autant plus que, en Suisse, la grande majorité des entreprises sont des PME.

» **Les incitations financières en faveur de l'emploi des travailleurs de plus de 60 ans suscitent l'intérêt des entreprises et pourraient renforcer la demande. Les responsables politiques devraient examiner ces incitations financières et élaborer des instruments adaptés.**

Dans l'ensemble, environ deux tiers des entreprises sont favorables à des allègements fiscaux en fonction de la proportion de salariés de plus de 60 ans au sein de l'entreprise, tandis que la moitié d'entre elles sont favorables à une déduction fiscale supplémentaire pour les frais de formation continue de cette tranche d'âge. Une offre d'évaluation de la situation professionnelle et de formations continues destinées aux salariés de plus de 60 ans suscite également l'intérêt d'un peu plus de la moitié des employeurs interrogés. – Afin de mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre des plus de 60 ans, des incitations financières constitueraient un levier précieux. Elles permettraient d'attirer l'attention sur les défis liés à l'évolution démographique et de stimuler la demande pour cette catégorie de main-d'œuvre. Les responsables politiques devraient examiner la mise en place d'incitations financières pour les entreprises, élaborer et mettre en œuvre des instruments adaptés, avec des objectifs clairement définis.

» **Les incitations financières en faveur de l'activité professionnelle au-delà de l'âge de référence et la flexibilisation accrue du système de retraite sont bien accueillies par les entreprises. Les responsables politiques devraient élaborer les projets de loi correspondants.**

Les allègements fiscaux en cas de poursuite de l'activité professionnelle après l'âge de référence sont plébiscités par les trois quarts des employeurs interrogés, tandis que l'augmentation de la franchise AVS recueille l'adhésion d'environ deux tiers d'entre eux. La possibilité de réintégrer le système de retraite après avoir pris sa retraite, assortie de la suspension des versements de rente existants et de la reprise du versement de cotisations d'épargne, recueille également l'adhésion d'environ 70 % des employeurs. – Les responsables politiques devraient donner suite aux demandes existantes concernant les allègements fiscaux pour les travailleurs ayant atteint l'âge de la retraite, y compris la franchise AVS, et élaborer les projets de loi correspondants. Il conviendrait également d'étudier et de mettre en œuvre les possibilités d'assouplir davantage le système de retraite en faveur des retraités qui continuent à exercer une activité professionnelle.

2. Étude

21 Contexte

L'évolution démographique entraîne une pénurie structurelle de main-d'œuvre. En Suisse, depuis 2020, le nombre de personnes partant à la retraite est supérieur à celui des nouveaux arrivants sur le marché du travail.¹ Cette évolution est directement liée au taux de natalité historiquement bas enregistré en Suisse.² D'ici quelques années seulement, il manquera des centaines de milliers de travailleurs.³ Sans mesures pour y remédier, la pénurie structurelle de main-d'œuvre entravera sensiblement la croissance économique. Le manque de main-d'œuvre qualifiée ne peut être compensé uniquement par une augmentation de la productivité ou de l'immigration. C'est en revanche la main-d'œuvre âgée qui représente le plus grand potentiel en termes quantitatifs.⁴

Les travailleurs âgés sont bien intégrés sur le marché du travail. Le taux d'activité des 55-64 ans est très élevé en comparaison internationale. Et il a encore nettement augmenté ces dernières années.⁵ Néanmoins, la participation à la vie active diminue déjà sensiblement dès l'âge de 60 ans.⁶ Au-delà de l'âge de référence, le taux d'activité en Suisse tombe en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE.⁷ Les raisons pour lesquelles les actifs prennent une retraite anticipée ou continuent à travailler au-delà de l'âge de référence ont fait l'objet de nombreuses études. Les situations personnelles, la conception du système de retraite et les facteurs liés à l'entreprise jouent ici un rôle.⁸ C'est sur ces derniers que les entreprises peuvent agir.

Cette étude se concentre sur les entreprises. Ce sont elles qui doivent trouver des solutions à la pénurie croissante de main-d'œuvre et de personnel qualifié. Dans quelle mesure les entreprises sont-elles intéressées par le recrutement et l'emploi de travailleurs de plus de 60 ans ? Quelles sont les incitations et les obstacles qui existent dans la pratique des entreprises et dans la réglementation publique en matière d'assurances sociales ? Quelles mesures publiques sont par ailleurs efficaces ? Les entreprises ont été interrogées sur ces thèmes dans le cadre d'une enquête en ligne.

¹ [Évolution démographique | economiesuisse 2023](#)

² Depuis l'année 2000, le taux de natalité en Suisse a continué de baisser, passant de 1,5 à 1,3 enfant par FEMME. [Population/naissances-décès/fécondité OFS](#)

³ Selon une étude de la Banque nationale suisse, au cours des dix prochaines années, le nombre de personnes quittant le marché du travail dépassera de 400 000 celui des NOUVEAUX arrivants (hors immigration). [Economic outlook SNB 2025_07](#)

⁴ Dans une étude démographique, l'Office de l'économie du canton de Zurich et Deloitte élaborent des scénarios concernant la pénurie de main-d'œuvre et ses répercussions sur l'évolution du PIB, et identifient des leviers efficaces pour lutter contre la menace d'une perte de prospérité. [Recettes contre la perte de prospérité liée à l'évolution démographique 2026](#)

⁵ Le taux d'activité des 55-64 ans s'élevait à 77,8 % par habitant en 2024, contre 71,7 % en 2014. En équivalents temps plein, il s'élevait à 65,3 % en 2024, contre 60,2 % en 2014. [Taux d'activité des 55-64 ans OFS](#)

⁶ [Taux d'activité et situation professionnelle des 50-74 ans | l'Office fédéral de la statistique \(OFS\)](#)

⁷ [Enquêtes : Suisse 2024 | OCDE](#), p. 63

⁸ Une analyse détaillée des facteurs pertinents figure dans l'étude : « Qui part à la retraite et quand ? Organisation et déterminants du passage à la retraite ». [Publications de recherche – « Contributions à la sécurité sociale »](#) IWSB, 2022, p. 173-177, ainsi qu'un aperçu général dans « [Mobilisation du potentiel de main-d'œuvre qualifiée des 58-70 ans dans le secteur des TIC](#) », IWSB, 2023, p. 11-23

22 Méthodologie de recherche

L'étude a été structurée comme suit :

Formulation des hypothèses ; celles-ci ont été élaborées sur la base d'une approche qualitative : une recherche bibliographique exhaustive, l'analyse d'indicateurs clés, des entretiens avec des membres de la direction et des responsables RH, ainsi qu'un groupe d'accompagnement scientifique composé de :

- Hendrik Budliger, fondateur et PDG de Demografik
- Dr Patrik Chuard-Keller, économiste en chef de l'Union patronale suisse
- Dr Marius Osterfeld, responsable Économie et Politique, Swisstaffing
- Hans Rupli, président de focus50plus
- Diego Taboada, directeur pour la Suisse romande, Avenir Suisse
- Dr Veronica Weisser, responsable de l'UBS Vorsorge Innovation Hub

Validation des hypothèses : envoi d'un questionnaire quantitatif en ligne, en allemand et en français, aux membres de l'Union patronale suisse et à leurs entreprises, aux membres de l'Union suisse des arts et métiers, au réseau focus50plus et aux clients du groupe Alixio Suisse. L'enquête s'adressait principalement aux cadres dirigeants et aux responsables des ressources humaines.

Validation qualitative et approfondissement : les résultats ont été analysés, discutés et interprétés avec le groupe d'accompagnement ainsi qu'avec des expertes et experts.

Rapport : La présente étude résume les principaux résultats de l'enquête et les interprète.

Les résultats de l'enquête sont répartis dans les sections suivantes :

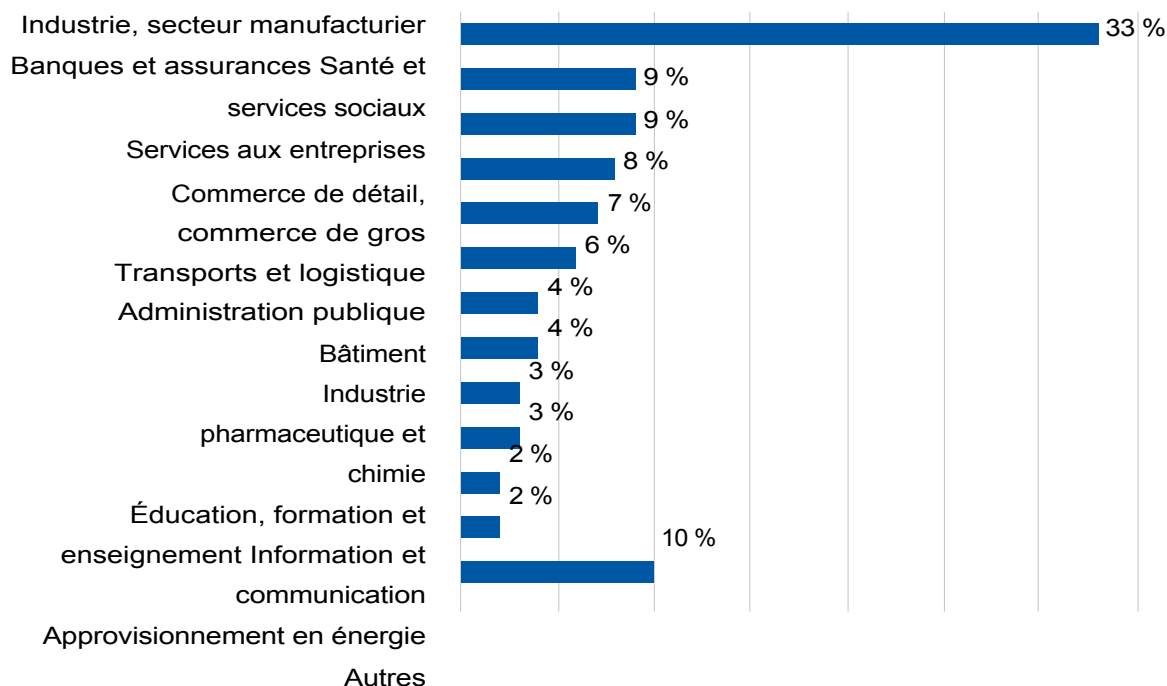
- Informations sur les entreprises et les fonctions interrogées
- Résultats relatifs aux pratiques en entreprise
- Résultats relatifs aux réglementations et mesures publiques

23 Enquête

L'enquête s'est déroulée en ligne de novembre 2025 à mars 2026. Elle a été adressée aux membres de l'Union patronale suisse et à leurs entreprises, aux membres de l'Union suisse des arts et métiers, au réseau focus50plus et aux clients du groupe Alixio Suisse. **500** responsables RH et cadres ont répondu à cette enquête.

3. Informations sur les entreprises et les fonctions interrogées

Répartition par secteur d'activité



Répartition par taille d'entreprise	
Grandes entreprises (>250)	51 %
Entreprises de taille moyenne (50-249)	30 %
Petites entreprises (1 à 49)	19 %

Répartition par fonction	
Responsables RH	68 %
Cadres	31 %
Autres	1 %

Répartition par région linguistique	
Suisse alémanique	83 %
Suisse romande	17 %

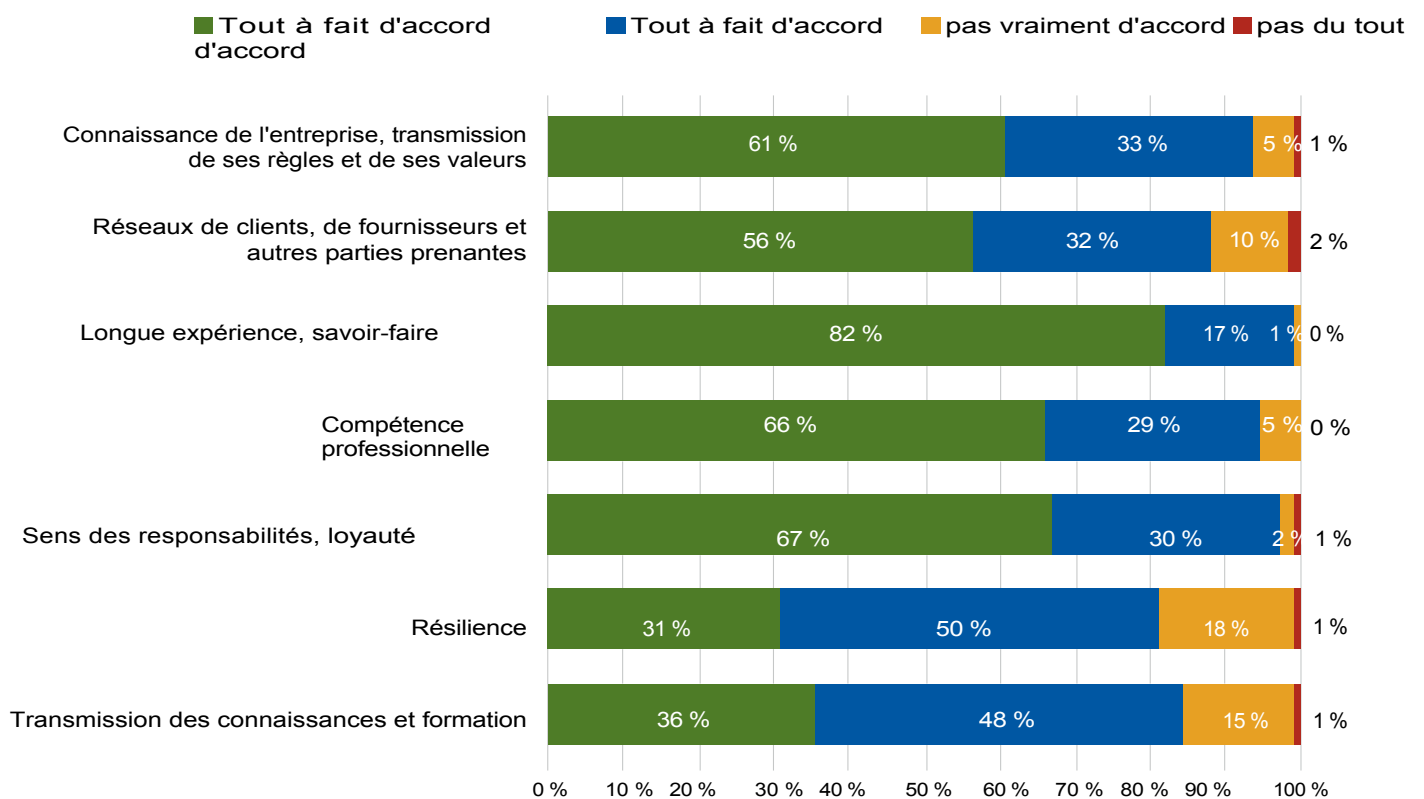
Répartition par sexe	
Femmes	56 %
Hommes	44 %

4. Résultats de la pratique en entreprise

4.1 Évaluation des travailleurs de plus de 60 ans

Les travailleurs de plus de 60 ans constituent, en termes quantitatifs, le plus grand potentiel pour pallier la pénurie de main-d'œuvre qui ne cesse de s'accroître. Comment les entreprises évaluent-elles les qualités de ces travailleurs ? Dans quelle mesure tirent-elles profit de cette tranche d'âge et où se situent les limites ?

De quelle manière votre entreprise tire-t-elle profit des salariés de plus de 60 ans ?



Les employeurs interrogés tirent principalement profit de la longue expérience et du savoir-faire des collaborateurs de plus de 60 ans (pourcentage de répondants d'accord : 82 %). Deux tiers d'entre eux considèrent également que le sens des responsabilités, la loyauté et les compétences professionnelles de cette tranche d'âge sont précieux pour leur entreprise. Plus de la moitié des personnes interrogées apprécient les connaissances des

La culture d'entreprise ainsi que les réseaux des collaborateurs de plus de 60 ans sont considérés comme un atout. Si l'on ajoute à ce taux d'approbation sans équivoque la part des réponses « plutôt d'accord », le taux d'approbation concernant les qualités mentionnées s'élève alors à environ 90 % et plus dans chaque cas.

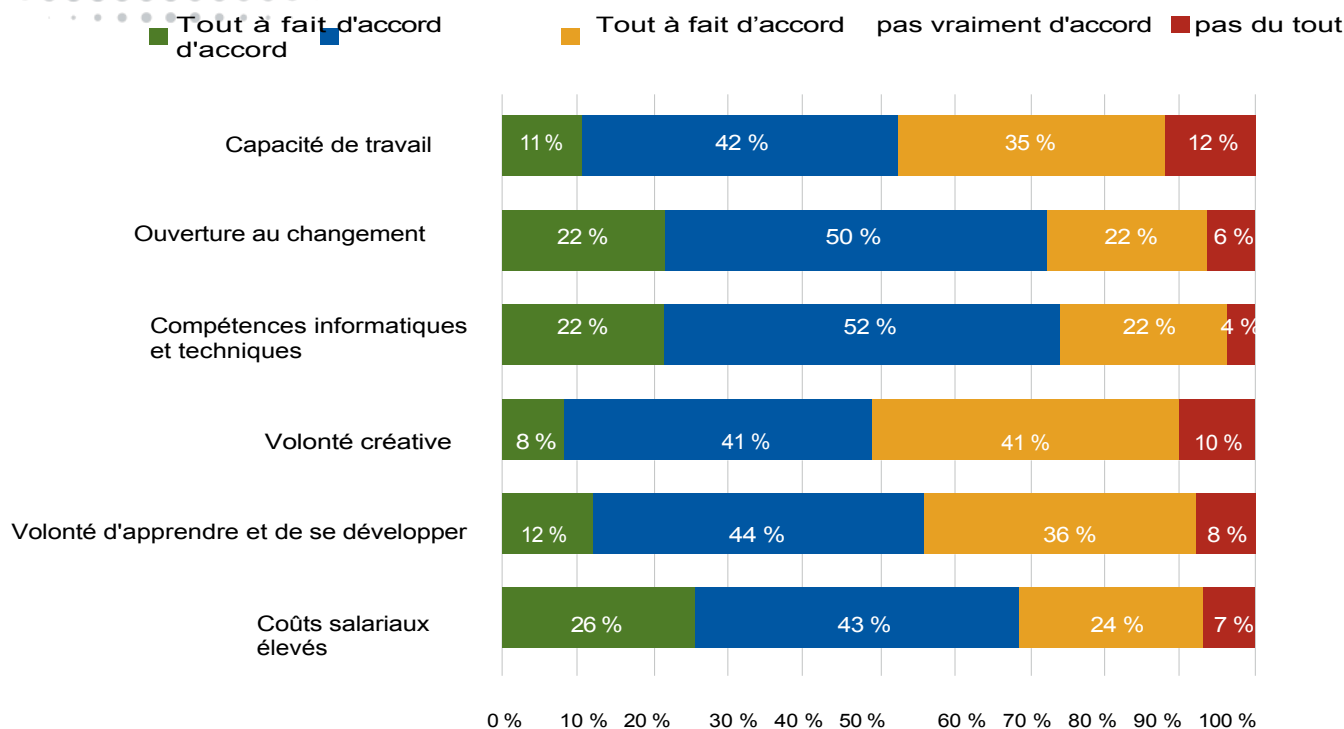
Le taux d'approbation sans réserve quant à l'utilité du transfert de connaissances et de la formation dispensés par les collaborateurs de plus de 60 ans pour leur propre entreprise est plus faible (pourcentage de « tout à fait d'accord » : 36 %). Or, ce sont précisément le savoir-faire, la connaissance de la culture d'entreprise et leurs réseaux qui qualifieraient les seniors pour ces tâches.⁹

⁹ Le Baromètre des générations 2023 recommande l'échange de connaissances entre les générations, tant des aînés VERS les jeunes que

« Nous profitons tous du savoir-faire de nos collaborateurs de plus de 60 ans, de leurs connaissances et de la culture qu'ils incarnent et transmettent. »

Elisabeth Vock,
Responsable RH Suisse chez Syngenta

Quelles sont les limites des collaborateurs de plus de 60 ans dans votre entreprise ?



Les employeurs interrogés évaluent pour la plupart avec prudence les limites des salariés de plus de 60 ans et leur attrait pour l'entreprise. Cela se traduit par une tendance à se situer au Centre, le choix principal se portant sur la catégorie de réponse « plutôt d'accord », suivie de « plutôt pas d'accord ». Cette évaluation prudente est compréhensible. L'expérience montre que les différences individuelles sont particulièrement marquées chez les salariés plus âgés. Leurs attitudes et leurs capacités sont fortement influencées par leur parcours d'apprentissage et leur expérience professionnelle. Il est donc d'autant plus important de procéder à une évaluation individuelle minutieuse, notamment pour ce groupe.

C'est la question des coûts salariaux élevés qui recueille le plus large consensus (pourcentage de personnes d'accord : 26 %). Les coûts salariaux peuvent toutefois être fortement influencés par l'employeur, notamment par la conception du système de rémunération. Les entreprises soumises à une convention collective constituent une exception. Les entreprises interrogées ont tendance à identifier un besoin de développement en matière de compétences informatiques et d'autres aptitudes techniques. Ces compétences peuvent toutefois être développées de manière ciblée par les collaborateurs plus âgés et activement encouragées par l'entreprise. La disposition au changement des collaborateurs de plus de 60 ans fait également l'objet d'une évaluation parfois critique.

L'ouverture au changement dépend toutefois principalement de l'ancienneté dans la fonction actuelle¹⁰ et de la personnalité, et moins directement de l'âge. Cela pourrait à son tour expliquer la forte proportion de réponses mitigées concernant la disposition au changement. La disposition au changement peut également être influencée par une gestion active de la
Les « carrières tardives » doivent être préservées et développées tant par les salariés que par les entreprises.

¹⁰ Graf, Mücke et Dornemann donnent un aperçu des conséquences d'une TROP longue permanence dans leur ouvrage « Développement des ressources humaines axé sur le cycle de vie », Wiesbaden 2024, chap. « La phase de saturation du cycle de vie professionnel », p. 334 et suivantes.

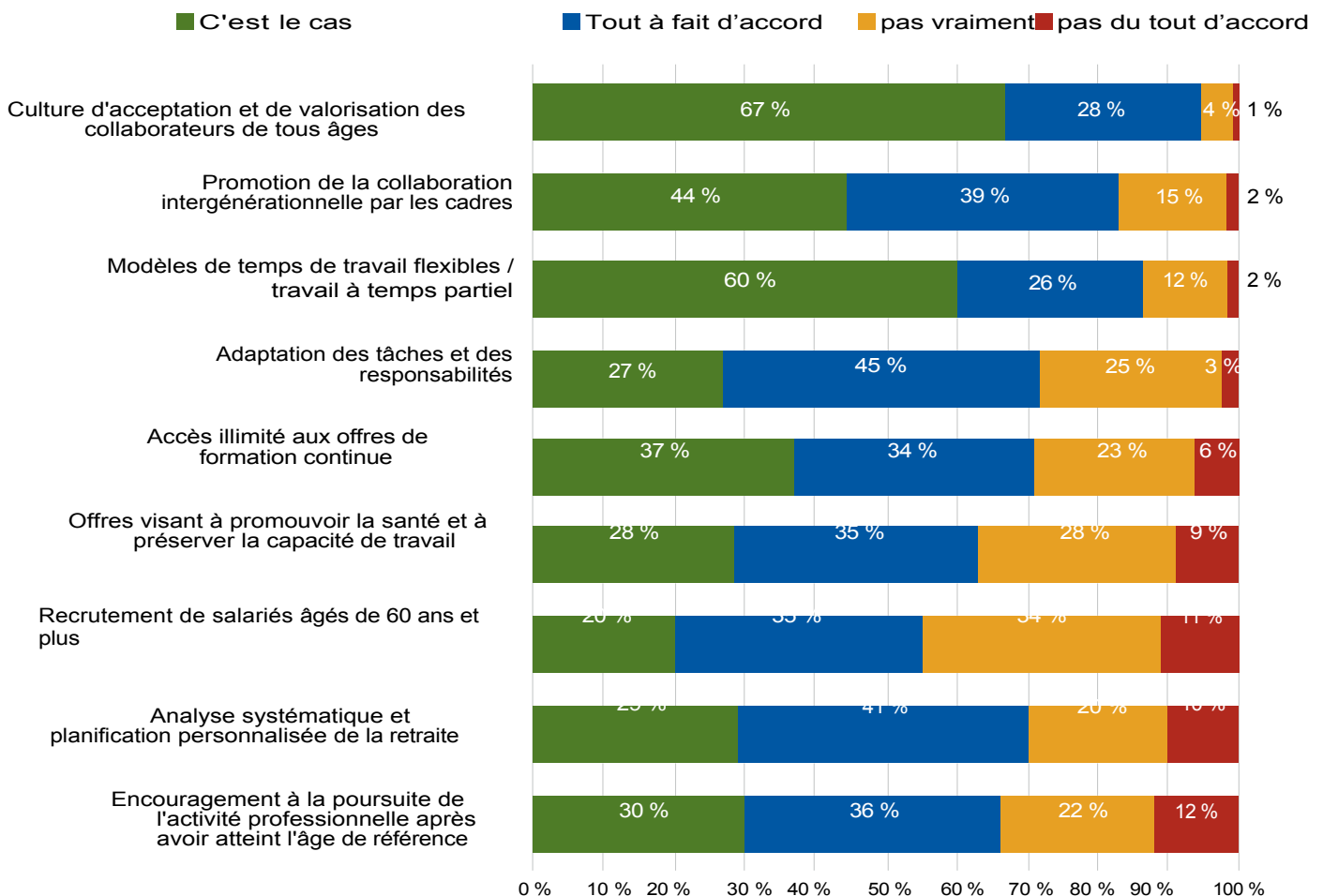
« Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils fassent preuve de flexibilité, d'ouverture au changement et de volonté d'apprendre de nouvelles choses – quel que soit leur âge. »

Beat Hunziker,
directeur des ressources humaines,
Helsana

42 Soutien et encouragement de la part des employeurs

Vers l'âge de 60 ans, la retraite se profile à l'horizon pour la plupart des actifs. Des scénarios sont élaborés, la situation personnelle et financière ainsi que l'importance du travail font l'objet d'une réflexion. Que font les employeurs pour accompagner leurs collaborateurs dans cette phase de vie ? comment les accompagner et les soutenir ? Dans quels domaines est-il intéressant de soutenir davantage cette tranche d'âge ? Ces questions sont particulièrement pertinentes dans la perspective de la fidélisation des collaborateurs de plus de 60 ans à l'entreprise jusqu'à leur départ à la retraite et au-delà.

Comment votre entreprise soutient-elle et encourage-t-elle les collaborateurs de plus de 60 ans ?



Les employeurs interrogés citent le plus souvent la culture de la reconnaissance (pourcentage de réponses « d'accord » : 67 %), suivie des modèles de temps de travail flexibles, du travail à temps partiel (pourcentage de réponses « d'accord » : 60 %) et de la promotion de la collaboration intergénérationnelle (pourcentage de réponses « d'accord » : 44 %). Ce sont là des thèmes qui concernent l'ensemble des collaborateurs et qui peuvent contribuer de manière significative à une culture inclusive pour toutes les générations.

Parmi les employeurs interrogés, le soutien sans réserve à la poursuite de l'activité professionnelle après avoir atteint l'âge de référence (concerné : 30 %) et à l'accompagnement et à la planification individuelle du départ à la retraite (concerné : 29 %) est moins répandu. Le maintien de la capacité de travail grâce à des mesures de promotion de la santé (28 %), l'adaptation des tâches et des responsabilités (27 %) ainsi que le recrutement de salariés âgés de plus de 60 ans (20 %) sont également moins souvent confirmés. Si l'on ajoute les réponses « plutôt d'accord », le taux d'adhésion aux thèmes mentionnés dépasse toutefois la moitié des entreprises interrogées. La proportion de réponses « plutôt d'accord » est toutefois supérieure à celle des réponses « d'accord ». Cela peut signifier que les entreprises n'appliquent certaines mesures de soutien qu'à une partie de leurs salariés, par exemple pour favoriser la poursuite de l'activité après l'âge de référence, ou que seule une partie de l'entreprise ou des cadres dirigeant(e)s fournit ou est en mesure de fournir certaines prestations de soutien, par exemple l'adaptation des tâches et des responsabilités. – Dans le contexte de l'évolution démographique et de la pénurie de main-d'œuvre qui en découle, les entreprises devraient promouvoir activement l'aptitude au travail et l'employabilité ainsi que la poursuite de l'activité professionnelle au-delà de l'âge de référence, afin de garantir le savoir-faire et les ressources nécessaires.

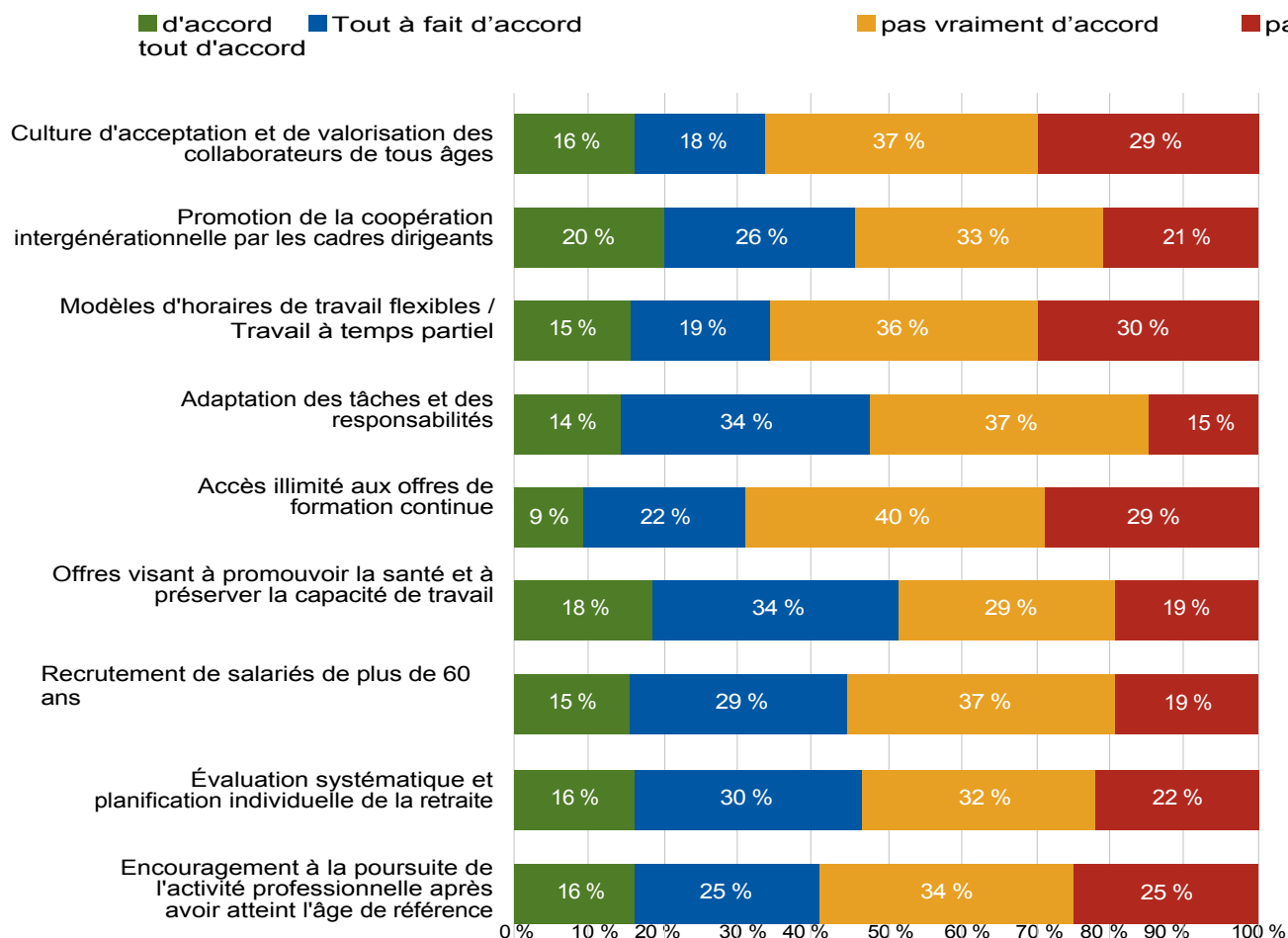
« Nous convenons d'objectifs de développement avec les collaborateurs de tous âges, ce qui montre clairement que l'apprentissage ne s'arrête jamais. »

**Isabelle Hauser,
Diversité, Équité et Inclusion, Groupe Migros**

« Pour bon nombre de nos collaborateurs âgés de plus de 60 ans, Optimo Group sera leur dernier employeur. Nous ressentons un fort attachement à l'entreprise et apprécions énormément la volonté des retraités de continuer à nous apporter leur soutien en cas de besoin. »

**Dominik Uhlmann,
directeur général d'Optimo Group**

Sur quels sujets votre entreprise devrait-elle en faire davantage pour soutenir et valoriser les collaborateurs de plus de 60 ans ?



Les entreprises se montrent réticentes quant aux thèmes sur lesquels les salariés de plus de 60 ans devraient bénéficier d'un soutien accru. Les thèmes les plus fréquemment cités sont les suivants : gestion intergénérationnelle, offres de promotion de la santé, évaluation et planification individuelle de la retraite, ainsi que la promotion de la poursuite de l'activité professionnelle et le recrutement de salariés de plus de 60 ans. Toutefois, la proportion de réponses « d'accord » pour tous ces thèmes se situe entre 15 et 20 %. Les proportions de réponses « tout à fait d'accord » sont nettement plus marquées pour les thèmes cités. Les proportions de réponses « plutôt d'accord » sont encore plus élevées. Cette tendance à se situer au Centre de l'échelle des réponses laisse à nouveau supposer que les mesures de promotion et de soutien à l'égard des salariés de plus de 60 ans ne sont pas clairement définies dans une partie des entreprises ou sont mises en œuvre de manière sélective.¹¹

¹¹ L'étude « [Travailler sans limite d'âge ? – Swisslife 2024](#) » avait déjà constaté une politique du personnel plutôt passive de la part des entreprises concernant les salariés de plus de 55 ans (p. 5 et suivantes).

Des études déjà menées mettent en avant les axes prioritaires suivants pour les entreprises souhaitant fidéliser leurs salariés seniors jusqu'à l'âge de référence et au-delà :¹²

- Une culture de la valorisation qui fasse confiance aux salariés seniors et reconnaisse leurs atouts
- Un dialogue régulier, un bilan continu de la situation, notamment en vue de la planification de la retraite et de la poursuite de l'activité ; déterminer et communiquer où, au sein de l'entreprise, il existe une demande de main-d'œuvre âgée de 65 ans et plus et où se trouvent les possibilités d'emploi
- Un travail perçu comme intéressant et utile
- Flexibilité : une offre de modèles de travail flexibles et de temps partiel, ainsi que la possibilité d'adapter les tâches et les responsabilités – dans la mesure des possibilités de l'entreprise
- Un accompagnement individuel visant à maintenir l'employabilité, par exemple dans le domaine des compétences informatiques
- Des offres de gestion de la santé visant à préserver la capacité de travail – dans la mesure des possibilités de l'entreprise

Ces mesures peuvent contribuer non seulement à fidéliser, mais aussi à accroître l'emploi des personnes de plus de 60 ans. Si le risque de perdre son emploi diminue avec l'âge, la recherche d'un nouvel emploi prend toutefois plus de temps en cas de perte d'emploi. Une longue période de chômage chez les travailleurs âgés augmente le risque qu'ils cessent prématurément leur activité professionnelle. Cela vaut déjà pour les personnes à partir de 50 ans et de manière encore plus marquée pour celles âgées de 60 ans et plus.¹³ Une politique d'emploi plus active contribue également à exploiter davantage le potentiel de main-d'œuvre des plus de 60 ans. Cela peut par exemple passer par la mise en place d'une plateforme au sein de l'entreprise ou inter-entreprises. La demande des entreprises en main-d'œuvre d'âge mûr bénéficie ainsi d'une plus grande visibilité.

1. Recommandation aux employeurs : promouvoir activement l'employabilité et la fidélisation des salariés de plus de 60 ans

Les entreprises devraient promouvoir activement la capacité de travail, les compétences requises ainsi que la poursuite de l'activité des salariés de plus de 60 ans jusqu'à l'âge de référence et au-delà.

2. Recommandation aux employeurs : mettre en place une plateforme dédiée aux plus de 60 ans

Afin de mieux mettre en avant la demande de main-d'œuvre âgée de 60 ans et plus et de recruter plus activement ces personnes, les entreprises ou groupes d'entreprises pourraient mettre en place une plateforme dédiée aux plus de 60 ans, s'adressant spécifiquement à la main-d'œuvre interne et/ou externe de cette tranche d'âge.

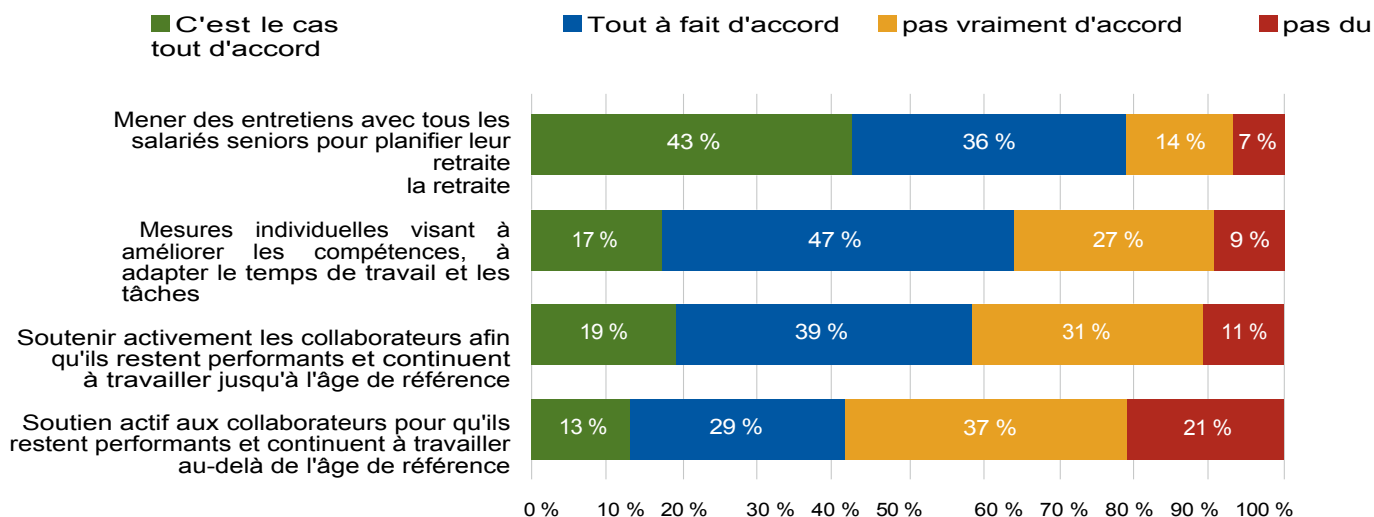
¹² [Vivre plus longtemps, travailler plus longtemps ? - Swisslife](#) 2021, p. 28 et suivantes / [Activité professionnelle au-delà de l'âge ordinaire de la retraite](#) BSS 2020, p. 10, 36 / [Recherche de main-d'œuvre](#) Deloitte 2019, p. 25-34

¹³ [Évolution de la carrière professionnelle à partir de 50 ans en Suisse](#) BSS 2020, p. 48

4.3 Pratiques en matière de préparation à la retraite et de départ à la retraite

Comment les employeurs préparent-ils concrètement leurs salariés seniors à la retraite et quelles pratiques en matière de départ à la retraite se sont majoritairement imposées dans les entreprises ?

Comment votre entreprise gère-t-elle les performances et la retraite de ses salariés seniors ?



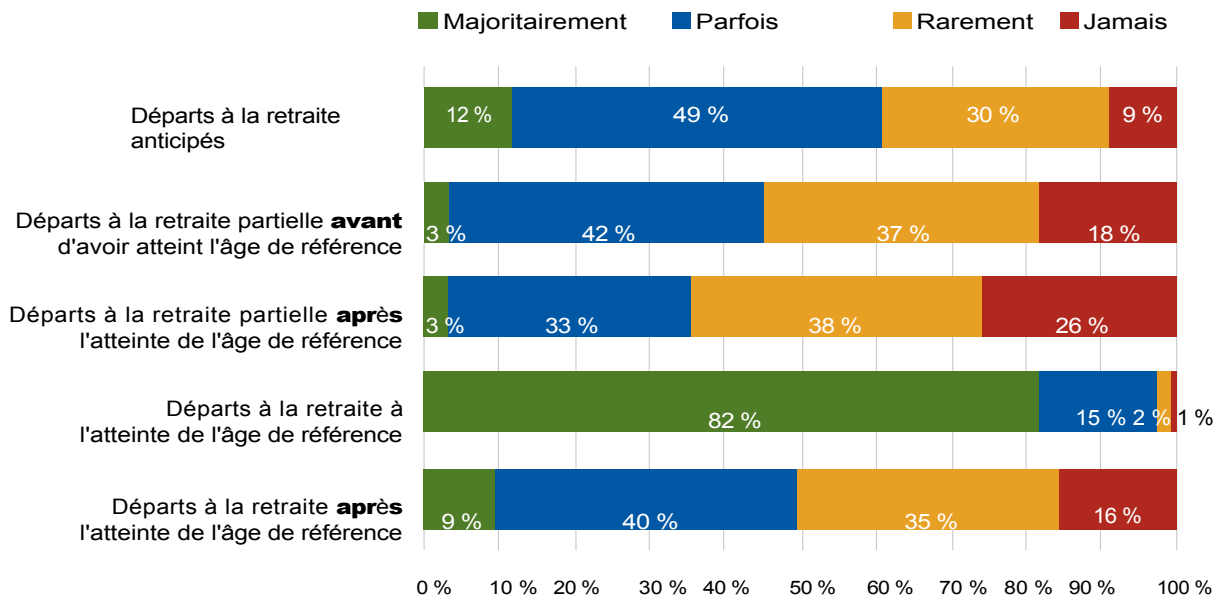
Un peu moins de la moitié des employeurs affirment clairement qu'ils aident tous leurs collaborateurs à planifier leur départ à la retraite (pourcentage de réponses « d'accord » : 43 %). Le soutien apporté aux collaborateurs plus âgés pour qu'ils continuent à travailler jusqu'à l'âge de référence (pourcentage de réponses « d'accord » : 19 %) et au-delà (pourcentage de réponses « d'accord » : 13 %) est nettement moins marqué. Dans chaque cas, la proportion de réponses « plutôt d'accord » est supérieure à celle des réponses « tout à fait d'accord ». Cela peut s'interpréter comme signifiant que les entreprises aident une partie de leurs salariés à travailler jusqu'à l'âge de référence ou au-delà, ou bien que seule une partie de l'entreprise ou des dirigeants offre ce soutien, ou est en mesure de le faire pour des raisons opérationnelles. Cette pratique sélective devrait être réexaminée au regard de la pénurie de main-d'œuvre liée à l'évolution démographique. – Afin d'exploiter de manière plus systématique le potentiel des travailleurs de plus de 60 ans, les entreprises devraient promouvoir plus activement l'employabilité de leurs collaborateurs jusqu'à l'âge de référence et au-delà.

« Ypsomed aide ses collaborateurs à organiser leur passage à la retraite de manière individuelle, flexible et bien accompagnée. »

Michael Zaugg,
directeur général, Ypsomed

La question concernant les possibilités offertes pour continuer à travailler après le départ à la retraite pouvait recevoir une réponse par « oui » ou par « non ». Ces possibilités sont les suivantes : temps partiel dans une fonction adaptée (pourcentage de « oui » : 83 %), contrat à durée déterminée (pourcentage de « oui » : 79 %), temps plein dans la même fonction (pourcentage de « oui » : 65 %), emploi sur appel (pourcentage de « oui » : 63 %). De plus, des missions en freelance ou des contrats pour les travailleurs indépendants (pourcentage de « oui » : 37 %) sont également proposés. La grande majorité des employeurs interrogés propose donc des possibilités de continuer à travailler. Toutefois, selon les pratiques en matière de départ à la retraite dans les entreprises interrogées, le recours à ces offres est encore peu répandu.

Dans quelle mesure les types de départ à la retraite suivants sont-ils courants dans votre entreprise ?



Le départ à la retraite à l'âge de référence reste la règle chez les employeurs interrogés. 82 % d'entre eux confirment que c'est le cas dans la majorité des cas au sein de leur entreprise. Chez 15 % d'entre eux, cela arrive parfois. Les départs à la retraite anticipés constituent la deuxième cause la plus fréquemment mentionnée par les employeurs (majoritairement : 12 %). Ceux-ci sont légèrement plus fréquents que les départs à la retraite à l'atteinte de l'âge de référence (majoritairement : 9 %). Les départs à la retraite partiels, tant avant qu'après l'atteinte de l'âge de référence, sont moins courants. Or, les départs à la retraite partiels pourraient justement contribuer à maintenir les collaborateurs plus longtemps dans la vie active – au bénéfice tant des entreprises que des collaborateurs.



5. Résultats : réglementations et mesures publiques

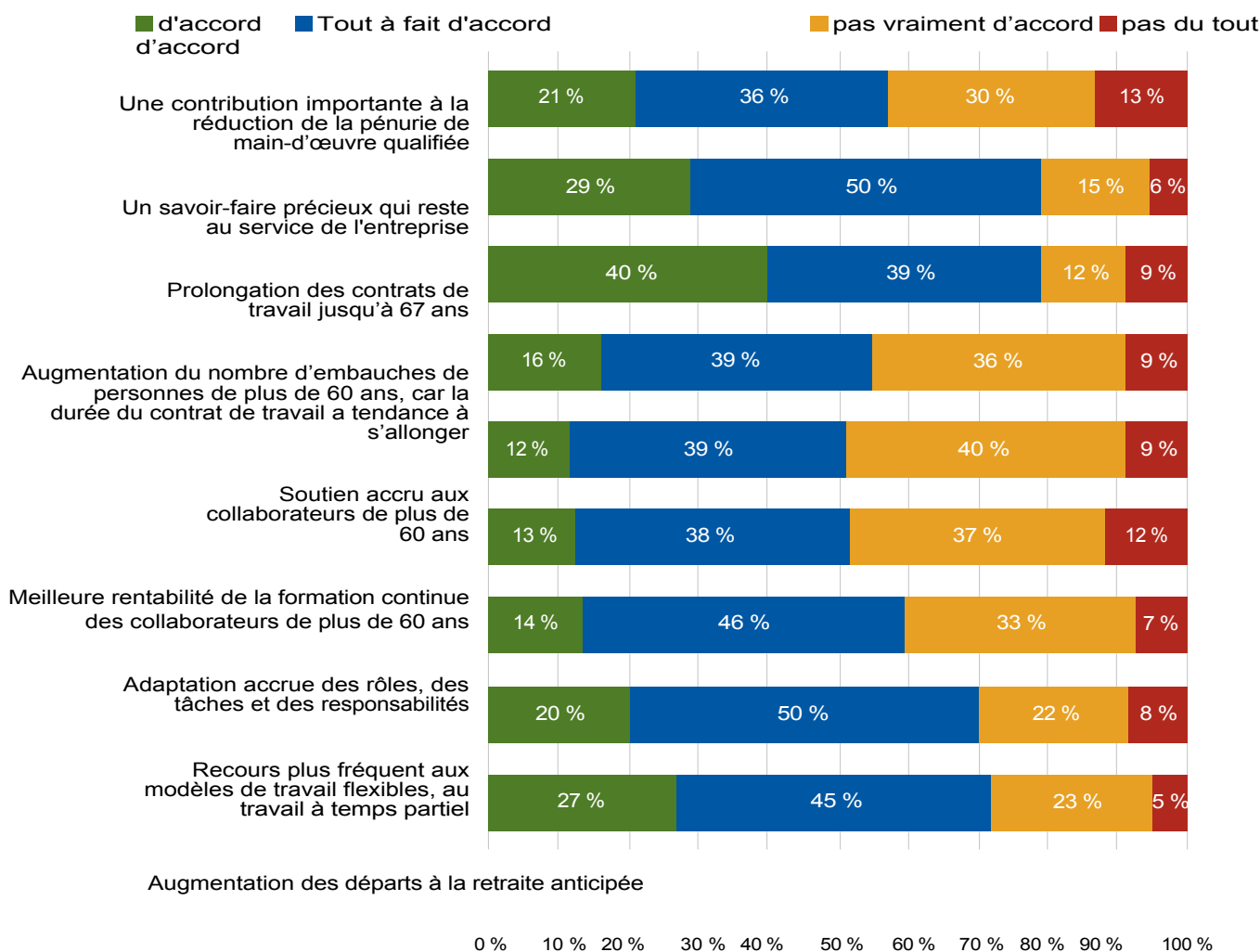
5.1 Évaluation de l'âge de référence défini par l'État

La réforme AVS 21 a introduit l'âge de référence au 1er janvier 2024. L'âge de référence des femmes sera progressivement relevé à 65 ans pour s'aligner sur celui des hommes. Le départ à la retraite peut désormais être organisé de manière plus flexible et des mesures d'incitation modérées ont été mises en place pour encourager les personnes à travailler plus longtemps. L'initiative populaire pour une prévoyance vieillesse sûre et durable, qui visait à porter l'âge de la retraite à 66 ans d'ici 2033, a été clairement rejetée en mars 2024. - Dans quelle mesure l'âge de référence défini par l'État convient-il, du point de vue des employeurs, à leurs collaborateurs ? Et que signifierait un âge de référence plus élevé pour les entreprises ?

Du point de vue des employeurs interrogés, l'âge de référence actuel convient à leurs salariés. 63 % des entreprises interrogées considèrent que ce moment est tout à fait approprié pour cesser définitivement toute activité professionnelle ; 18 % le jugent même trop tardif. Et seuls 19 % considèrent que l'âge de référence actuel est trop précoce pour mettre définitivement fin à l'activité professionnelle. Cela confirme une tendance observée dans des études antérieures, selon laquelle les employeurs s'alignent eux aussi sur l'âge de la retraite en tant que norme, c'est-à-dire en tant que recommandation de l'État.¹⁴ Le remplacement de l'âge légal de la retraite par l'âge de référence n'y a jusqu'à présent rien changé. Il semble donc évident qu'un relèvement de l'âge de référence à 67 ans pourrait, pour les employeurs et leurs salariés, repousser la limite d'âge perçue et exercer à nouveau un effet normatif.

¹⁴ [Travailler sans limite d'âge ?](#) *Swisslife* 2024. p. 7, 13 et suivantes / [L'activité professionnelle au-delà de l'âge normal de la retraite](#) *BSS* 2020, p. 44, 53 et suivantes.

Que signifierait un âge de départ à la retraite fixé à 67 ans pour votre entreprise ?



Les employeurs seraient en principe disposés à mettre en œuvre un relèvement de l'âge de la retraite, c'est-à-dire de l'âge de référence au sein de leurs entreprises. 40 % d'entre eux confirment clairement que les contrats de travail seraient prolongés en conséquence. Le taux d'adhésion global (« tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord ») s'élève à 79 % sur ce point. Du point de vue des employeurs interrogés, un âge de départ à la retraite fixé à 67 ans présenterait généralement des avantages. Cela permettrait de conserver un savoir-faire précieux (pourcentage « tout à fait d'accord » : 29 %, « plutôt d'accord » : 50 %) et la prolongation de la durée du travail contribuerait à réduire la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (pourcentage « tout à fait d'accord » : 21 %, « plutôt d'accord » : 36 %). Les travailleurs de plus de 60 ans en tireraient également profit. La majorité des employeurs interrogés s'attendent à une augmentation des embauches de candidats de plus de 60 ans grâce à des contrats de travail plus longs, à une offre plus large de modèles de travail flexibles et de rôles adaptés, ainsi qu'à un soutien accru et à davantage de formation continue. – La proportion nettement plus élevée de réponses « plutôt d'accord » par rapport à « d'accord » est interprétée comme indiquant que cette question porte sur une situation hypothétique, un scénario.

« Le temps restant plus long serait un avantage. Cela permettrait également d'embaucher des personnes à des postes où la constitution d'un réseau sur le long terme est nécessaire avant qu'elles puissent exploiter pleinement leur potentiel. »

Truls Toggenburger,
directeur général de Toggenburger AG

Les réponses au scénario « Âge de référence à 67 ans » montrent que les entreprises seraient prêtes à mettre en œuvre un relèvement de l'âge de référence et que le prolongement de la vie active jusqu'à 67 ans présente généralement des avantages tant pour les employeurs que pour les salariés. L'adhésion à cette mesure restant encore plutôt modérée, il conviendrait dans un premier temps que les entreprises s'exercent à mettre en œuvre les mesures et pratiques nécessaires et acquièrent ainsi l'expérience requise. À cette fin, le scénario «Travailler jusqu'à 67 ans» devrait être testé activement au sein des entreprises.

3. Recommandation aux employeurs : tester en interne le scénario « Travailler jusqu'à 67 ans »

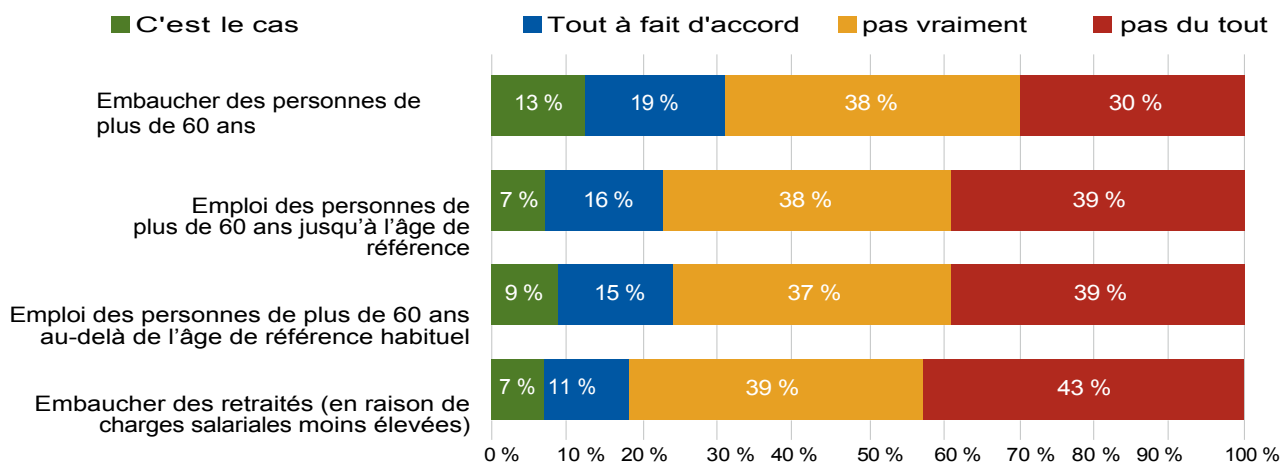
Afin de préserver durablement le savoir-faire et les ressources, les entreprises devraient tester activement le scénario «Travailler jusqu'à 67 ans». Dans le cadre de la planification individuelle de la retraite, les employeurs et les salariés peuvent discuter des implications de cette option pour la poursuite de leur collaboration et examiner si, et dans quelles conditions, cela serait avantageux pour les deux parties. - Cela permettrait également de jeter les bases d'un futur débat politique sur les avantages et les inconvénients du relèvement de l'âge de référence pour les employeurs et les actifs, un débat qui s'appuierait davantage sur l'expérience et les données factuelles.

52 Évaluation des charges salariales annexes

Dans le débat politique, l'augmentation des charges salariales annexes avec l'âge est principalement abordée dans le cadre de la prévoyance professionnelle et, de manière ponctuelle, en ce qui concerne les primes d'assurance indemnités journalières en cas de maladie. La réforme de la LPP a été rejetée lors de la votation de septembre 2024. L'un des objectifs de ce projet était de réduire les cotisations d'épargne des salariés plus âgés et, par là même, de réduire les écarts en matière de charges salariales entre les salariés plus âgés et les plus jeunes. – Comment les employeurs évaluent-ils les charges salariales ?

Quelle est leur incidence sur le recrutement et l'emploi des travailleurs âgés ?

Les charges salariales liées aux salariés seniors influencent-elles les décisions de votre entreprise



La grande majorité des employeurs interrogés répond que les charges salariales n'ont aucune ou très peu d'influence sur l'embauche de personnes âgées de 60 ans et plus.

Les charges salariales indirectes influencent toutefois davantage le recrutement de personnes âgées de 60 ans et plus que leur maintien en poste. Parmi les employeurs interrogés, 13 % sont d'accord et 19 % plutôt d'accord pour dire que les charges salariales indirectes influencent les décisions de recrutement de travailleurs âgés de 60 ans et plus.

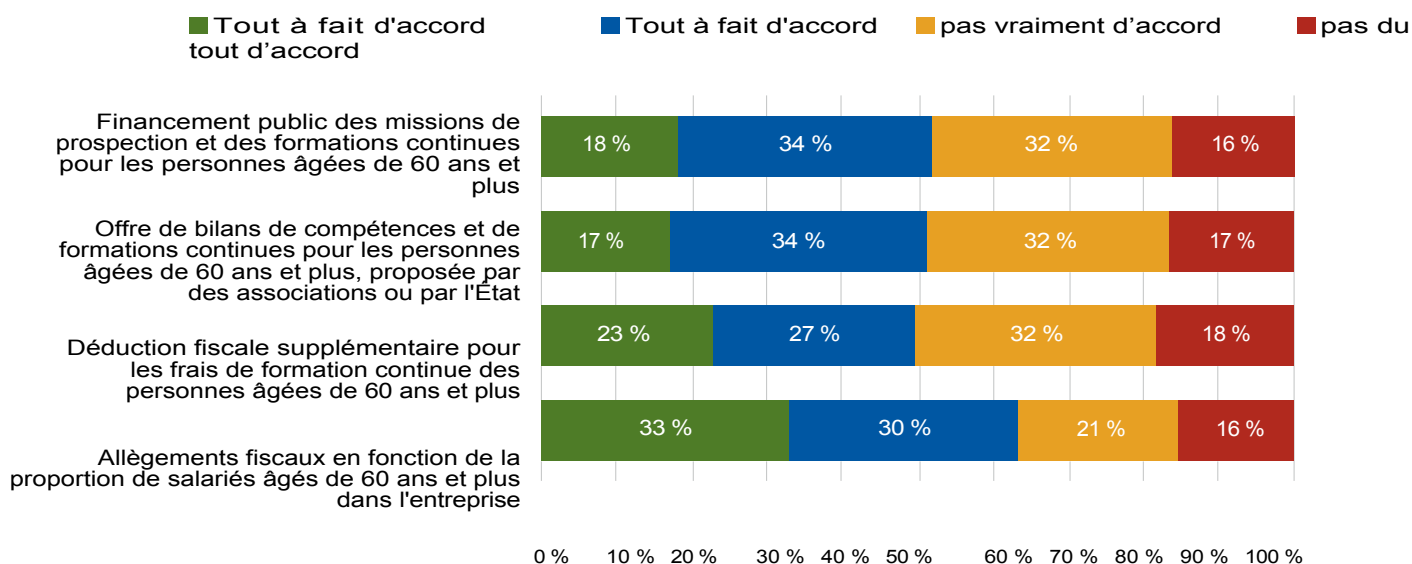
On observe toutefois des différences selon la taille des entreprises. Parmi les entreprises comptant jusqu'à 249 salariés, c'est-à-dire les PME, 17 % sont d'accord et 21 % plutôt d'accord, tandis que parmi les entreprises de 250 salariés et plus, 9 % sont d'accord et 17 % plutôt d'accord.

À première vue, l'impact des charges salariales annexes plus élevées liées aux salariés seniors semble faible.¹⁵ Cela ne doit toutefois pas faire oublier que ces coûts supplémentaires peuvent peser lourdement lorsque le nombre de salariés seniors augmente ou dans les secteurs ou modèles économiques caractérisés par une faible marge bénéficiaire. À cela peuvent s'ajouter d'autres coûts supplémentaires, tels que des primes plus élevées pour les assurances indemnités journalières en cas de maladie. Afin d'encourager l'embauche de travailleurs de plus de 60 ans dans les entreprises, il serait judicieux de réduire les écarts liés à l'âge dans les charges salariales annexes, voire, dans l'idéal, de les uniformiser pour qu'elles soient neutres en termes d'âge.

5.3 Évaluation d'autres mesures publiques

Existe-t-il d'autres mesures publiques qui rendraient le recrutement et l'emploi des travailleurs de plus de 60 ans plus attractifs pour les employeurs ? Des incitations publiques en faveur des salariés, visant à les encourager à travailler plus longtemps, seraient-elles utiles pour les entreprises ? Quelles incitations financières ou mesures de soutien privilégient-elles ?

Les mesures d'incitation publiques suivantes renforceraient-elles l'attractivité de la tranche d'âge des 60 ans et plus pour votre entreprise ?



¹⁵ *Salaires médian 2024 selon l'enquête sur la structure des salaires de l'OFS.* Le salaire médian brut selon l'enquête sur la structure des salaires 2024 s'élève en Suisse à 7 024 CHF par mois et par poste à temps plein. Les employeurs doivent verser au moins 50 % des cotisations d'épargne à la prévoyance professionnelle. À partir de 55 ans, les cotisations d'épargne passent de 15 % à 18 % du salaire assuré, c'est-à-dire du salaire médian brut moins la déduction

Travailleurs de plus

de 60 ans et plus
de coordination de 25 725 CHF par an, soit 2 143,75 par mois en 2024. La charge supplémentaire pour l'employeur s'élève à 400 francs de salaire assuré, soit environ 73 CHF par mois.

Si l'on tient compte du total des réponses favorables, environ deux tiers des employeurs interrogés se prononcent en faveur d'allègements fiscaux en fonction de la proportion de salariés de plus de 60 ans dans l'entreprise (tout à fait d'accord : 33 %, plutôt d'accord : 30 %), tandis qu'environ la moitié d'entre eux sont favorables à une déduction fiscale pour les frais de formation continue, aux offres de bilan de carrière et de formation continue, ainsi qu'à leur financement. – Compte tenu de l'intérêt manifesté par les entreprises, ces idées mériteraient d'être approfondies. Il est à noter que la proportion d'employeurs interrogés qui confirment que des incitations financières renforceraient l'attractivité des travailleurs de plus de 60 ans est nettement supérieure à celle qui attribue une influence négative à la hausse des charges salariales.

4. Recommandation à l'adresse des responsables politiques : examiner la mise en place d'incitations financières pour les entreprises visant à employer des travailleurs de plus de 60 ans et élaborer les instruments correspondants

Afin de renforcer encore l'exploitation du potentiel de main-d'œuvre des plus de 60 ans, les incitations financières destinées aux entreprises constituent un levier supplémentaire précieux. Elles contribueraient à attirer l'attention sur cette question. La demande active de main-d'œuvre âgée de 60 ans et plus pourrait être accrue, les départs à la retraite anticipée réduits et le potentiel des actifs souhaitant travailler plus longtemps mieux exploité. Des instruments adaptés devraient être élaborés, mis en place et évalués avec des objectifs clairement définis.

5. Recommandation à l'intention des associations patronales et professionnelles : s'orienter vers des offres de bilan de carrière et de formation continue destinées aux salariés seniors

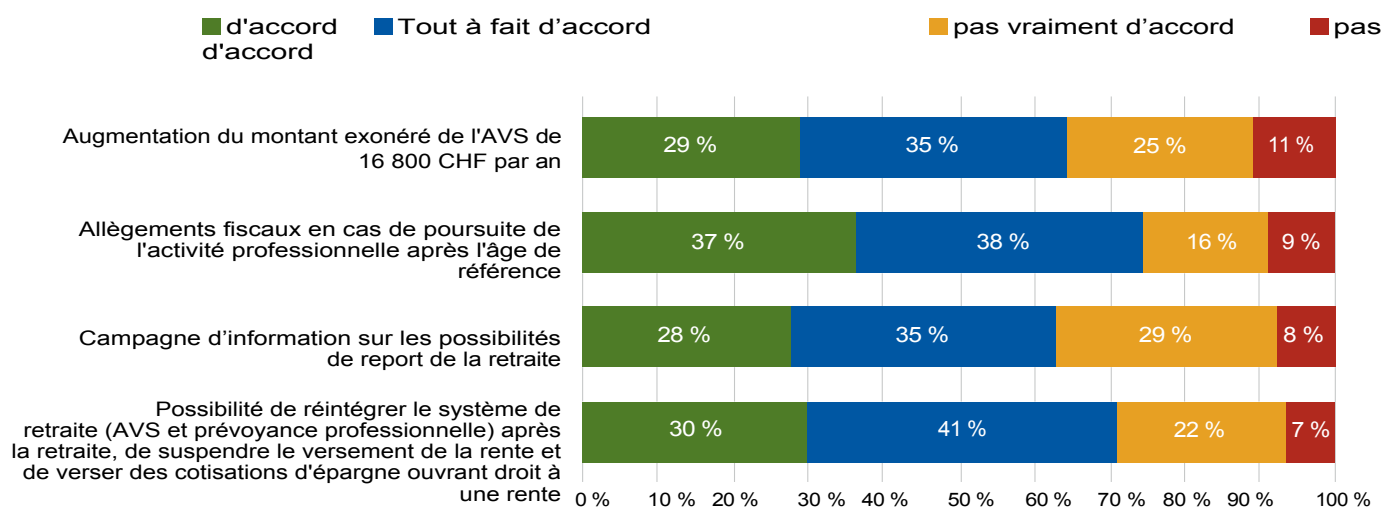
Il existe déjà des offres de bilan de compétences destinées aux salariés seniors, tant dans le secteur privé que public, proposées par les services d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Il en va de même pour les formations aux compétences informatiques et aux méthodes de travail modernes, telles que le travail agile. Les associations patronales et professionnelles, mais aussi les pouvoirs publics, pourraient jouer un rôle de guide à travers le paysage des offres et faciliter ainsi l'accès des entreprises à ces ressources.

« Ce serait un formidable atout si une association telle que focus50plus pouvait proposer des bilans de compétences ou des formations continues aux travailleurs seniors.

Concevoir et organiser de telles offres dépasse les capacités de nombreuses entreprises.»

**Isabelle Hauser, Diversité,
Équité et Inclusion, Groupe Migros**

Les mesures d'incitation publiques suivantes, visant à encourager les salariés à travailler plus longtemps, seraient-elles dans l'intérêt de votre entreprise ?



Les trois quarts des employeurs interrogés sont favorables à des allègements fiscaux pour les salariés qui poursuivent leur activité professionnelle au-delà de l'âge de référence (pourcentage « tout à fait d'accord » : 37 %, « plutôt d'accord » : 38 %). Les interventions politiques allant dans ce sens ont été rejetées à chaque fois par le Conseil fédéral (CF), qui a invoqué l'absence de base légale justifiant une inégalité de traitement par rapport aux autres actifs ainsi que les mesures prévues dans le cadre de la prochaine réforme de l'AVS.¹⁶ L'augmentation du montant exonéré de l'AVS recueille également l'adhésion de près des deux tiers des entreprises interrogées (pourcentage « tout à fait d'accord » : 29 %, « plutôt d'accord » : 35 %). Le Conseil fédéral (CF) a prévu, dans les lignes directrices de la réforme de l'AVS 2030, une augmentation modérée de ce montant à 21'800 CHF ainsi qu'une adaptation régulière à l'évolution des salaires et des prix.¹⁷

L'idée d'une flexibilisation accrue des 1er et 2e piliers a également été jugée positivement, avec 71 % d'avis favorables (pour 30 % de « tout à fait d'accord » et 41 % de « plutôt d'accord »). Il serait désormais possible, après le départ à la retraite, de suspendre le versement des prestations de retraite et de recommencer à verser des cotisations d'épargne en tant que personne active. La décision de prendre sa retraite ou de percevoir des prestations de retraite (dans la mesure où cette forme de perception est choisie dans le cadre du 2e pilier) ne serait donc plus irréversible. – La majorité des employeurs interrogés est par ailleurs intéressée par une campagne d'information sur les possibilités de report de la retraite.

« Les systèmes de retraite de l'AVS et de la prévoyance professionnelle devraient offrir davantage de possibilités de réintégration. Le signal clair indiquant qu'il est possible de retravailler tout en restant intégré au système de retraite serait motivant et contribuerait au financement du système. »

Michael Zaugg,
directeur général, Ypsomed

¹⁶ Interventions politiques du conseiller aux États P. Schwander, [motion 25.4190](#), du conseiller national P. Guggisberg, [motion 24.4517](#), ainsi que du conseiller aux États P. Hegglin, [postulat 19.3172](#)

¹⁷ [bsv.avs-2030](#)

6. Recommandation à l'intention des responsables politiques : renforcer les incitations financières pour les travailleurs âgés et élaborer des instruments adaptés

Les projets politiques existants visant à accorder des allègements fiscaux aux travailleurs ayant atteint l'âge de la retraite et à augmenter le montant exonéré de l'AVS devraient être menés à bien de manière cohérente. Les processus décisionnels visant à établir les bases juridiques prennent plus de temps, mais l'évolution démographique continuera de préoccuper la Suisse pendant encore des décennies.

Par ailleurs, les caisses de retraite et les prestataires de services dans le domaine de la prévoyance professionnelle et de la gestion de fortune devraient informer activement sur les possibilités de report de la retraite et de retraite partielle.

7. Recommandation à l'intention des responsables politiques : assouplir davantage le système de retraite au profit des retraités qui reprennent une activité professionnelle

Il convient d'examiner la faisabilité de la possibilité, après le départ à la retraite, de suspendre le versement des prestations de retraite et de verser à nouveau des cotisations d'épargne en tant que personne active. La retraite deviendrait ainsi une pause d'une durée indéterminée avec une option de retour à l'activité, incluant la suspension des prestations de retraite existantes et l'accumulation d'avoirs de retraite.



6. Conclusion

Selon les perspectives d'emploi publiées par la Banque nationale suisse en juillet 2025, au cours des dix prochaines années, le nombre de personnes partant à la retraite dépassera d'environ 400 000 celui des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Compte tenu des 5,4 millions de personnes actuellement actives en Suisse, cette diminution du bassin de main-d'œuvre nationale est considérable. La Suisse et ses entreprises ont donc d'autant plus besoin de l'immigration, d'une augmentation de la productivité et d'une exploitation optimale du potentiel de main-d'œuvre nationale. Le potentiel de l'immigration est limité, car la plupart des pays de l'espace UE/AELE sont également touchés par l'évolution démographique et une pénurie structurelle de main-d'œuvre, et l'immigration relativement forte de ces dernières années se heurte à une opposition croissante de la part des responsables politiques et de la population.

En Allemagne, en revanche, les travailleurs âgés de 60 ans et plus représentent un potentiel important pour pallier la pénurie de main-d'œuvre qui ne cesse de s'accroître – en particulier si l'on parvient à augmenter de manière significative le taux d'emploi au-delà de l'âge de référence. Leurs compétences, leur savoir-faire,

Leur sens des responsabilités et leurs réseaux sont un atout pour les employeurs. Les employeurs font déjà beaucoup pour soutenir les travailleurs âgés et s'engagent notamment sur des thèmes tels que la culture d'inclusion, la gestion intergénérationnelle et les modèles de temps de travail flexibles. L'effet d'intégration des entreprises et du marché du travail suisse se reflète également dans le fait que le taux d'activité des 55-64 ans est non seulement très élevé en comparaison internationale, mais qu'il a également encore nettement augmenté en Suisse au cours des dix dernières années.

Néanmoins, pour préserver leurs ressources, les entreprises devraient investir davantage dans la promotion de l'employabilité et la fidélisation des travailleurs âgés. Il convient de mettre en œuvre de manière plus systématique un soutien actif aux salariés pour qu'ils puissent travailler jusqu'à l'âge de référence et au-delà, ainsi que des mesures appropriées visant à préserver leur capacité de travail, à les former et, de manière générale, à aménager la fin de leur carrière professionnelle. Cela ne sera possible que si les employeurs s'affranchissent de la notion d'âge de référence et orientent leur collaboration avec leurs salariés vers un horizon temporel plus long.

Ces mesures ne constituent toutefois pas une voie à sens unique. Le maintien de la capacité de travail et de l'employabilité relève avant tout de la responsabilité des salariés. L'allongement de l'espérance de vie et le gain de temps qui en découle soulèvent, d'une part, des questions relatives à l'organisation de la vie et, d'autre part, entraînent des coûts pour les individus et la société.

Enfin, l'État a lui aussi un intérêt vital à ce que les risques pesant sur la prospérité, liés à la pénurie structurelle de main-d'œuvre, soient minimisés. L'expérience montre que les campagnes de sensibilisation ne suffisent pas. Pour encourager efficacement le prolongement de la vie active, il convient de mettre en place des incitations financières concrètes à l'intention des actifs et des entreprises. En outre, le système de retraite devrait être assoupli davantage en offrant la possibilité, après le départ à la retraite, de suspendre le versement des prestations de retraite et de recommencer à verser des cotisations d'épargne.

La Suisse a jusqu'à présent su mener à bien ses mutations structurelles. Pour que les processus d'adaptation nécessaires face à l'évolution démographique se mettent en place rapidement et efficacement, une collaboration étroite entre les entreprises et leurs salariés, ainsi qu'entre les responsables politiques et la société, est indispensable.