

**Communiqué de presse**  
Berne, le 22 juin 2026

## **Une nouvelle étude montre que les entreprises apprécient les collaborateurs de 60 ans et plus – et voient un potentiel dans la prolongation de la vie active**

**Les collaborateurs seniors représentent une grande valeur pour les entreprises. Dans le même temps, l'âge de référence influence fortement la pratique. C'est ce qui ressort d'une étude réalisée sur mandat de focus50plus auprès de 500 cadres dirigeants et responsables des ressources humaines. L'âge de référence de 67 ans y est globalement perçu de manière positive. Toutefois, l'étude montre également que les employeurs doivent promouvoir de manière plus active l'employabilité des travailleurs âgés et renforcer la fidélisation de leurs collaborateurs de 60 ans et plus.**

Le contrat entre générations est confronté à des défis majeurs. Depuis 2020, le nombre de personnes quittant la vie active en Suisse est supérieur à celui des personnes entrant sur le marché du travail. Selon les analyses de la Banque nationale suisse, le pays pourrait manquer de 400 000 actifs d'ici à dix ans, le nombre de départs à la retraite étant nettement plus élevé que celui des nouvelles arrivées sur le marché du travail.

L'un des principaux potentiels de main-d'œuvre permettant d'atténuer cette pénurie réside dans les travailleurs de 60 ans et plus – à condition que ce potentiel puisse être davantage mis à profit.

Le réseau focus50plus – porté par l'Union patronale suisse UPS et l'Union suisse des arts et métiers usam – a examiné dans une étude comment y parvenir. Pour ce faire, il a interrogé 500 cadres dirigeants et responsables des ressources humaines issus de différentes branches et d'entreprises de tailles diverses.

### **Les entreprises tirent profit du savoir-faire et de la fiabilité des collaborateurs âgés**

L'enquête montre que les employeurs accordent une grande valeur aux atouts de leurs collaborateurs de 60 ans et plus. Les qualités particulièrement appréciées sont les suivantes:

- longue expérience et solide savoir-faire – 82% d'approbation nette
- sens des responsabilités et loyauté – 67%
- compétences professionnelles – 66%
- connaissances de la culture de l'entreprise – 61%
- réseaux de contacts avec les clients et partenaires – 56%

Si l'on ajoute les réponses «plutôt d'accord», les taux d'approbation dépassent 90% pour l'ensemble des qualités mentionnées.

### **L'âge de référence constitue la norme – un âge de référence plus élevé est globalement perçu de manière positive**

Dans la grande majorité des entreprises, le départ à la retraite intervient à l'âge de référence: 82% des répondants indiquent que c'est généralement le cas. Les départs à la retraite anticipés sont légèrement plus fréquents que les départs à la retraite au-delà de l'âge de référence.

19% des employeurs interrogés estiment que l'âge de référence actuel est fixé trop bas pour mettre un terme définitif à l'activité professionnelle. 63% l'estiment actuellement approprié, tandis que 18% le jugent trop élevé.

Les réponses concernant l'hypothèse d'un âge de référence fixé à 67 ans montrent que les entreprises perçoivent plutôt positivement une prolongation de la vie active jusqu'à cet âge, tant pour elles-mêmes que pour leurs collaborateurs. Toutefois, l'adhésion à cette idée reste encore plutôt modérée. Les mesures et pratiques nécessaires devraient donc, dans un premier temps, être expérimentées par les entreprises afin d'acquérir une expérience concrète. À cette fin, le scénario «Travailler jusqu'à 67 ans» devrait être activement testé dans les entreprises.

### **Les employeurs s'engagent – mais doivent encore faire plus**

Les entreprises ont déjà pris de nombreuses mesures en faveur de leur collaborateurs seniors. Les plus répandues sont une culture de valorisation des collaborateurs de tous âges (67% indiquent que cela s'applique pleinement dans leur entreprise), des modèles de temps de travail flexibles (dans 60% des entreprises interrogées) ainsi qu'une collaboration intergénérationnelle (44%). Des progrès importants restent toutefois à accomplir en matière de promotion ciblée de la poursuite de l'activité professionnelle à l'âge de la retraite (par exemple au moyen d'offres visant à préserver l'employabilité ou d'une planification individuelle de la retraite) ainsi que le recrutement ciblé de travailleurs de 60 ans et plus.

L'étude conclut dès lors que les entreprises devraient promouvoir plus activement l'employabilité et la fidélisation de leurs collaborateurs de 60 ans et plus – grâce à une formation continue ciblée, à l'adaptation des tâches et des rôles, à la promotion de la santé ainsi qu'à une planification systématique et individualisée de la retraite.

### **Recommandations à l'intention des employeurs et du monde politique**

L'étude formule des recommandations à l'intention des employeurs et du monde politique. Elle invite notamment les employeurs à promouvoir activement l'employabilité des collaborateurs de 60 ans et plus ainsi qu'à tester le scénario «Travailler jusqu'à 67 ans» au sein des entreprises.

L'étude formule également des attentes à l'intention du monde politique. Elle préconise notamment d'améliorer les incitations financières destinées aux entreprises pour qu'elles emploient des travailleurs de 60 ans et plus ainsi que celles destinées aux actifs. Cela inclut par exemple des allègements fiscaux pour les personnes poursuivant une activité professionnelle au-delà de l'âge de référence ou une flexibilisation accrue du système de retraite – y compris la possibilité de réintégrer la vie active et le système de rentes après un départ à la retraite. Au lieu d'allègements fiscaux, une réduction des charges salariales accessoires pourrait être également envisagée. Selon l'auteur de l'étude, cette mesure serait probablement plus facile à mettre en œuvre tout en produisant des effets comparables.

### **Renseignements complémentaires**

**Claudia Bally**, directrice du réseau focus50plus, téléphone 044 388 10 20

**Dieter Kläy**, directeur adjoint usam, responsable du dossier marché du travail, portable 079 207 63 22

Plus grande organisation faîtière de l'économie suisse, l'Union suisse des arts et métiers usam représente plus de 230 associations et plus de 600 000 PME, soit 99,8% des entreprises de notre pays. La plus grande organisation faîtière de l'économie suisse s'engage sans répit pour l'aménagement d'un environnement économique et politique favorable au développement des petites et moyennes entreprises.