

**Zeitschrift:** Générations : aînés  
**Herausgeber:** Société coopérative générations  
**Band:** 37 (2007)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Marché du travail : les seniors reprennent du service  
**Autor:** Probst, Jean-Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-826884>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Marché du travail

# Les seniors reprennent du service

Nous nageons en plein paradoxe. A l'heure où certaines entreprises se débarrassent de leurs employés âgés, d'autres réengagent des retraités pour des mandats précis. L'avenir est aux jobs pour seniors.



Philippe Dutoit

Plusieurs témoignages m'ont frappé, dans l'émission *Mise au point* diffusée le 14 janvier dernier par la TSR. Amina, une femme de 56 ans, racontait une véritable séance de mobbing organisée par sa direction, dans le but d'obtenir sa démission. «Les méthodes de harcèlement se sont affinées, disait-elle. On nous met sur une voie de garage, puis à la porte. Les seniors sont fragilisés...»

Quelques semaines plus tard, le géant Philip Morris, qui construit un palais de verre à Lausanne, annonçait la mise à pied de 300 collaborateurs. Dans le même temps, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) mettaient en place un plan de restructuration, afin d'économiser 130 millions de francs. Premiers visés parmi les exclus, les seniors, évidemment. Ils coûtent cher et leurs performances sont considérées comme insuffisantes.

Et pourtant. Dans le monde du travail, tous les signaux indiquent que les exclus d'aujourd'hui auront un rôle majeur à jouer dans le futur. On sait que la mise à la retraite des *Papys Boomers*, dans les dix ans à venir, va créer un vide important, notamment au niveau des postes à responsabilités et des spécialisations. Même en développant rapidement la formation des



jeunes, on ne parviendra pas à combler ce fossé.

Consciente du phénomène, l'Union patronale suisse (UPS) vient de publier une importante étude à l'usage des employeurs. On peut y lire ceci: «Nous allons probablement au-devant d'une pénurie de main-d'œuvre vers l'année 2015.»

Dans une société où les travailleurs ne trouvent plus d'emploi sur le marché dès l'âge de 50 ans, il devient urgent d'adopter une mentalité différente. «On ne parviendra pas au but sans un changement d'approche, aux antipodes du jeunisme forcené de ces dernières années», conclut le rapport de l'UPS.

## L'exemple américain

Depuis quelques années déjà, le phénomène de réhabilitation des seniors a gagné plusieurs pays industrialisés. Cela a débuté par les Etats-Unis, puis l'Australie et le Japon. En Europe, la Finlande a réagi la première. D'autres pays nordiques suivent cette tendance qui apparaît aujourd'hui en Suisse.

Plusieurs entreprises confient déjà des mandats très précis à leurs anciens employés. C'est le cas de l'horlogerie notamment. Durant la crise des années septante, les manufactures du pays ont largement dégraissé, se séparant de spécialistes qui font cruellement défaut aujourd'hui. Alors, on réengage des ouvriers qualifiés retraités. Chez Hublot, un manufacturier sis à Nyon, on a engagé des retraités pour encadrer des jeunes en cours de formation.

A Lausanne, les transports publics font appel à des seniors dans le cadre du projet du métro M2. Des ingénieurs indépendants fonctionnent comme guides (quasi bénévoles) sur le gigantesque chantier. Et certains conduc-

«Il y aura probablement pénurie de main-d'œuvre vers l'année 2015.»

teurs de bus renoncent à leur retraite anticipée. A Zurich, le géant Siemens a mis sur pied des programmes spécifiques, où l'on mélange jeunes employés et cadres sexagénaires, de manière à éviter la perte de la mémoire

de l'entreprise. Chez ABB à Baden, les cols blancs âgés de plus de 60 ans peuvent devenir consultants dans une société parallèle (Consenec AG) et s'occuper de la formation des futurs responsables. Novartis encourage également le «monitoring», qui met en relation les cadres âgés et les futurs dirigeants de l'entreprise.

## Seniors courtisés

Toutes ces démarches ne sont pas totalement innocentes. Elles visent forcément à un rallongement du temps de travail prôné depuis quelques années par le Conseil fédéral. Toutes les études le confirment: les générations âgées vivent de plus en plus longtemps et en bonne santé. De là à faire

travailler les Suisses et les Suissesses jusqu'à 67 ans, voire au-delà, il y a un pas que certains voudraient franchir le plus tôt possible. A noter que selon la loi, un retraité qui continue à travailler tout en touchant l'AVS doit payer des



Donald Stämpfli

## Témoignage

### «J'ai l'impression d'être utile»

A 62 ans, **Josette Fleury**, enseignante à Genève, a été priée de se retirer de la vie active. «Je me sentais trop jeune, mais il n'y avait aucune possibilité de recours. Il manque des enseignants partout, mais, comme on m'a répondu: la loi c'est la loi!»

Josette a entrepris de nombreuses démarches, obtenant même un rendez-vous avec Micheline Brunschwig Graf, alors responsable du Département de l'éducation. «Elle m'a dit qu'elle comprenait fort bien la situation mais qu'aucune dérogation n'était possible.»

Pas découragée pour autant, elle a poursuivi sa quête d'une activité en relation avec les enfants. «C'est alors qu'un responsable du Théâtre de Marionnettes m'a appelé. Il cherchait quelqu'un pour gérer l'accueil des écoliers en matinée. Je n'ai pas hésité une seconde...»

Depuis 2004, Josette accueille les classes, une centaine de jours par année. «Cela représente un petit apport financier, mais j'ai surtout l'impression d'être utile.»

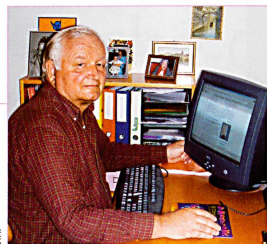
## Le projet Innovage

Le projet baptisé *Innovage*, réalisé grâce au pour-cent culturel Migros, permet à des jeunes retraités qualifiés de mettre leur expérience à disposition dans les domaines de la direction, de la gestion et des conseils. Des séminaires de formation ont eu lieu à Lucerne et Saint-Gall, fin 2006 et à Lausanne au début de cette année, sous l'égide de la Haute Ecole de travail social.

Dans le cadre de ce projet réalisé à l'échelon national, les jeunes retraités choisissent de consacrer une partie de leur temps à des initiatives diverses. Unique condition: leur engagement est bénévole. Parmi les dix-sept «élèves» issus de la première volée lausannoise, certains proposent un accompagnement de projets à buts humanitaires à l'étranger, d'autres imaginent des crèches-garderies où cohabiteraient personnes âgées et enfants en bas âge, d'autres encore désirent créer des réseaux d'échange de savoir ou combattent la solitude en organisant des repas, des soirées, voire des vacances.



L'expérience des anciens est précieuse pour les jeunes en formation.



## Témoignage

### «Gare à l'esclavagisme!»

Jean-Pierre Perdrizat est un pionnier de l'ère informatique. Employé d'une firme mondialement connue, il a notamment travaillé au Danemark et en Russie, avant de revenir au pays. A 60 ans, il a été remercié. Depuis lors, il n'a pas retrouvé de poste fixe.

Pourtant, récemment, une banque bruxelloise l'a mandaté pour un travail très précis. «Les jeunes informaticiens ne sont plus formés sur certains systèmes et il est difficile de trouver des gens compétents, c'est pourquoi on réengage des retraités venus de tous les pays.»

La globalisation n'a pas que de bons côtés: «De nombreux intermédiaires démarchent à travers le monde, pour dénicher des spécialistes. Ils prélèvent une forte commission et au bout du compte, les travailleurs ne touchent plus que des sommes dérisoires. Cela s'apparente à de l'esclavagisme économique.»

→ cotisations (*lire rubrique Assurances dans Générations de mars 2007*).

«Si l'on entend garantir le niveau de vie de notre société, il devient indispensable non seulement d'accroître la productivité, mais aussi de rallonger la durée de vie active», peut-on lire dans le rapport édité par l'UPS. Et de mentionner que les personnes âgées apportent de nombreux avantages aux entreprises, car elles sont expérimentées, fiables et elles ont le sens des responsabilités.

Ainsi, du jour au lendemain, les seniors qui présentaient toutes les tares (lents, sans souplesse, chers) deviennent les sauveurs du pays. Ne soyons pas dupes, ce n'est pas par humanisme qu'on loue actuellement les qualités des seniors, mais pour des raisons basiquement économiques. Ce n'est pas le Genevois Hans-Peter Graf, membre du Conseil des Anciens, qui nous contredira.

«J'étais cadre dans une grande entreprise. A 56 ans, je me suis retrouvé sur le marché du travail. Je ne me fais aucune illusion; entre ma candidature et celle d'une personne de 35 ans, on pré-

férer la deuxième solution.» Actuellement, il survit grâce à quelques mandats et songe sérieusement à se mettre à son compte. En attendant, il s'investit dans plusieurs projets mettant en scène des seniors, comme le Forum Vision 3, qui s'est tenu début mars. On y a abordé les thèmes de la cessation anticipée de l'activité professionnelle et de la transmission entre les générations. «La plupart des jeunes seniors n'ont aucune envie de se retirer de la vie sociale, explique Hans-Peter Graf. Au contraire, disponibles et motivés, ils s'engagent activement dans différents projets de société.»

### Adlatus à votre service

En 1982, il y a donc un quart de siècle déjà, deux jeunes cadres ont eu l'idée d'utiliser la compétence des retraités pour des mandats précis. Aujourd'hui, l'association Adlatus compte 350 membres, dont 70 en Suisse romande. Do-

minique Noir est président de la section Léman qui regroupe une cinquantaine de personnes, réparties de Genève à Sion.

«Nous avons des critères d'engagement très précis, précise-t-il. Nos membres, âgés de 55 à 70 ans doivent être financièrement indépendants et nous ne garantissons aucun revenu an-

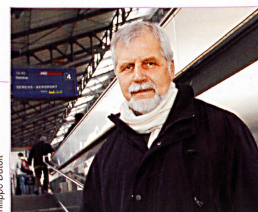
### «La plupart des jeunes seniors n'a pas envie de se retirer de la vie sociale.»

nuel.» De fait, les adlates, engagés au mandat, sont tous d'anciens cadres supérieurs qui mettent leurs compétences au service d'entreprises ou qui assurent un soutien aux jeunes entrepreneurs. «En moyenne, un membre d'Adlatus gère un ou deux mandats annuels pour un revenu variant de 5000 à 10 000 francs», précise Dominique Noir. Quant aux tarifs appliqués par l'association, ils sont en moyenne deux à trois fois inférieurs à ceux pratiqués par des consultants. «Nous n'aimons pas donner de chiffre, car ils sont toujours sujets à discussion. Mais on demandera 100 francs de l'heure, là où un consultant privé facture 250 francs.»



L'association Adlatus ne pratique ni le dumping ni la concurrence déloyale. Ses membres sont tous des retraités pour qui un mandat est valorisant. A l'avenir, nul doute que de nombreuses entreprises auront recours à leurs compétences, tant dans le domaine de la gestion que dans celui de l'organisation. De nouvelles associations voient le jour dans

le créneau du travail temporaire, des bourses de l'emploi sont créées, à l'exemple de Senior-jobs. Dans un futur proche, les retraités actifs deviendront une denrée recherchée, donc rare, donc chère. Mais bien avant l'aspect financier, c'est surtout l'envie de transmettre leur savoir qui motive les retraités à réintégrer la vie active. ■



## Témoignage

### «Il faut rester dans le coup»

Michel Baud a pris une retraite anticipée, après une carrière de 23 ans aux CFF. «J'ai commencé par repeindre mon appartement et nous avons fait quelques voyages avec ma femme. Ces grandes vacances ont duré... quatre mois.» Plusieurs propositions sont parvenues à ce jeune retraité. L'une d'elles émanait de Lausanne. «Ils cherchaient des guides pour faire visiter les installations du M2». Puis on a sollicité Michel Baud pour participer à une étude des infrastructures de la SNCF. «Je fais aussi partie d'un bureau d'ingé-

niers qui réalise le tunnel de base du Lötschberg.» Aujourd'hui, Michel Baud passe la moitié de son temps dans les tunnels du M2 et du Lötschberg. «Je n'ai pas l'impression de voler le travail d'un chômeur, car il s'agit de mandats très précis, où l'on fait appel à mon expérience. A l'avenir, le travail des retraités sera valorisé, à la condition que ceux-ci se tiennent informés et suivent une formation continue. Les techniques évoluent si rapidement que nos connaissances sont rapidement obsolètes.»

## Adresses utiles

Voici une liste d'organismes actifs auprès des seniors.

**Adlatus.** Section lémanique, Dominique Noir, chemin des Semilles 4, 1870 Monthey; tél. 024 471 32 82; [www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch)

**Innovage.** Markus Wieser, ch. du Levant 83, 1005 Lausanne; tél. 021 711 17 40; [www.innovage.ch](http://www.innovage.ch)

**Senior-jobs.** Bourse d'emploi à l'attention des PME et des retraités. [www.senior-jobs.ch](http://www.senior-jobs.ch)

**Conseil des Anciens de Genève.** Groupe cessation anticipée de l'activité professionnelle. Hans-Peter Graf, tél. 022 733 656 30.

**Avec les 50 ans et plus.** Association pour la promotion et la valorisation des gens de plus de 50 ans. Pierre Jacoud, chemin des Fraisières 7, 1212 Grand-Lancy; tél. 022 743 08 10.

**Le Triologue.** Réseau de solidarité entre retraités, chômeurs et professionnels, 11, av. de la Forêt, 1202 Genève; tél. 022 340 64; [www.letriologue.com](http://www.letriologue.com)

**Genilem.** Armand Lombard, président, rue de Candolle 11, 1205 Genève; tél. 022 817 37 77.

**Amplitudes.** Les retraités au service des jeunes. Sophie Bernard, rue des Bossons 30, 1213 Onex; tél. 079 770 17 30; [www.amplitudes.ch](http://www.amplitudes.ch)

**Mature.** Mise en place d'un réseau intergénérationnel européen. [www.mature-project.eu](http://www.mature-project.eu)