

Communiqué de presse

Zurich, le 28 février 2025

Vieillesse: Une entreprise sur deux en ressent les répercussions et les entreprises exigent une action de l'État

L'évolution démographique met le marché du travail et la prévoyance vieillesse sous pression. Les entreprises ressentent déjà des effets notables et voient venir des changements de grande ampleur. La [dernière enquête swissVR Monitor](#) révèle également que les conseils d'administration débattent peu de ce thème. Dans leur grande majorité, les membres des CA espèrent que l'État engagera des réformes concernant p. ex. le relèvement de l'âge de la retraite. Pourtant, rares sont les entreprises qui ont organisé leurs conditions de travail en tenant compte de l'âge des membres de leur personnel.

Hausse de l'espérance de vie, recul du taux de natalité, migration soutenue : la structure démographique de la Suisse évolue à un rythme effréné. Le nombre de personnes partant à la retraite est supérieur au nombre des jeunes actifs, ce qui expose le marché du travail à un risque de pénurie massive de main-d'œuvre. D'après les prévisions, plus de 430'000 personnes qualifiées manqueront à l'appel en Suisse à l'horizon 2040. L'Association des conseils d'administration swissVR, le cabinet d'audit et de conseil Deloitte et la Haute École de Lucerne ont interrogé 360 membres de conseil d'administration sur les répercussions de l'évolution démographique.

La pharmacie sous pression

Dans le secteur de la pharmacie et de la santé, le besoin d'adaptation mais aussi les opportunités

sont particulièrement importants : 60% des entreprises de ce secteur indiquent déjà ressentir ces effets de manière notable. Au total, 40% des personnes interrogées ont confié constater actuellement les répercussions de l'évolution démographique sur leur entreprise, et 20% s'attendent à connaître de tels effets pendant les trois prochaines années (fig. 1).

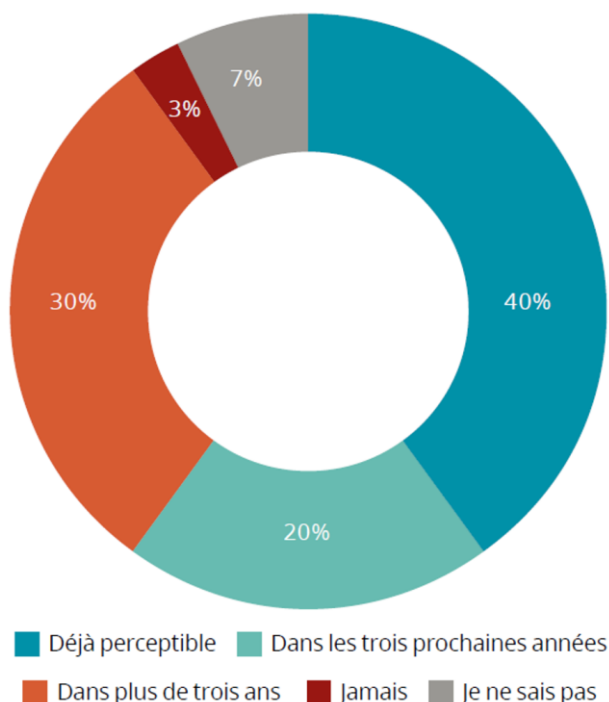


Fig. 1 : Conséquences du vieillissement de la population. À quel moment l'impact du changement démographique sur votre entreprise sera-t-il perceptible ?

Cependant, seulement 57% des conseils d'administration ont débattu de l'évolution démographique pendant l'année passée. « Les conseils d'administration doivent agir de manière proactive. Ils doivent comprendre, analyser et maîtriser sur le long terme les risques de l'évolution démographique pertinents pour leur entreprise. Ces risques portent non seulement sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi sur l'offre de produits et de services », avertit Isabelle Amschwand, présidente de swissVR. « Cette évolution va s'intensifier et pourrait donc compromettre les stratégies mises en place par les entreprises. »

Une évolution qui menace les modèles commerciaux

Les membres des CA sont en grande majorité d'accord sur le point suivant : l'évolution démographique va bouleverser le mode de gestion des entreprises. Ces changements profonds sont susceptibles d'impacter plus particulièrement l'organisation du travail (69%), les stratégies ainsi que la culture d'entreprise et de conduite (68%). Malgré ce constat, un peu moins de la moitié des personnes interrogées (45%) ont indiqué que leur conseil d'administration ne consacre pas suffisamment de temps à ce thème.

Le vieillissement de la population suisse modifie également les modèles commerciaux. Les personnes interrogées estiment que la communication de l'entreprise avec sa clientèle et la manière de vendre les produits (65%), les postes de coûts et la manière dont ils sont générés (61%) ainsi que l'offre à proprement parler (59%) évolueront à l'avenir. Néanmoins, seules 26% d'entre elles indiquent avoir adapté leur modèle commercial. « De nombreuses entreprises sous-estiment l'impact de l'évolution démographique non seulement sur le marché du travail, mais aussi sur les marchés de vente et les structures de la clientèle », précise Mirjam Gruber-Durrer, professeure en gestion normative des conseils d'administration (normative board management) à la Haute école de Lucerne. « Les conseils d'administration doivent anticiper les évolutions du marché et tirer les conclusions appropriées pour leur stratégie d'entreprise à partir des risques et des opportunités qui se présentent. »

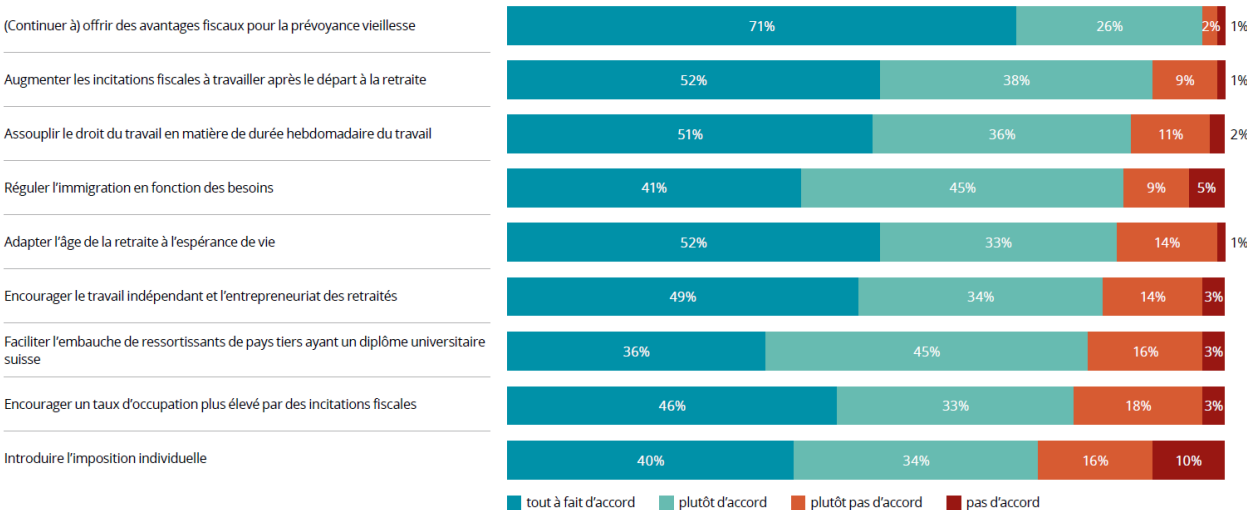


Figure 2 : Réformes et incitations de l'État pour soutenir le marché du travail et la prévoyance. Quelles mesures l'État devrait-il mettre en place pendant les dix prochaines années pour répondre à l'évolution démographique ?

Conserver les avantages fiscaux de la prévoyance vieillesse

La plupart des entreprises considèrent que l'État est responsable de la maîtrise des effets de l'évolution démographique et des défis liés à cette évolution pour le marché du travail (fig. 2). L'approbation des avantages fiscaux liés à la prévoyance vieillesse recueille une très large adhésion (97%). Ce constat s'oppose aux projets actuels du Conseil fédéral consistant à accroître la taxation des retraits en capital des 2^e et 3^e piliers. Une écrasante majorité des personnes interrogées souhaitent l'accroissement des incitations fiscales applicables au travail au-delà de l'âge de la retraite (90%), un droit du travail plus flexible (87%), l'immigration ciblée de main-d'œuvre qualifiée (86%) ou le relèvement de l'âge de la retraite (85%).

Jusqu'à présent, peu d'entreprises ont mis en œuvre des mesures efficaces pour faire face à l'évolution démographique. Eu égard au vieillissement de la population et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la plupart des entreprises optent pour des solutions éprouvées comme des modèles de travail flexibles (66%) et la formation continue (52%). Seulement 25% des sociétés recrutent à l'étranger, et uniquement 16% ont adapté leurs conditions de travail et d'engagement aux besoins des collaboratrices et collaborateurs plus âgés.

« Face au vieillissement rapide de la population, les entreprises ne doivent que pas compter sur les mesures de l'État », souligne Alexandre Buga, Associé Responsable Suisse romande de Deloitte Suisse. « Des solutions innovantes et complètes sont nécessaires. Parmi ces dernières, citons les modèles de carrière attractifs allant au-delà de l'âge de la retraite, les stratégies de recrutement internes flexibles et une hausse marquée de la productivité grâce à la technologie. Nous ne devons pas considérer l'évolution démographique uniquement comme un danger : il permet aussi l'émergence de groupes cibles à forte capacité financière pour de nouveaux produits et services. »

Demande de nouvelles mesures

Intitulée [Le vieillissement de la Suisse : Croissance en dépit de l'évolution démographique](#), une série d'études venant d'être lancée et établie en parallèle à l'enquête *swissVR Monitor* analyse les répercussions démographiques sur l'économie et la société. Le premier des six [rapports prévus se concentre sur le marché du travail](#) et présente de nouvelles recommandations. Des parcours professionnels clairs, des changements de poste temporaires ou la pratique du « recrutement silencieux » (qualification complémentaire ciblée pour les postes de direction) permettent aux entreprises de conserver leurs talents en interne.

Le développement des talents en interne gagne en importance par rapport au recrutement de collaborateurs externes. Dans ce contexte, il convient également de garder dans l'entreprise les femmes avec des taux d'occupation plus élevés et sans interruptions de longue durée. Par ailleurs, les collaboratrices et collaborateurs plus âgés doivent être encouragés de manière plus ciblée à travailler au-delà de l'âge de la retraite, par exemple par le biais de transitions progressives de carrière jusqu'à la retraite complète ou de partages de postes pour les seniors.

Le plaisir de travailler

Les modifications de la structure d'âge requièrent également de repenser la stratégie de planification du personnel. Le transfert de connaissances entre collaborateurs âgés et plus jeunes joue ici un rôle décisif à cet égard. Les entreprises spécialisées dans l'informatique constatent par exemple avec amertume que le départ en retraite de nombreux baby-boomers entraîne la perte de connaissances essentielles relatives à d'anciens systèmes. Grâce aux programmes de mentoring, il est possible de transmettre le savoir-faire aux jeunes collaborateurs et d'encourager en même temps leur carrière. Par ailleurs, il convient de renforcer de manière ciblée les compétences technologiques de tous les collaborateurs et collaboratrices.

La stratégie classique consistant à recruter du personnel qualifié à l'étranger sera également insuffisante à long terme. Les entreprises doivent donc activer davantage les recrutements potentiels en Suisse, en particulier au travers de l'engagement et de l'encouragement ciblés des femmes et du personnel plus âgé. Le rapport de Deloitte [Le vieillissement de la Suisse : repenser la dynamique du marché du travail pour une croissance durable](#) révèle également qu'un travail valorisant et une confiance accrue dans l'économie sont des facteurs décisifs permettant aux actifs de travailler avec plus d'entrain et plus longtemps.

À propos du swissVR Monitor

L'enquête semestrielle *swissVR Monitor* vise à recueillir les avis de membres de conseils d'administration sur les perspectives commerciales, les stratégies et des thèmes d'ordre structurel. Dans le cadre de la dernière enquête [Changement démographique – Agir aujourd'hui pour préparer l'entreprise de demain](#), *swissVR*, en collaboration avec Deloitte et la Haute École de Lucerne, a interrogé en ligne 360 membres de CA pendant la période du 22 novembre 2024 au 5 janvier 2025. Les participants représentent des conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse et de PME, et proviennent de tous les secteurs pertinents de l'économie. 35% des participants sont des membres de conseil d'administration de grandes entreprises, 32% représentent des entreprises de taille intermédiaire et 33% des petites entreprises.

À propos du rapport démographique sur le marché du travail

Le nouveau rapport de Deloitte [Le vieillissement de la Suisse : repenser la dynamique du marché du travail pour une croissance durable](#) du cabinet d'audit et de conseil Deloitte fait partie de la série de publications [Le vieillissement de la Suisse : Croissance en dépit de l'évolution démographique](#), qui étudie les répercussions de l'évolution démographique sur divers secteurs économiques et la société en Suisse. Dans le cadre de cette analyse du marché du travail suisse, de nombreux entretiens avec des expertes et experts ont été menés entre octobre 2024 et janvier 2025, dont plus de 20 entretiens personnels avec des cadres d'entreprises suisses, ainsi qu'avec des spécialistes d'autorités et d'associations cantonales et nationales. Le rapport s'appuie également sur l'expérience complète de Deloitte en matière de conseil aux entreprises sur les thèmes du capital humain.

Contact : Michael Wiget
Responsable Communication externe
Tél. : +41 58 279 70 50
E-mail : mwiget@deloitte.ch

Contact : Kevin Capellini
Communication externe
Tél. : +41 58 279 59 74
E-mail : kcapellini@deloitte.ch

swissVR

swissVR s'engage pour la compétence, la mise en réseau et la prise en compte des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante d'administratrices et d'administrateurs suisses – de conseils d'administration pour les conseils d'administration. Grâce à son offre de prestations, swissVR contribue à la professionnalisation des conseils d'administration, favorise les échanges d'expériences entre les administratrices et les administrateurs d'entreprises de tous les secteurs, fournit des informations ciblées et propose des formations à ses membres. swissVR compte près de 1'300 membres. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administratrice ou d'administrateur. www.swissvr.ch

Haute École de Lucerne – la haute école de la Suisse centrale

La Haute École de Lucerne est la haute école des six cantons de la Suisse centrale. Avec quelque 8'200 étudiantes et étudiants et environ 12'000 participantes et participants à des formations continues, 326 nouveaux projets de recherche et environ 2'109 collaboratrices et collaborateurs, elle est la plus grande institution de formation au cœur de la Suisse. « Governance, Risk and Compliance » est une spécialité de l'Institut des services financiers de Zoug, Haute École de Lucerne – Économie, dans le cadre de laquelle des formations continues pour les administratrices et les administrateurs sont proposées, et notamment le cours de certificat « CAS Verwaltungsrat ». www.hslu.ch/ifz

Deloitte Suisse

Deloitte offre des services intégrés en Audit & Assurance, Tax & Legal, Strategy, Risk & Transaction Advisory und Technology & Transformation. Nous associons notre vision et nos capacités d'innovation dans de multiples disciplines à notre connaissance du monde des affaires et de l'industrie pour accompagner nos clients dans leur trajectoire vers l'excellence, partout dans le monde. Avec environ 2'700 collaborateurs répartis sur les sites de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich (siège), Deloitte propose ses services à des entreprises et à des institutions de toutes formes juridiques et de toutes tailles, opérant dans tous les secteurs d'activité.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte North and South Europe (NSE), société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) qui emploie plus de 460'000 collaborateurs dans plus de 150 pays.

Note à la rédaction

Dans la présente information aux médias, la désignation Deloitte fait référence aux filiales suisses de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas elles-mêmes de services aux clients. Pour une description de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Les informations contenues dans cette information aux médias étaient correctes au moment de l'envoi.



© 2025 Deloitte SA