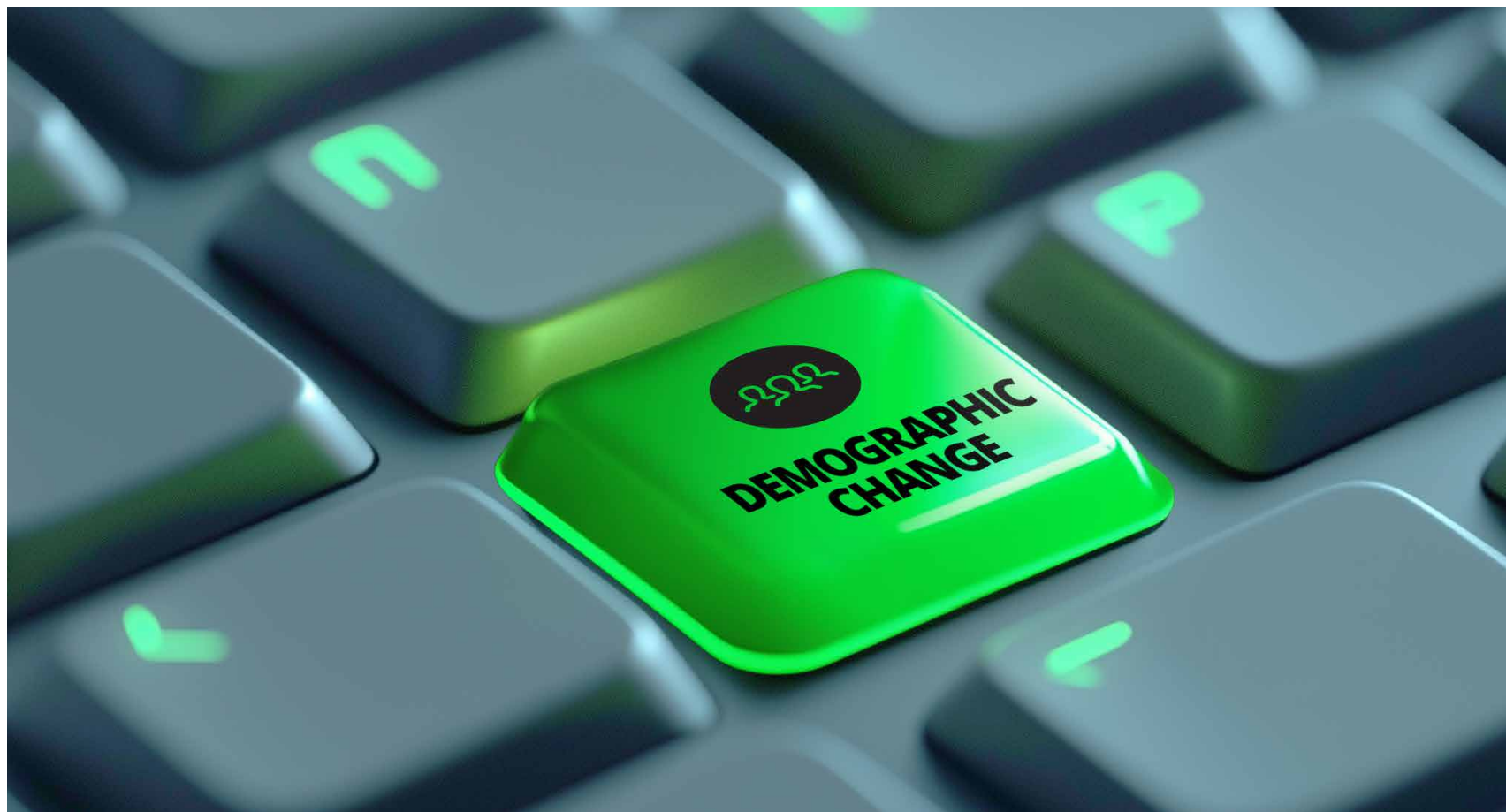




Changement démographique – Agir aujourd’hui pour préparer l’entreprise de demain

swissVR Monitor I/2025

Février 2025





Sommaire

3	Préambule
4	Points-clés de l'étude
5	Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales
7	Thème-clé : Changement démographique – Agir aujourd'hui pour préparer l'entreprise de demain
7	Conséquences du changement démographique
10	Préparation et mesures des entreprises
12	La question du changement démographique au sein des conseils d'administration
15	Mesures étatiques
16	Questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration
16	Stratégie et objectifs de l'entreprise
17	Information et reporting
19	Des thèmes importants au cœur des préoccupations des conseils d'administration
20	Interviews
20	Guy Parmelin sur la gestion des conséquences économiques du changement démographique
23	Bettina Schaller sur les mesures prises par les entreprises en réponse au changement démographique
25	Nathalie Bourquenoud sur le rôle du conseil d'administration face à l'évolution démographique
28	Auteurs

À propos de l'enquête

Le 17e édition du swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 360 membres de conseils d'administration (CA) suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir les opinions d'administrateurs et d'administratrices sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que sur les questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro traite d'un sujet d'actualité. Le thème de cette étude est le changement démographique.

Cette enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 22 novembre 2024 et le 5 janvier 2025. Les 360 participants représentent aussi bien des membres de conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse que de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse. 35% des participants sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 32% de moyennes entreprises et 33% de petites entreprises.

L'objectif de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur les problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur propre point de vue sur ces questions avec celui de leurs pairs. L'enquête permet par ailleurs au grand public de découvrir les perspectives d'administrateurs et d'administratrices sur des thématiques liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette enquête à ceux des études précédentes, il convient de tenir compte du fait que le nombre de personnes sondées et la composition de l'échantillon étudié diffèrent chaque fois, d'une enquête sur l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille de l'entreprise a été définie par rapport à ses effectifs : les petites entreprises comptent entre 1 et 49 collaborateurs, les moyennes de 50 à 249 collaborateurs et les grandes au moins 250 collaborateurs.



Préambule

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le premier numéro du swissVR Monitor de l’année 2025. Pour cette édition, nous avons interrogé 360 membres de conseils d’administration suisses. Les résultats reflètent fidèlement leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales ainsi que leur opinion sur des thématiques importantes liées à leur activité d’administrateur/trice.

Le changement démographique et ses conséquences sont déjà visibles pour de nombreuses entreprises. En effet, chaque année, de plus en plus de travailleurs partent à la retraite, un phénomène qui devrait atteindre son apogée à la fin de cette décennie. Parallèlement, de moins en moins de jeunes entrent sur le marché du travail. En raison de l’augmentation de l’espérance de vie, les consommateurs âgés sont de plus en plus nombreux et constituent ainsi un groupe cible stratégique pour beaucoup d’entreprises. Le changement démographique représente donc autant une opportunité qu’un risque, selon la manière dont il est appréhendé par les conseils d’administration. C’est pourquoi le présent numéro de l’étude swissVR Monitor examine notamment le degré de préparation des entreprises à cette évolution ainsi que l’approche des conseils d’administration vis-à-vis du changement démographique.

Les résultats de l’enquête swissVR Monitor I/2025 montrent que la plupart des entreprises ressentent déjà les effets du changement démographique ou s’y attendent dans un avenir proche, mais qu’elles ont encore

des progrès à faire en matière de préparation. L’évolution de la structure démographique est une thématique moins souvent abordée au sein des conseils d’administration que d’autres problématiques. Selon les administrateurs interrogés, si la plupart des conseils d’administration sont suffisamment informés sur le changement démographique, beaucoup déplorent le manque de temps investi pour analyser les conséquences de cette évolution sur leur entreprise.

Outre les résultats de l’enquête, le swissVR Monitor I/2025 contient également des interviews réalisées sur le thème de cette édition avec :

- Guy Parmelin, Membre du Conseil fédéral et chef du Département fédéral de l’économie, de la formation et de la recherche (DEFR)
- Bettina Schaller, Présidente de la World Employment Confederation et SVP Head Group Public Affairs du groupe Adecco
- Nathalie Bourquenoud, Membre des conseils d’administration de la Vaudoise Assurances, de Chocolats Camille Bloch et de la Fondation UNICEF Suisse et Liechtenstein.

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui ont accepté d’être interviewées ainsi que tous les membres de CA qui ont participé à l’enquête. Nous vous souhaitons, chères lectrices et chers lecteurs, une lecture riche en enseignements.

Isabelle Amschwand
Présidente de swissVR

Reto Savoia
CEO Deloitte Suisse

Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Chargée de cours IFZ / Haute école de Lucerne



Points-clés de l'étude



22%

des membres de CA interrogés s'attendent à une évolution positive de la conjoncture économique en Suisse au cours des 12 prochains mois.

Des perspectives conjoncturelles mitigées

S'agissant des perspectives conjoncturelles pour les 12 prochains mois, les membres de conseils d'administration interrogés se montrent moins optimistes par rapport au dernier numéro de swissVR Monitor, publié il y a six mois. Les prévisions relatives aux perspectives commerciales et sectorielles restent toutefois alignées sur la moyenne à long terme. L'évolution de la conjoncture au cours des 12 prochains mois sera considérablement influencée par la situation des ventes sur les marchés voisins, la perspective d'une guerre commerciale initiée par les États-Unis ainsi que d'autres tensions de nature géopolitique.



40%

ressentent déjà les effets du changement démographique sur leur entreprise.

Le changement démographique est déjà une réalité pour de nombreuses entreprises

Le changement démographique est souvent décrit comme un phénomène du futur. Pourtant, quatre membres de conseils d'administration sur dix constatent déjà les effets de l'évolution de la structure démographique sur leur entreprise. Une personne interrogée sur cinq s'attend à ce que son entreprise soit aussi touchée dans les trois prochaines années et un tiers dans plus de trois ans. Les membres des conseils d'administration des grandes entreprises sont généralement plus nombreux que ceux des petites entreprises à constater d'ores et déjà les effets du changement démographique sur leur entreprise.



57%

indiquent que leur conseil d'administration a abordé la question du changement démographique au cours des 12 derniers mois.

Les conseils d'administration accordent relativement peu d'attention au changement démographique

Si la majorité des personnes interrogées indique que leur conseil d'administration a abordé la question du changement démographique au cours des 12 derniers mois, ce n'était pas le cas pour quatre conseils sur dix. En comparaison avec d'autres thèmes abordés dans le cadre des numéros précédents du swissVR Monitor, tels que la durabilité ou l'intelligence artificielle générative, l'évolution de la structure démographique reçoit moins d'attention de la part des conseils d'administration. En moyenne, les comités discutent également moins souvent de la problématique du changement démographique et de ses répercussions sur les entreprises que d'autres enjeux.



45%

estiment que leur CA ne consacre pas suffisamment de temps à la question du changement démographique.

Des connaissances suffisantes, mais pas assez de temps investi par les membres des CA

L'analyse de l'engagement des conseils d'administration sur la question du changement démographique révèle une situation contrastée. D'une part, près de neuf personnes interrogées sur dix estiment que leur conseil est suffisamment informé pour évaluer les effets du changement démographique sur leur entreprise. D'autre part, un peu plus de la moitié des administrateurs considèrent que leur conseil d'administration ne consacre pas assez de temps à ce sujet.



87%

demandent un assouplissement du droit du travail s'agissant du temps de travail hebdomadaire.

Les membres des conseils d'administration estiment que l'État doit agir

Les membres de conseils d'administration interrogés souhaitent que l'État mette en place une série de mesures au cours des dix prochaines années pour faire face au changement démographique. Presque tous les sondés souhaitent que la prévoyance vieillesse continue à bénéficier d'avantages fiscaux. En outre, environ neuf personnes interrogées sur dix demandent davantage d'incitations fiscales pour encourager l'activité professionnelle après la retraite, un assouplissement du droit du travail en matière de temps de travail hebdomadaire, ainsi qu'une gestion de l'immigration mieux adaptée aux besoins du marché du travail.



32%

ont élaboré une nouvelle stratégie d'entreprise au cours des 12 derniers mois.

L'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise, au cœur des préoccupations du conseil d'administration

Selon les personnes interrogées, l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise a été le thème le plus fréquemment abordé par les conseils d'administration au cours des 12 derniers mois. La gestion des risques arrive en deuxième position, suivie par les défis liés aux postes de direction. Pour les 12 prochains mois, les répondants s'attendent à un changement complet des priorités : l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus internes devraient occuper la première place, tandis que la gestion des talents et la réaction aux évolutions du marché et au comportement concurrentiel devraient partager la deuxième place.

➤ Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales



Les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les 12 prochains mois continuent de suivre la dynamique cyclique observée depuis deux ans (voir figure 1). En début d’année, les membres de conseils d’administration faisaient preuve de plus de prudence dans leurs prévisions (cf. I/2023 et I/2024), tandis qu’un regain d’optimisme était constaté en milieu d’année (cf. II/2023 et II/2024). Cette tendance se maintient actuellement. Alors que la demande intérieure en Suisse reste globalement solide, plusieurs facteurs d’incertitude pèsent sur le commerce extérieur : la diminution prolongée des ventes en Allemagne et en France, le risque d’une guerre commerciale initiée par les États-Unis, les tensions géopolitiques persistantes au Moyen-Orient et les tensions entre la Chine et Taiwan.

S’agissant de la conjoncture, les avis sont partagés avec 22% de perspectives positives et 14% de perspectives négatives, tandis que la majorité des personnes interrogées (64%) adoptent une position neutre pour les 12 prochains mois. Ces prévisions étayent globalement d’autres estimations actuelles qui anticipent une croissance économique suisse inférieure à la moyenne pour l’année en cours.

Pour leur secteur d’activité, une majorité relative de personnes interrogées (43%) prévoient une évolution neutre au cours des 12 prochains mois, tandis que 41% s’attendent à

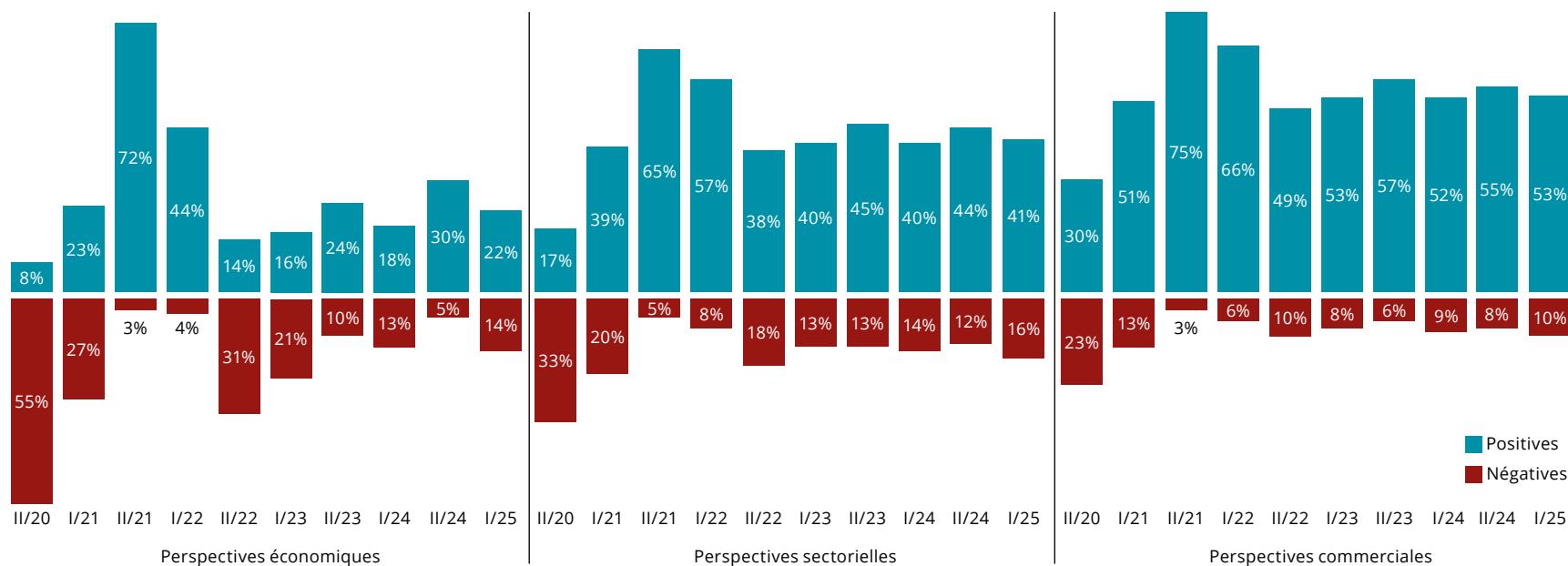
une évolution positive. Seul un membre de conseil d’administration sur six (16%) anticipe de sombres perspectives. Dans les secteurs des technologies de l’information et de la communication (63% d’attentes positives, contre 6% de négatives), de la construction et de l’immobilier (55% d’attentes positives, contre 2% de négatives), ainsi que des services aux entreprises (55% d’attentes positives, contre 6% de négatives), les prévisions sont plus optimistes que la moyenne. En revanche, les attentes sont inférieures à la moyenne dans les secteurs pharmaceutique et de la santé (29% d’attentes positives, contre 24% de négatives) et globalement, le pessimisme prédomine dans l’industrie manufacturière et la chimie (28% d’attentes positives contre 39% de négatives), un résultat sans doute lié à la forte dépendance du secteur aux exportations ou à une demande étrangère modérée.

Une petite majorité des membres de conseils d’administration (53%) s’attendent à une évolution positive pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois. Le reste des personnes interrogées exprime des attentes en grande partie neutres (37%) et, seule une personne sur dix s’attend à une évolution négative (10%). Les administrateurs les plus confiants pour leur entreprise sont ceux du secteur de la construction et de l’immobilier (74% d’attentes positives, contre 2% de négatives) ainsi que ceux des services aux entreprises (70% de positives, contre 0% de négatives). Dans l’industrie manufacturière et la chimie, il y a autant de sondés optimistes que pessimistes (31% d’avis positifs, contre 28% d’avis négatifs).

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor II/2020 jusqu’à I/2025]

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les douze prochains mois ?

Remarque : le total n’atteint pas 100 % en raison des réponses neutres.





Thème-clé : Changement démographique – Agir aujourd’hui pour préparer l’entreprise de demain

La structure démographique de la Suisse, comme celle de nombreux autres pays, évolue constamment en raison de la hausse de l’espérance de vie, de la baisse de la natalité et des flux migratoires continus. Ces évolutions, désignées sous le terme générique de « changement démographique », ont un impact sur différents domaines de l’économie. Selon les prévisions, le fait que le nombre de départs à la retraite soit supérieur au nombre d’entrées sur le marché du travail en Suisse devrait ainsi entraîner un déficit de main-d’œuvre de 430 000 personnes d’ici 2040, soit 8% de la population active actuelle. Recruter de la main-d’œuvre à l’étranger ne suffira probablement pas à résoudre entièrement la situation, car de nombreux autres pays sont confrontés au même défi. Dans le même temps, de nouveaux marchés potentiels émergent, notamment avec l’augmentation du nombre de consommateurs âgés, dont beaucoup ont un pouvoir d’achat élevé et restent en forme jusqu’à un âge avancé. Les multiples opportunités et risques liés au changement démographique varient selon les

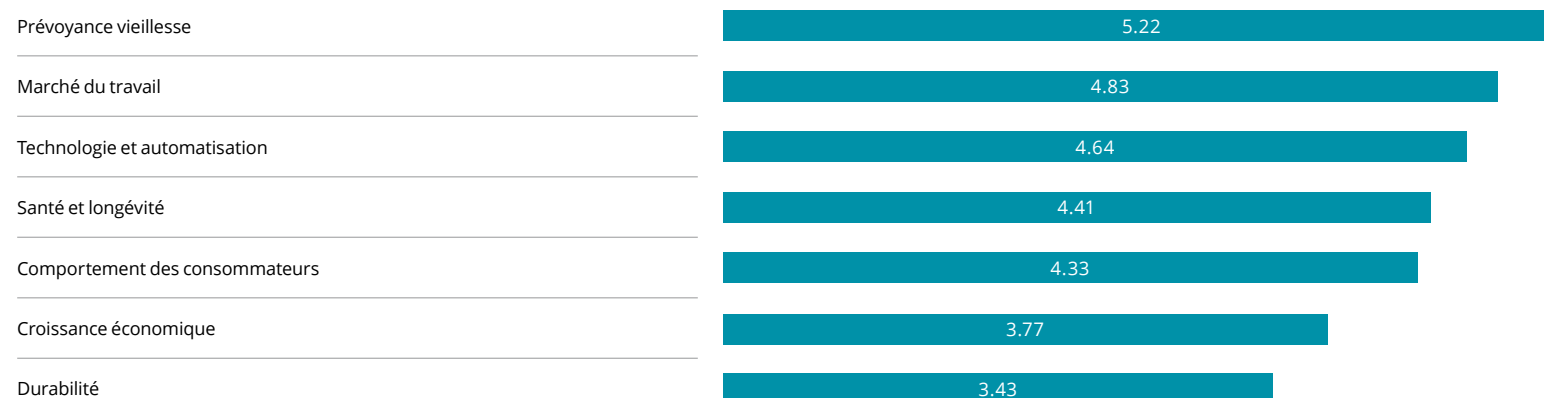
secteurs, mais concernent d’une manière ou d’une autre toutes les entreprises et tous les conseils d’administration.

Conséquences du changement démographique

L’évolution démographique aura vraisemblablement des répercussions dans différents domaines économiques et sociaux en Suisse (voir figure 2). Les personnes interrogées estiment que la prévoyance vieillesse et le système de retraite seront les domaines les plus impactés, suivis du marché du travail ainsi que de la technologie et de l’automatisation. Ce constat s’explique par la problématique du financement du système de prévoyance et de la pénurie de main-d’œuvre, deux sujets qui attirent fréquemment l’attention des médias et des responsables politiques.

Fig. 2 L’impact du changement démographique sur la Suisse

Question : Selon vous, quel sera l’impact du changement démographique sur les domaines suivants en Suisse ?
(1 = très faible impact ; 6 = très fort impact)



Bien que les membres des conseils d’administration s’accordent sur l’impact significatif du changement démographique sur le marché du travail, ils considèrent que la croissance économique sera moins touchée. Ce constat est sans doute lié à leurs prévisions à la hausse s’agissant de la productivité de la main-d’œuvre restante grâce à un recours accru à la technologie et l’automatisation, ce qui compenserait les effets de la pénurie de main-d’œuvre due au changement démographique.

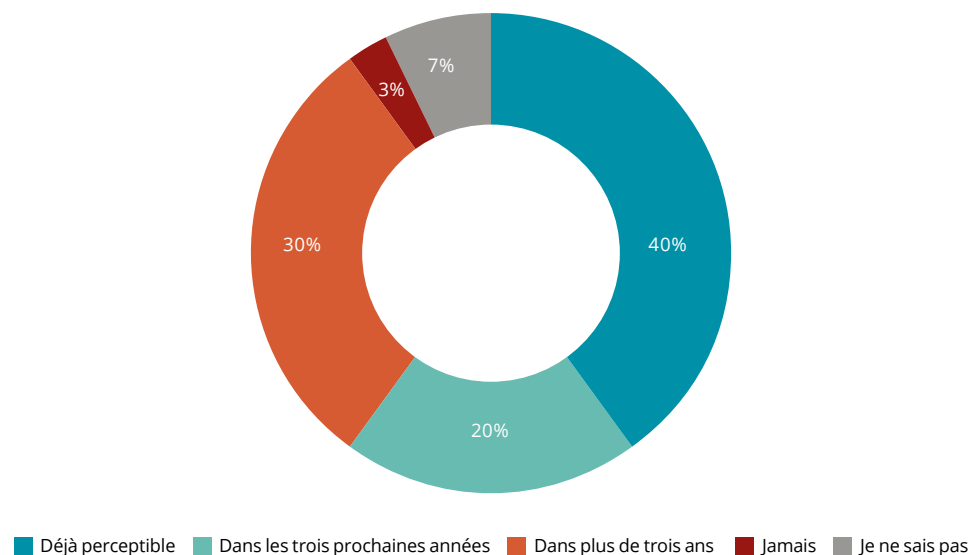
Lorsqu’on interroge les membres de conseils d’administration sur l’impact du changement démographique sur leur entreprise, une majorité relative (40%) affirme déjà en percevoir les effets (voir figure 3). Une personne interrogée sur cinq estime que ces effets se feront sentir dans son entreprise dans les trois prochaines années et près d’un tiers pense qu’il faudra plus de trois ans. Très peu d’administrateurs (3%) estiment que l’évolution de la structure démographique n’aura jamais d’impact sur leur entreprise.

Les personnes interrogées dans le secteur pharmaceutique et de la santé sont particulièrement nombreuses (60%) à ressentir d’ores et déjà les effets de l’évolution démographique sur leur entreprise, probablement parce que le vieillissement de la société a une influence directe sur les produits, les services et les débouchés de ces entreprises. En revanche, les membres des conseils d’administration du secteur des services aux entreprises, de l’industrie manufacturière et de la chimie (22% chacun) se sentent actuellement moins concernés par ces transformations. Les grandes entreprises (52%) sont en outre plus nombreuses que les petites entreprises (30%) à ressentir d’ores et déjà les effets du changement démographique.

Selon les entreprises, le changement démographique affectera différents aspects de leur modèle économique (voir figure 4). La plupart des personnes interrogées s’attendent à des répercussions sur les relations avec

Fig. 3 Chronologie de l’impact du changement démographique sur les entreprises

Question : À quel moment l’impact du changement démographique sur votre entreprise sera-t-il perceptible ?



leurs clients (65%), la structure des coûts (61%) et l’offre de leur entreprise (59%). À l’inverse, la production (46%) et l’infrastructure (39%) de l’entreprise seront, selon les administrateurs, moins touchées.

Les répercussions sur les différents aspects du modèle économique varient selon les secteurs. Ainsi, dans les secteurs de l’industrie manufacturière et de la chimie, les répondants s’attendent à ce que le changement démographique ait un impact sur leur production (56%). En revanche, dans les secteurs de la construction et de l’immobilier, ils estiment que les relations avec les clients, souvent citées dans l’ensemble, seront moins touchées par le changement démographique (43%).

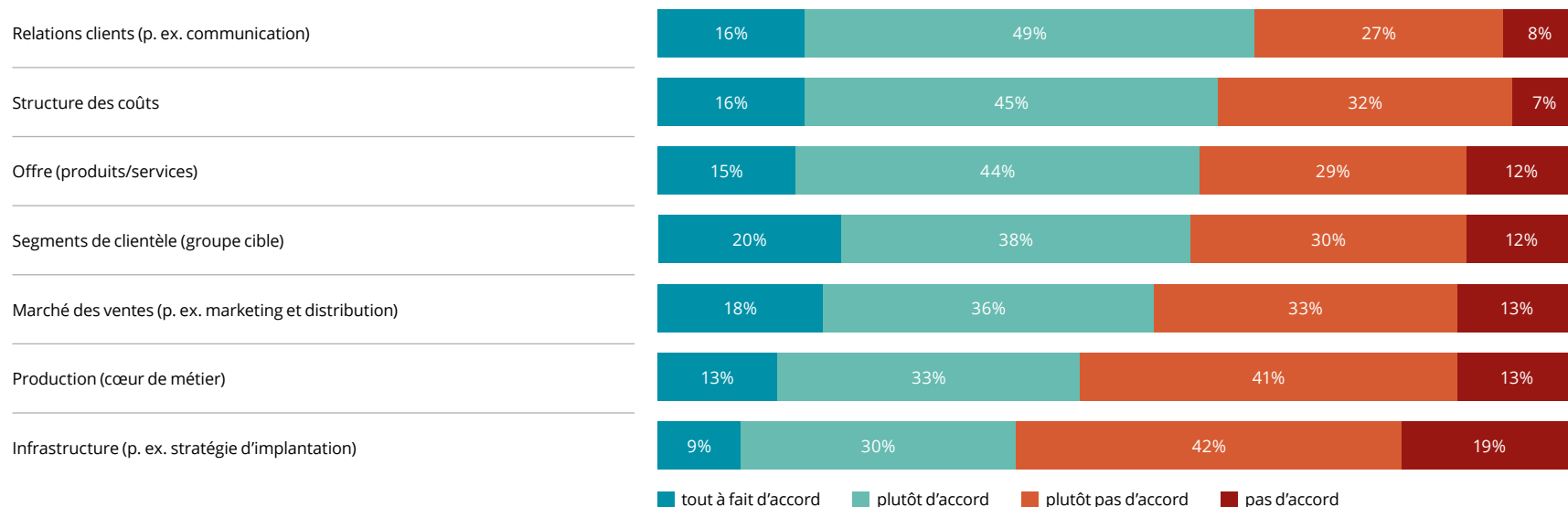
De plus, les sondés qui opèrent dans les grandes entreprises ressentent non seulement déjà plus souvent les effets du changement démographique mais, contrairement aux membres de conseils d’administration de

petites entreprises, ils sont également plus nombreux à prévoir que l’évolution de la structure démographique influencera davantage les différents aspects de leurs modèles économiques. Si l’on combine ces deux constats, il en résulte, selon les personnes interrogées, que le changement démographique devrait avoir un effet globalement plus fort sur les grandes entreprises que sur les petites.

Les effets déjà perceptibles du changement démographique ainsi que son influence future sur les modèles économiques des entreprises révèlent l’importance pour les conseils d’administration de se pencher sur ces évolutions. Les conseils d’administration devraient identifier et analyser les défis et les opportunités que représente le changement démographique pour leur entreprise, afin d’en déduire de potentiels ajustements de leur stratégie.

Fig. 4 L’impact du changement démographique sur les modèles économiques

Question : Sur quels aspects du modèle économique de votre entreprise le changement démographique aura-t-il un impact ?



Préparation et mesures des entreprises

Lorsqu’on demande aux membres des conseils d’administration dans quelle mesure leur entreprise est préparée au changement démographique, on constate un degré de préparation moyen similaire dans tous les domaines abordés (voir figure 5). Seule la question de la durabilité affiche un degré de préparation légèrement inférieur. L’analyse en fonction de la taille et du secteur d’activité des entreprises révèle également un tableau très homogène.

Il est intéressant de noter que, selon les estimations des sondés, le niveau de préparation des entreprises aux répercussions du changement démographique est nettement inférieur au niveau des effets prévus de ce phénomène pour presque toutes les problématiques mentionnées, à l’exception de la durabilité. Par exemple, si l’impact sur le marché du travail

est estimé à 4,83, le degré de préparation atteint seulement 4,08. Cette différence, ainsi que les écarts observés sur d’autres fronts, montrent la nécessité pour les entreprises d’agir en conséquence.

Afin d’évaluer la concrétisation de cette nécessité d’agir, les entreprises ont été interrogées sur les mesures qu’elles ont déjà mises en œuvre pour faire face au changement démographique (voir figure 6). Selon les déclarations des personnes interrogées, les entreprises misent majoritairement sur des modèles de travail plus flexibles (66%), des augmentations de la productivité grâce au recours à la technologie et à l’automatisation (58%), ainsi que sur des investissements supplémentaires dans la formation continue des collaborateurs (52%).

Fig. 5 Préparation des entreprises au changement démographique

Question : Dans quelle mesure votre entreprise est-elle actuellement préparée au changement démographique dans les domaines suivants ?
(1 = très mal préparée ; 6 = très bien préparée)



Certaines mesures, bien que mises en œuvre jusqu’à présent par une minorité d’entreprises, méritent une attention particulière en raison de leur efficacité ou de leur nécessité dans le contexte actuel du changement démographique. Par exemple, pour pallier la pénurie de main-d’œuvre qui touche déjà certains secteurs, il serait pertinent de puiser davantage dans le vivier de main-d’œuvre nationale (travailleurs âgés, femmes) et de recruter davantage de main-d’œuvre à l’étranger. Ces deux mesures ne sont mises en œuvre que par environ un quart des entreprises (28% et 25%, respectivement).

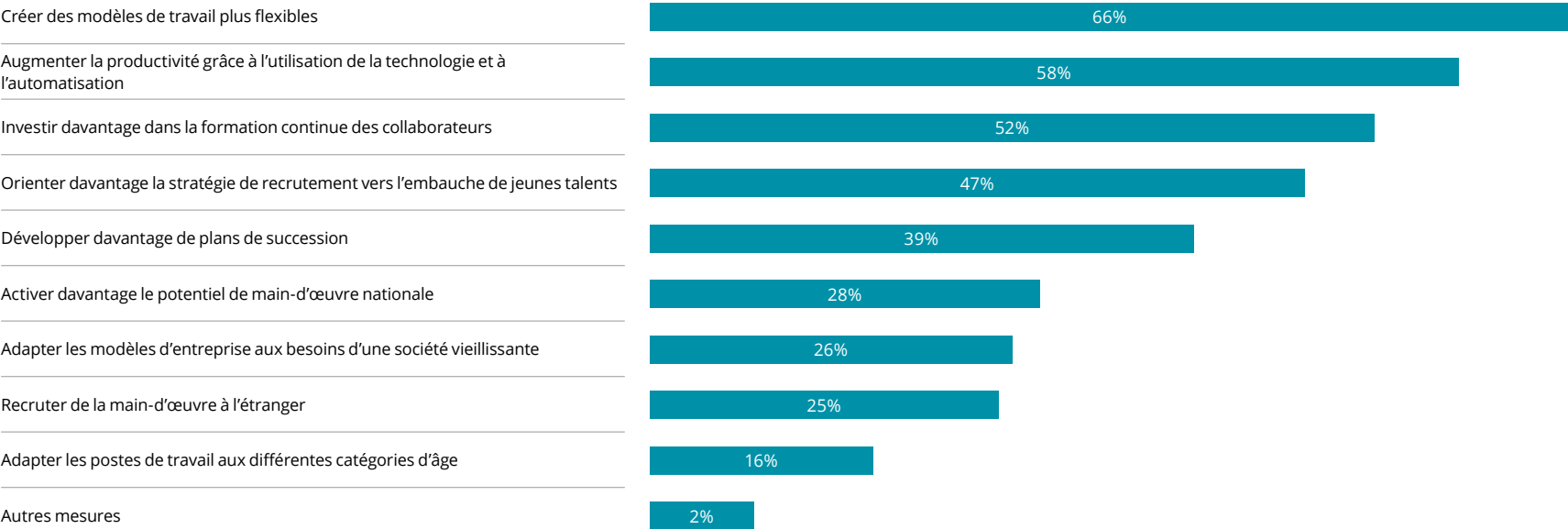
Par ailleurs, un membre de conseil d’administration sur quatre (26%) indique que son entreprise a adapté son modèle économique pour répondre aux besoins d’une société vieillissante. Une majorité des personnes interrogées s’attendent, comme nous l’avons déjà mentionné précédemment, à ce que le changement démographique modifie les relations avec les

clients ainsi que l’offre des entreprises (voir figure 4). Il est donc nécessaire d’adapter dès maintenant les modèles économiques afin d’anticiper les opportunités et les risques futurs liés à l’évolution démographique.

Les personnes interrogées ont évalué le degré de préparation de leur entreprise ainsi que les conséquences anticipées du changement démographique. Ces évaluations mettent en évidence un besoin d’action dans divers domaines (marché du travail, technologie et automatisation, etc.). Dans ce contexte, il est recommandé de puiser davantage dans les viviers de main-d’œuvre nationale et étrangère et de repenser son propre modèle économique à la lumière des opportunités et des risques liés au changement démographique et d’effectuer les ajustements nécessaires.

Fig. 6 Mesures prises par les entreprises en réponse au changement démographique

Question : Parmi les mesures suivantes, quelles sont celles que votre entreprise a déjà prises en réponse au changement démographique ? (plusieurs réponses possibles)



La question du changement démographique au sein des conseils d'administration

La question du changement démographique est également abordée au sein des conseils d'administration (voir figure 7, à gauche). Plus de la moitié des personnes interrogées (57%) indiquent que leur conseil d'administration a discuté de ce sujet au cours des 12 derniers mois. Toutefois, par rapport à d'autres thèmes jugés prioritaires dans les éditions précédentes du swissVR Monitor comme la durabilité (85%) ou l'intelligence artificielle générative (70%), le changement démographique reçoit moins d'attention de la part des conseils d'administration. Dans l'industrie manufacturière et la chimie (42%) ainsi que dans les technologies de l'information et de la

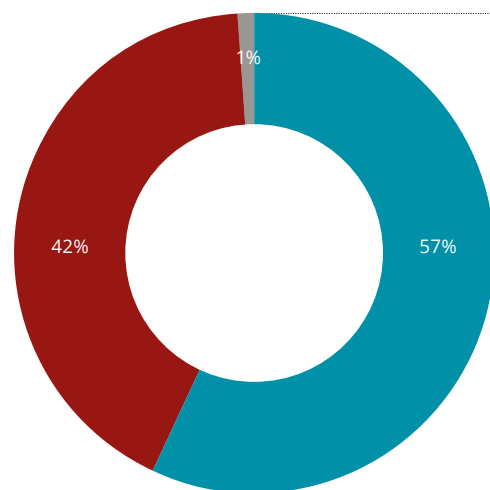
communication (46%), moins de la moitié d'entre eux ont jusqu'à présent abordé l'évolution de la structure démographique et ses conséquences.

Les discussions au sein du conseil d'administration sur le changement démographique ont principalement lieu en séance plénière (84%, voir figure 7, à droite) et plus rarement en comités spécialisés (5%) ou à la fois en plénière et dans les comités (11%). Là encore, on observe que d'autres sujets, comme la durabilité (30%) ou l'intelligence artificielle générative (26%), sont plus souvent traités au sein de comités spécialisés.

Le changement démographique aura probablement aussi un impact sur la gouvernance des entreprises (voir figure 8). Dans ce contexte, les

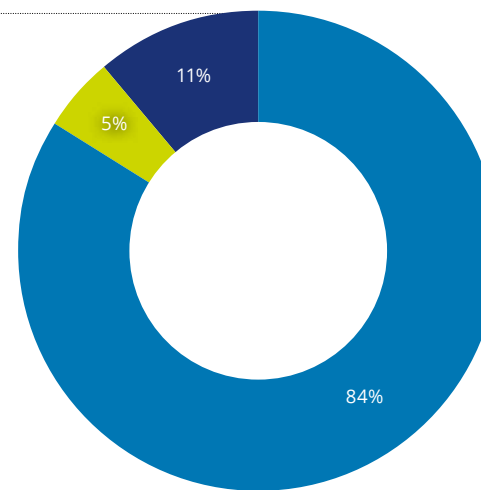
Fig. 7 Discussions sur le changement démographique au sein des CA

Question : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous discuté du changement démographique au sein de votre conseil d'administration ?



■ Oui ■ Non ■ Je ne sais pas

Question : Dans quel cadre abordez-vous le sujet du changement démographique au sein de votre CA ? [n = 205]



■ Avec tous les membres du CA ■ Au sein de commissions / comités
■ Avec l'ensemble du CA et dans des commissions / comités

membres des conseils d’administration pensent que les répercussions concerneront principalement l’organisation du travail (69%), la stratégie d’entreprise (68%) ainsi que la structure de l’entreprise et de la direction (68%). Un peu plus de la moitié des personnes interrogées estiment que le changement démographique aura un impact sur le cadre normatif (55%), et donc aussi sur les valeurs et les objectifs de l’entreprise, ainsi que sur la gestion des risques (54%). En revanche, les sondés estiment que la communication avec les actionnaires et les parties prenantes (45%) ainsi que la composition du conseil d’administration (44%) seront moins touchées.

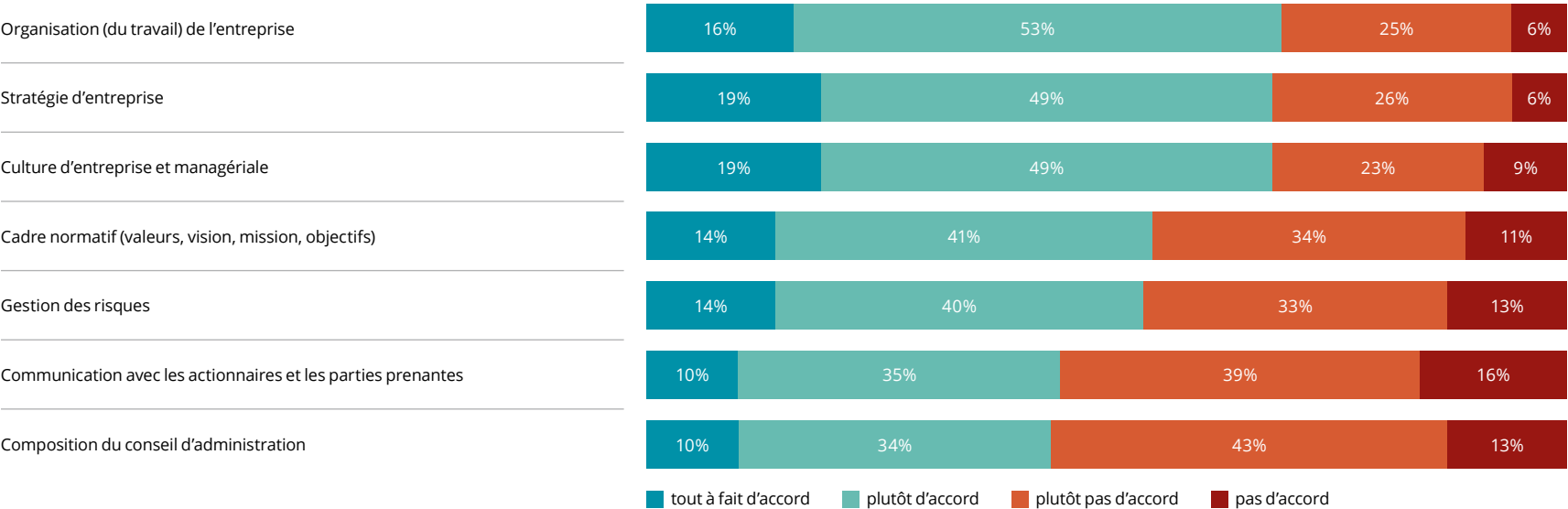
Si l’on considère l’ensemble des thématiques, on constate que l’effet attendu sur la gouvernance d’entreprise est supérieur à la moyenne pour

les membres des conseils d’administration du secteur des services financiers. À l’inverse, dans les secteurs de la construction et de l’immobilier, de l’industrie manufacturière et de la chimie, ainsi que de l’industrie pharmaceutique et de la santé, les sondés s’attendent à ce que l’impact du changement démographique sur la gouvernance d’entreprise soit moins important que dans les autres secteurs.

L’opinion des répondants varie quant à la manière dont leur conseil d’administration aborde le changement démographique selon la thématique considérée (voir figure 9). Une écrasante majorité (88%) estime que leur conseil est suffisamment informé pour évaluer les effets du changement démographique sur leur entreprise. La plupart des personnes interro-

Fig. 8 L’impact du changement démographique sur la gouvernance d’entreprise

Question : Sur quels aspects de la gouvernance de votre entreprise le changement démographique aura-t-il un impact ?



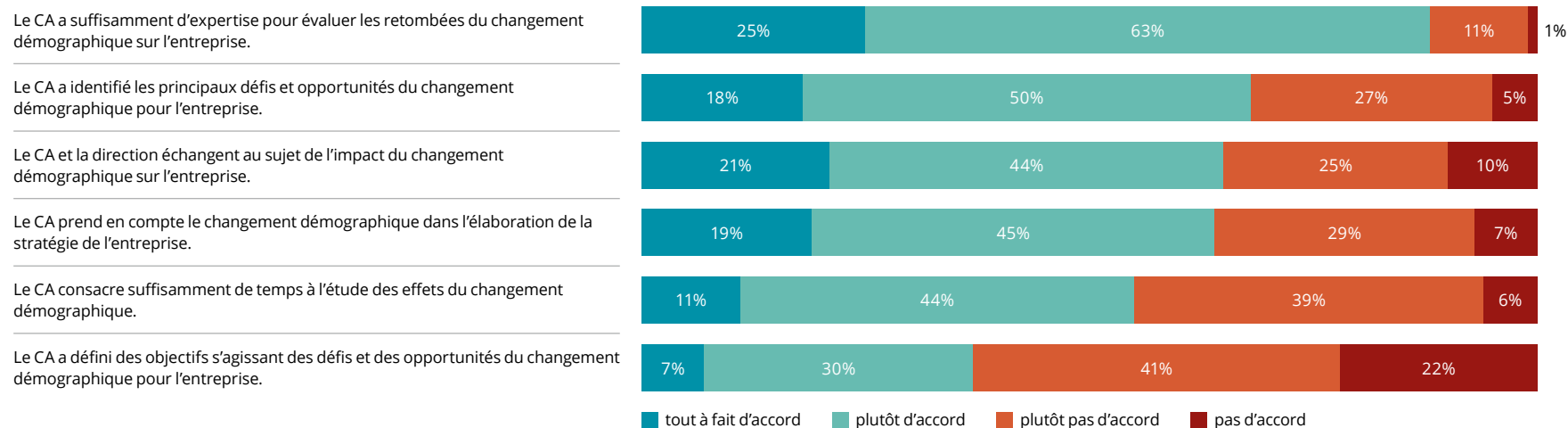
gées estiment que leur conseil d’administration a identifié les principaux risques et opportunités du changement démographique pour leur entreprise (68%), qu’il échange avec la direction sur ce sujet (65%) ou qu’il tient compte de cette évolution dans l’élaboration de la stratégie (64%).

En revanche, seulement un peu plus de la moitié des sondés (55%) considèrent que leur conseil d’administration consacre suffisamment de temps à ce sujet. Selon les personnes interrogées, environ un tiers des conseils d’administration (37%) a fixé des objectifs en lien avec les défis et les opportunités que représente le changement démographique pour son entreprise.

Si le changement démographique fait déjà l’objet de discussions au sein de nombreux conseils d’administration, il reste encore absent des débats pour bon nombre d’entre eux. Les comités stratégiques, de nomination et de rémunération ainsi que les comités des risques devraient accorder une attention particulière aux opportunités et aux risques liés à l’évolution de la structure démographique pour leur entreprise. Pour de nombreux conseils d’administration, un investissement en temps considérable demeure nécessaire pour mieux aborder les impacts du changement démographique sur la stratégie et le modèle économique de leur entreprise.

Fig. 9 Affirmations sur le changement démographique au sein des CA

Question : Dans quelle mesure les affirmations suivantes s’appliquent-elles à votre CA ?



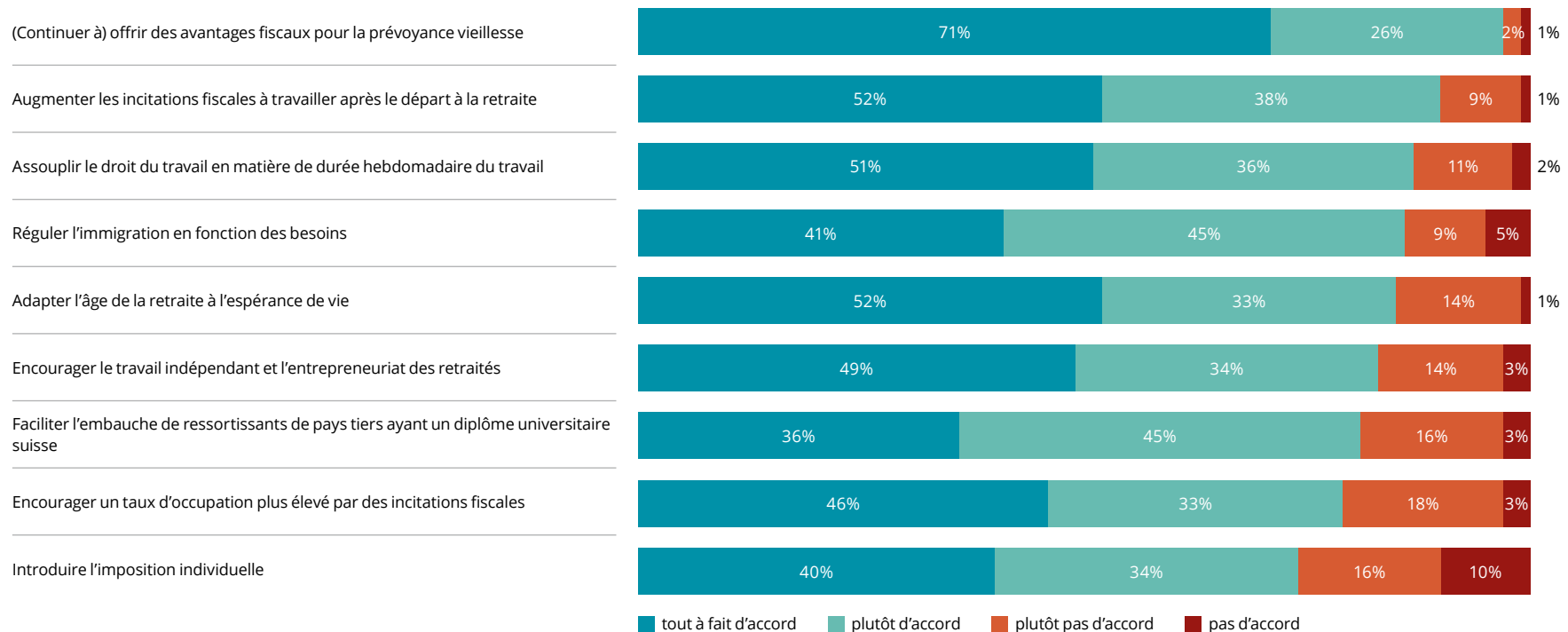
Mesures étatiques

Lorsqu’on demande aux membres des conseils d’administration quelles mesures l’État devrait mettre en œuvre au cours des dix prochaines années pour répondre à l’évolution démographique, un consensus clair se dégage (voir figure 10). Toutes les mesures suggérées obtiennent un taux d’approbation entre trois quarts et près de 100%, qu’il s’agisse de demander plus d’interventionnisme de l’État (par exemple une gestion de l’immigration en fonction des besoins) ou moins d’intervention étatique (par exemple, droit du travail plus flexible).

Le maintien des avantages fiscaux pour la prévoyance vieillesse bénéficie d’un soutien presque unanime des personnes interrogées (97%). Près de neuf personnes interrogées sur dix souhaitent davantage d’incitations fiscales pour encourager l’activité professionnelle après la retraite (90%), un droit du travail plus flexible s’agissant du temps de travail hebdomadaire (87%), ainsi qu’une gestion de l’immigration plus adaptée aux besoins du marché du travail (86%).

Fig. 10 Mesures prises par l’État en réponse au changement démographique

Question : Quelles mesures l’État devrait-il mettre en œuvre au cours des dix prochaines années en réponse au changement démographique ?



Questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration

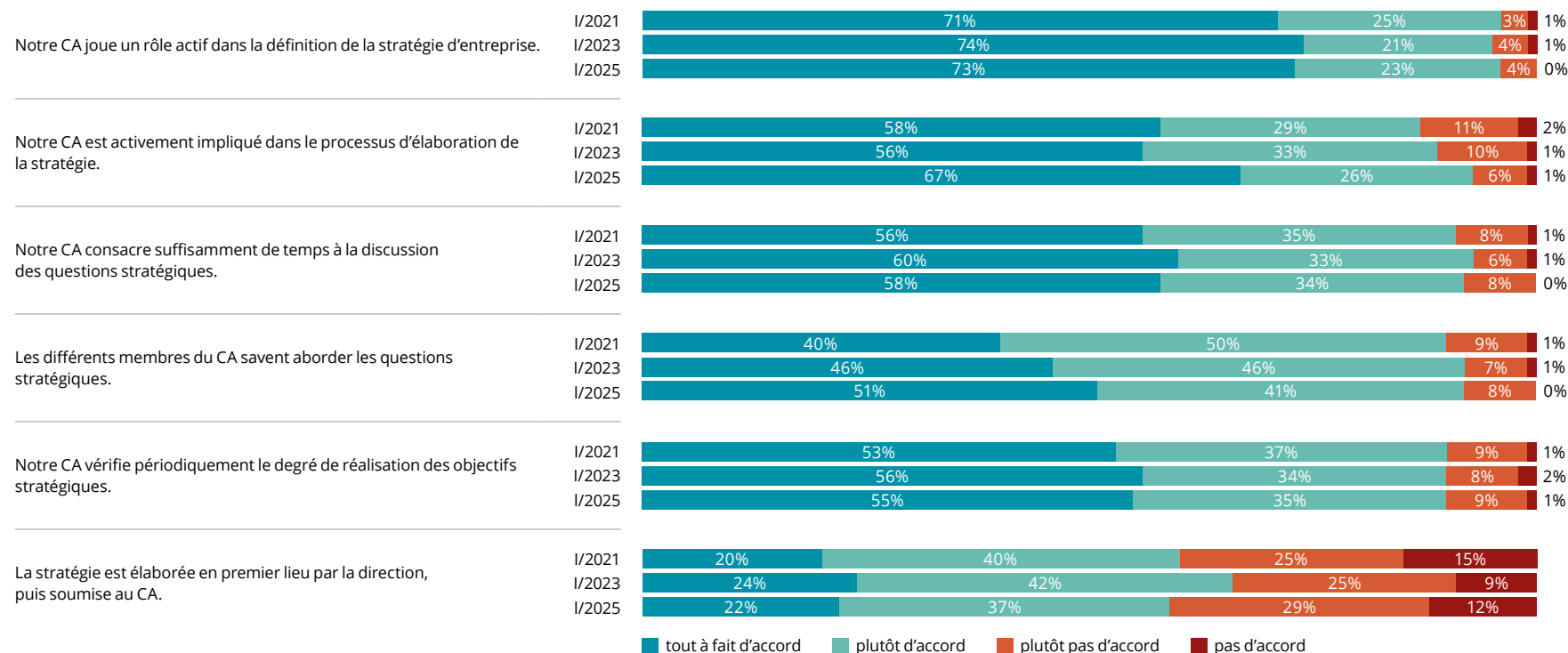
Stratégie et objectifs de l'entreprise

L'un des sujets clés abordés par le conseil d'administration est l'élaboration de la stratégie et des objectifs de l'entreprise (voir figure 11). Sans surprise, presque toutes les personnes interrogées (96%) estiment que leur conseil d'administration joue un rôle actif dans la définition de la stra-

tégie de l'entreprise. Dans neuf entreprises sur dix, le conseil d'administration est impliqué dans le processus d'élaboration de la stratégie (93%), consacre suffisamment de temps aux discussions stratégiques (92%) et les différents membres du conseil d'administration gèrent efficacement les questions stratégiques (92%). S'agissant du contrôle périodique de l'atteinte des objectifs, le niveau d'approbation (90%) augmente avec la taille

Fig. 11 Stratégie et objectifs d'entreprise

Question : Veuillez donner votre avis sur les affirmations suivantes :



de l’entreprise, ce qui pourrait être dû au fait que les grandes entreprises et leurs conseils d’administration ont davantage tendance à formaliser le contrôle de la stratégie que les petites entreprises.

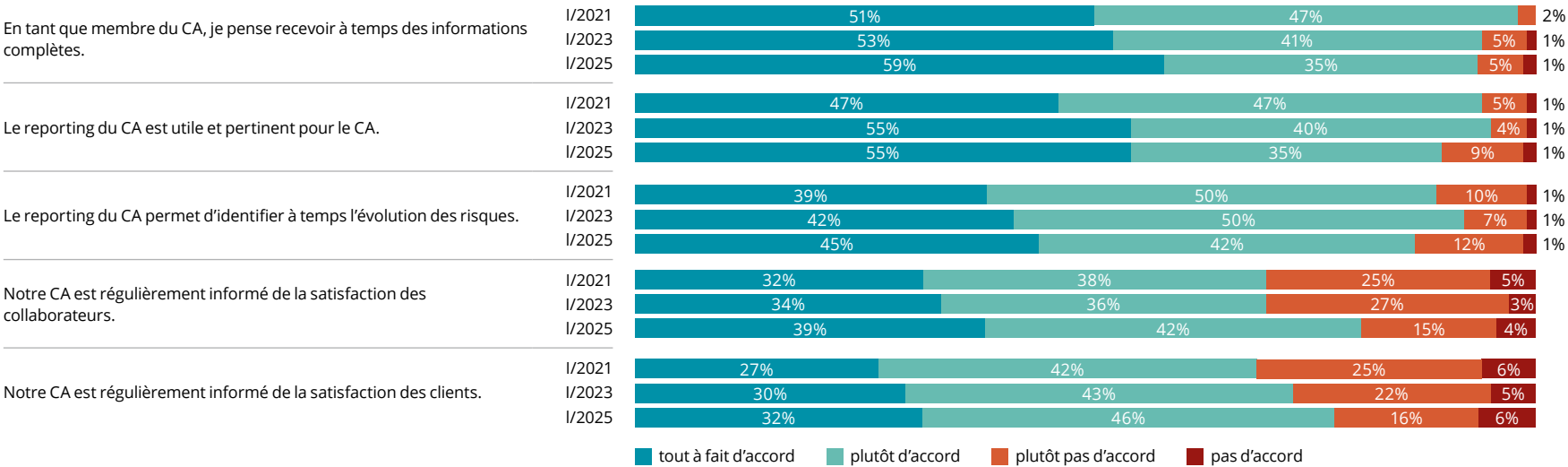
Par rapport aux éditions swissVR Monitor I/2021 et I/2023, on n’observe que peu de variations significatives dans les évaluations des administrateurs. On peut toutefois constater une nette augmentation de l’adhésion complète des sondés à l’implication du conseil d’administration dans le processus d’élaboration de la stratégie, passant de 56% dans l’édition I/2023 à 67% dans la présente enquête. Ce résultat indique que les conseils d’administration participent de plus en plus activement à l’élaboration de la stratégie et ne se contentent pas d’approuver un projet qui leur a été soumis par la direction.

Information et reporting

Un accès régulier aux informations et un reporting adéquat de la part de la direction générale sont essentiels pour permettre au conseil d’administration de travailler efficacement sur la stratégie et les objectifs de l’entreprise (voir figure 12). Dans ce contexte, l’immense majorité des personnes interrogées estime être suffisamment et régulièrement informée (94%). De même, les personnes interrogées jugent très positivement l’utilité et la pertinence du reporting (90%), ainsi que sa capacité à permettre au conseil d’anticiper l’évolution des risques à un stade précoce (87%). Par ailleurs, environ quatre membres de conseils d’administration sur cinq se disent régulièrement informés de la satisfaction des collaborateurs (81%) et de la satisfaction des clients (78%).

Fig. 12 Informations et reporting

Question : Veuillez donner votre avis sur les affirmations suivantes



Ces opinions sont globalement similaires à celles enregistrées dans les enquêtes swissVR Monitor I/2021 et I/2023. On constate toutefois une nette augmentation s'agissant du reporting sur la satisfaction des collaborateurs, qui passe de 70% (édition I/2023) à 81% dans la présente étude.

Cette amélioration pourrait s'expliquer par le fait que la gestion des talents a été l'un des thèmes-clés abordés par les conseils d'administration au cours des dernières années. Les administrateurs ont ainsi pu davantage échanger avec la direction sur la satisfaction des collaborateurs.

Fig. 13 Les 10 thèmes-clés du CA

*Questions : Au cours des 12 derniers mois, quelles ont été les problématiques les plus importantes traitées par votre CA ?
Selon vous, quels seront les thèmes-clés dont votre CA s'occupera au cours des 12 prochains mois ?*

	Rang au I/2025		Rang au II/2024	12 prochains mois	Thème
	1 (32%)		2 (30%)	7 (21%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	2 (31%)		1 (31%)	4 (28%)	Gestion des risques
	3 (29%)		3 (29%)	6 (23%)	Défis en matière de personnel au niveau de la direction
	4 (26%)		3 (29%)	1 (34%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	5 (25%)		9 (20%)	4 (28%)	Numérisation / robotique / automatisation
	6 (23%)		5 (26%)	2 (31%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	6 (23%)		– (18%)	– (15%)	Transactions structurelles (acquisitions, partenariats, fusions)
	8 (22%)		6 (23%)	2 (31%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	8 (22%)		7 (21%)	– (15%)	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)
	10 (20%)		7 (21%)	– (15%)	Durabilité / responsabilité sociétale

« - » signifie « ne fait pas partie des 10 thèmes-clés ».



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque

Des thèmes importants au cœur des préoccupations des conseils d’administration

Les conseils d’administration abordent une vaste gamme de sujets. La figure 13 présente le classement des thèmes prioritaires des 12 derniers mois ainsi que les attentes pour les 12 prochains mois selon les personnes interrogées.

Pour les 12 derniers mois, le sujet le plus fréquemment cité par les administrateurs est l’élaboration d’une nouvelle stratégie d’entreprise (32%). Ce thème est ainsi passé de la deuxième à la première place du classement par rapport au dernier numéro du SwissVR Monitor. Il est suivi de près, à la deuxième place du classement, par la gestion des risques (31%), qui occupait la première place dans la dernière édition. L’importance de ce sujet est probablement liée aux incertitudes économiques mentionnées préalablement, telles que la faiblesse des ventes dans les pays voisins, la menace d’une guerre commerciale initiée par les États-Unis et les tensions géopolitiques dans plusieurs régions du monde.

Les défis liés au personnel de direction arrivent en troisième position (29%). Cela pourrait notamment être liée au changement démographique ou au fait que de nombreux cadres atteignent l’âge de la retraite, et que des changements au sein de la direction devraient avoir lieu.

Pour les 12 prochains mois, les personnes interrogées s’attendent à un changement dans le classement des thèmes les plus abordés par les conseils d’administration. Le thème-clé le plus souvent cité est l’amélioration de l’efficacité et l’optimisation des processus internes, actuellement en quatrième position (34%). La gestion des talents et la réaction aux évolutions du marché ainsi que le comportement de la concurrence arrivent en deuxième position ex aequo avec 31%. Ainsi, les trois thèmes-clés qui étaient les plus importants ces 12 derniers mois ne seront plus du tout les mêmes au cours des 12 prochains mois.



Interviews

La gestion des conséquences économiques du changement démographique

Guy Parmelin, Membre du Conseil fédéral et chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)

« Les mesures étatiques peuvent contrecarrer dans une certaine mesure les effets du changement démographique, mais ne peuvent pas les mitiger à elles seules. [...] Outre les incitations positives au travail, il est donc impératif de préserver ou renforcer notre capacité d'innovation. »

swissVR Monitor : Le changement démographique devrait avoir des répercussions dans divers domaines en Suisse : le marché du travail, la prévoyance vieillesse, le comportement des consommateurs, pour n'en citer que quelques-uns. Quels sont, selon vous, les principaux effets et défis du changement démographique pour l'économie suisse ?

Guy Parmelin : C'est pour l'économie du pays que les effets sur le marché du travail devraient être les plus directement perceptibles. Avec le départ progressif à la retraite des baby-boomers, le nombre de personnes qui quittent la vie active augmente. Parallèlement, la baisse du taux de natalité entraîne une diminution du nombre de personnes qui entrent sur le marché du travail. Il est donc difficile de couvrir les besoins croissants et changeants en main-d'œuvre qualifiée. La garantie de la prévoyance vieillesse constitue un défi supplémentaire de taille, qui concerne l'économie, mais aussi la société dans son ensemble.



Guy Parmelin dirige le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Après sa maturité, il a suivi une formation en agriculture et obtenu en 1985 une maîtrise fédérale d'agriculteur-viticulteur. La carrière politique de Guy Parmelin qui a débuté au Conseil général de Bursins (VD) est très riche et diverse. En tant que président de la section vaudoise de l'UDC, il a été élu au Conseil national en 2003, puis au Conseil fédéral en 2015. Il a été Président de la Confédération en 2021.

swissVR Monitor : Quelles mesures recommanderiez-vous aux entreprises pour relever les défis du changement démographique que vous venez d'évoquer ?

Guy Parmelin : Les difficultés de recrutement sont des signaux indiquant dans quels domaines la demande excède l'offre. Les acteurs doivent être capables de les détecter et d'agir, dans la mesure de leurs moyens, pour rétablir l'équilibre. Non seulement les causes et l'ampleur d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée varient d'une profession à l'autre, mais les solutions appropriées pour pallier cette problématique diffèrent également selon les professions concernées.

swissVR Monitor : Qu'est-ce que cela signifie, par exemple, dans le domaine de la formation ?

Guy Parmelin : Les entreprises jouent un rôle crucial dans la formation, notamment en Suisse. Dans notre système dual de formation professionnelle, elles contribuent à définir les contenus enseignés pour les différents métiers. Comme le montre votre enquête, elles doivent également faire

preuve de proactivité pour recruter la relève en mettant en œuvre des actions de marketing professionnel. Votre enquête révèle en outre que les entreprises sont très actives dans le domaine de la formation continue, ce que je salue vivement. En principe, je considère qu’il est du devoir des entreprises de veiller à ce que les conditions de travail soient aussi attractives que possible, afin d’attirer et de fidéliser du personnel qualifié. La notion de conditions de travail attractives peut varier selon les secteurs et les entreprises. D’après votre enquête, les modèles de temps de travail flexibles semblent par exemple être fortement demandés par les employés.

swissVR Monitor : Quel rôle l’État doit-il jouer dans ce domaine ?

Guy Parmelin : Le rôle de l’État consiste à créer un cadre propice à la formation, à l’activité professionnelle et à l’innovation. Je souhaite insister sur trois principes directeurs. Premièrement, nous devons veiller à ce que notre système éducatif transmette des compétences correspondant aux besoins de l’économie. Deuxièmement, sur le marché du travail, nous devons faire en sorte que les personnes en âge de travailler puissent le faire et le souhaitent. Cela signifie qu’il faut créer les incitations nécessaires pour que le travail en vaille la peine tout en veillant à la santé des travailleurs. Le troisième point que je souhaiterais évoquer est l’importance de l’innovation. Nous ne devons pas nous laisser paralyser par la crainte que la technologie rende certaines tâches superflues. Nous devrions plutôt reconnaître que le progrès technologique assure notre prospérité ou peut même l’augmenter.

swissVR Monitor : En raison de la baisse du taux de natalité, il faut partir du principe que la Suisse ne pourra pas maintenir à long terme le niveau actuel de sa population active sans apports externes. Quel est, selon vous, le rôle de l’immigration dans ce contexte ?

Guy Parmelin : L’immigration en Suisse est avant tout une réponse à la forte demande de main-d’œuvre. D’autres pays d’Europe, qui ont connu une évolution positive sur le marché de l’emploi au cours des deux dernières décennies, ont été et sont toujours tributaires de l’immigration pour cette raison. La population de l’espace UE/AELE n’augmente pratiquement plus. Le recrutement de la main-d’œuvre étrangère se fait en premier lieu là où la demande croît plus vite que l’offre, par exemple, pour les personnes hautement qualifiées, ou dans les secteurs où l’offre nationale de

main-d’œuvre tend à diminuer. L’accès au marché du travail européen en fonction des besoins est un argument important dans les choix d’implantation des entreprises. Il convient toutefois d’exploiter au mieux le potentiel de la main-d’œuvre nationale.

swissVR Monitor : Une grande majorité des membres de conseils d’administration interrogés soutiennent l’ajustement de l’âge de départ en retraite en fonction de l’espérance de vie ainsi que l’augmentation du nombre d’incitations fiscales pour continuer à travailler après le départ en retraite. Que pensez-vous de ces deux mesures ?

Guy Parmelin : La réforme AVS 21 prévoit l’alignement progressif de l’âge de référence des femmes sur celui des hommes, soit 65 ans. Le Parlement a en outre chargé le Conseil fédéral de présenter d’ici fin 2026 un projet visant à stabiliser l’AVS pour la période 2030-2040. Pour définir les mesures, il est nécessaire d’adopter une vision d’ensemble qui tienne compte des effets sur le potentiel de main-d’œuvre. Je tiens d’ailleurs à souligner que le système suisse de prévoyance vieillesse permet déjà aujourd’hui un départ à la retraite avant ou après l’âge de référence. Les entreprises doivent également utiliser au mieux les possibilités existantes, s’agissant notamment du travail au-delà de l’âge de la retraite.

En matière de fiscalité, nous devons éviter autant que possible les désincitations. Si une personne continue à travailler alors qu’elle est en âge de prendre sa retraite, elle peut cumuler ses revenus issus de la prévoyance vieillesse et ceux provenant de son activité professionnelle. Cela entraîne une imposition disproportionnellement élevée du fait de la progressivité du système. Le Conseil fédéral a examiné cette question dans un rapport qui montre qu’une base constitutionnelle serait nécessaire pour accorder un taux d’imposition favorable sur les revenus issus de l’activité professionnelle des personnes retraitées.

swissVR Monitor : Une autre mesure préconisée par la plupart des membres de conseils d’administration interrogés consiste à encourager les employés à travailler davantage par le biais d’incitations fiscales (progression fiscale moins forte). Que pensez-vous de cette mesure comme réponse au changement démographique ?

Guy Parmelin : Dans notre système, le travail doit être récompensé. Ce principe général doit être respecté, non seulement dans le système fiscal, mais aussi, par exemple, dans les prestations sociales liées au revenu. Le Conseil fédéral estime qu’il est de son ressort d’agir sur la fiscalité des ménages composés d’un couple marié. En raison de l’imposition des ménages, le revenu supplémentaire généré est aujourd’hui soumis à une forte progression fiscale. Le passage à l’imposition individuelle permettrait de réduire cette progression. Les mesures étatiques peuvent contrecarrer dans une certaine mesure les effets du changement démographique, mais ne peuvent pas les mitiger à elles seules. La Suisse se caractérise par une forte participation au marché du travail et, pour la grande majorité des travailleurs, le taux d’activité correspond également à celui souhaité. Si le potentiel de main-d’œuvre connaît donc certaines limites naturelles, ce n’est pas le cas de l’innovation et de la productivité du travail. Outre les incitations positives au travail, il est donc impératif de préserver ou renforcer notre capacité d’innovation.

Les mesures prises par les entreprises en réponse au changement démographique

Bettina Schaller, Présidente de la World Employment Confederation et SVP Head Group Public Affairs du groupe Adecco

« L’assouplissement des modèles de travail est une étape importante pour s’adapter au changement démographique. Il permet aux entreprises d’accroître la satisfaction des employés et leur productivité, ce qui renforce leur fidélisation. Toutefois, cette stratégie ne peut suffire à elle seule. »

swissVR Monitor : En tant qu’experte en ressources humaines, vous êtes particulièrement bien placée pour évaluer les effets du changement démographique sur le marché du travail suisse. Quels sont, selon vous, les évolutions et les défis actuels en la matière ?

Bettina Schaller : Les effets du changement démographique se font déjà sentir sur le marché du travail suisse. Le vieillissement de la population constitue l’un des défis majeurs, car il entraîne un manque croissant de main-d’œuvre qualifiée en raison du départ à la retraite des baby-boomers. Par ailleurs, la baisse du taux de natalité et les transformations sociétales réduisent le nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail. Si ces effets sont momentanément atténués à court terme par une conjoncture économique plus faible, ils ne résolvent en rien la problématique structurelle. Des ajustements structurels comme le soutien accru aux familles et l’amélioration de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée restent essentiels. Outre le vieillissement de la population, les nouvelles attentes des jeunes générations en matière de culture du travail et de valeurs jouent également un rôle. Des thématiques telles que la durabilité, le sens donné au travail et l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle gagnent en importance et influencent l’attractivité des entreprises. De plus, l’économie suisse devra continuer à s’appuyer sur un certain niveau d’immigration. Cependant,



Bettina Schaller dirige l’activité Affaires Publiques et préside le Comité d’IA responsable du Groupe Adecco. Elle a rejoint le groupe et l’industrie des services de l’emploi privé en mars 2010. Présidente de la World Employment Confederation, elle occupe parallèlement les fonctions de Vice-Présidente du comité Emploi, Travail et Affaires sociales de Business@OECD Employment et de Co-Présidente de la Task Force B20 sur l’avenir du travail et de l’éducation. Membre du B20 International Business Advocacy Caucus, elle fait également partie des comités de pilotage du Center for New Economy and Society du World Economic Forum et de l’association Global Apprenticeship Network. En 2011, Bettina a été élue Young Leader par l’American Swiss Foundation dont elle est aujourd’hui membre du conseil d’administration. Membre du comité consultatif de l’Asia Society Switzerland, elle siège également à celui de la Fondation GESDA (Fondation Geneva Science and Diplomacy Anticipator).

il sera sans doute plus difficile à l’avenir de recruter des professionnels qualifiés en Europe, car les pays voisins sont également confrontés à une pénurie de main-d’œuvre qualifiée.

swissVR Monitor : Quelles évolutions du marché du travail suisse anticipez-vous dans les années à venir en raison du changement démographique ?

Bettina Schaller : Dans les années à venir, le marché du travail continuera à évoluer vers des modèles de travail flexibles afin de répondre aux besoins d’une main-d’œuvre vieillissante. Cela comprend des mesures telles que le télétravail, le travail à temps partiel, le départ à la retraite flexible et la possibilité de mener sa carrière « en arc ». Parallèlement, la demande dans les domaines des technologies et de l’automatisation continuera d’augmenter afin de compenser les pertes de productivité liées à la diminution de la main-d’œuvre. Le vieillissement de la population peut également modifier la struc-

ture de la demande sur le marché du travail. Ainsi, une population plus âgée consomme des produits et des services différents : par exemple, la demande de professionnels de la santé va augmenter.

swissVR Monitor : Notre enquête auprès de membres de conseils d’administration montre que la plupart des entreprises assouplissent leurs modèles de travail (par exemple en proposant du télétravail, du temps partiel, un départ à la retraite flexible) en réponse à l’évolution démographique. Comment évaluez-vous l’efficacité de ces mesures face aux défis du changement démographique ?

Bettina Schaller : L’assouplissement des modèles de travail est une étape importante pour s’adapter au changement démographique. Il permet aux entreprises d’accroître la satisfaction des employés et leur productivité, ce qui renforce leur fidélisation. Toutefois, cette stratégie ne peut suffire à elle seule. Elle doit être complétée par d’autres initiatives bien connues, telles que le développement des offres de garde d’enfants, les politiques d’entreprise favorables aux familles, la lutte contre la discrimination liée à l’âge et l’intégration active des travailleurs étrangers qualifiés. Nous devons désormais nous pencher également sur la manière dont les agents de l’intelligence artificielle influencent notre travail. Il est néanmoins encore trop tôt, en ce début d’année 2025, pour en mesurer pleinement les effets. Une approche globale est essentielle pour pérenniser notre réussite.

swissVR Monitor : De même, la majorité des administrateurs interrogés s’accordent à dire que leur entreprise mise de plus en plus sur la technologie et l’automatisation pour augmenter leur productivité et compenser la pénurie de main-d’œuvre. Quel rôle jouent les technologies comme l’intelligence artificielle dans le contexte du changement démographique ?

Bettina Schaller : L’intelligence artificielle (IA) – et nous devrions déjà nous pencher sur l’émergence des « agents de l’intelligence artificielle » – joue un rôle central dans la résolution des défis posés par le changement démographique. Elle permet d’automatiser les processus et donc de remplacer certaines tâches effectuées par des employés partant à la retraite. L’IA permet en outre d’augmenter l’efficacité (et donc la productivité) des travailleurs et de développer de nouveaux domaines d’activité. Il est toutefois essentiel de veiller à une interaction harmonieuse entre l’humain et la ma-

chine. Des mesures ciblées devraient permettre aux travailleurs plus âgés de comprendre les avantages de l’IA et de l’utiliser efficacement.

La transparence et la formation sont ici essentielles pour renforcer la confiance dans ces technologies et pour garantir que les humains conservent toujours le contrôle. Il est également important que l’IA ne soit utilisée qu’en soutien dans le cadre de processus importants tels que le recrutement, et que la décision finale soit toujours prise par un être humain. Les entreprises doivent veiller à ce que la technologie qu’elles utilisent ne porte pas préjudice aux personnes et ne les discrimine pas. L’objectif est de trouver un équilibre idéal entre l’homme et la machine. L’approche human in the loop est d’ailleurs également inscrite dans le Règlement européen sur l’intelligence artificielle (EU AI Act), qui établit les premières normes applicables à l’IA, au-delà du secteur des ressources humaines.

swissVR Monitor : Quelles autres mesures considérez-vous comme essentielles pour aider les entreprises à gérer les effets du changement démographique ?

Bettina Schaller : Je pense que la tendance à l’allongement de l’espérance de vie se fera également ressentir dans les projets des entreprises. Les PME suisses adoptent actuellement des mesures classiques qui ont fait leurs preuves pour maintenir leurs travailleurs seniors en bonne santé, motivés et productifs, tout en attirant les jeunes générations. Grâce au système suisse de l’apprentissage, il n’est pas rare de voir jusqu’à quatre générations sur un même lieu de travail, ce qui a également un impact sur la culture managériale et d’entreprise.

Outre l’assouplissement des modèles de travail et l’utilisation des technologies, l’apprentissage continu et la formation ciblée des travailleurs sont indispensables. L’apprentissage tout au long de la vie aide à adapter les compétences des employés à l’évolution des exigences du marché du travail. Il est également essentiel de promouvoir une culture d’entreprise inclusive qui valorise activement la diversité et l’égalité des chances. Une autre mesure clé est la collaboration avec les établissements d’enseignement afin d’identifier et de promouvoir les futurs talents à un stade précoce. Il sera en outre inévitable de continuer à recourir à un certain degré d’immigration à l’avenir. En définitive, adopter une approche intégrée qui implique, à parts égales, les entreprises, les employés et les responsables politiques est la voie à suivre.

Le rôle du conseil d’administration face à l’évolution démographique

Nathalie Bourquenoud, Membre des conseils d’administration de la Vaudoise Assurances, de Chocolats Camille Bloch et de la Fondation UNICEF Suisse et Liechtenstein

« Ignorer le changement démographique, c’est comme refuser de voir que la marée monte quand on est en bateau. Ceux qui anticipent auront une longueur d’avance sur les autres. [...] L’essentiel est d’amorcer une réflexion stratégique sur les investissements plutôt que de se focaliser uniquement sur des économies de coûts à tout prix. »

swissVR Monitor : Vous êtes une experte reconnue des conseils d’administration avec des mandats dans divers secteurs. Quels sont le rôle et les tâches du conseil d’administration s’agissant de la réponse des entreprises pour faire face aux effets de l’évolution démographique ?

Nathalie Bourquenoud : Les effets de l’évolution démographique ne touchent pas seulement les collaborateurs et les ressources d’une entreprise. Le changement démographique a également un impact sur les clients, la stratégie de développement, la transformation numérique, ainsi que sur les dynamiques politiques et géographiques. Le conseil d’administration doit garantir la pérennité de l’entreprise en la rendant attractive et performante à long terme. Il lui incombe donc d’adopter une vision proactive en matière de changements démographiques et de leurs conséquences, en anticipant notamment leur impact.

swissVR Monitor : Selon notre enquête, l’évolution démographique a fait l’objet de discussions dans un peu plus de la moitié des conseils d’administration au cours des 12 derniers mois. Que pensez-vous de ce résultat ?



Nathalie Bourquenoud siège aux conseils d’administration de Vaudoise Assurances (comités CNR et CTD), de Chocolats Camille Bloch SA ainsi que de la Fondation UNICEF Suisse & Liechtenstein. Fondatrice d’Oxadi SA, elle accompagne la transformation des organisations. Auparavant, elle a modernisé les environnements de travail de PostFinance et La Mobilière, les adaptant aux défis numériques et les positionnant parmi les meilleurs employeurs de Suisse.

À 34 ans, elle est devenue la première femme cadre supérieur du groupe La Poste Suisse en tant que CFO de PostColis SA. Forte de 17 ans d’expérience chez PostFinance et Raiffeisen, elle est experte en banque de détail et a siégé 8 ans au comité directeur de La Mobilière, présidant l’assurance indépendante SwissCaution pendant 6 ans.

Nathalie Bourquenoud : C’est un bon début, mais cela signifie que près de la moitié n’en parle pas encore. Or, ignorer le changement démographique, c’est comme refuser de voir que la marée monte quand on est en bateau. Ceux qui anticipent auront une longueur d’avance sur les autres. Les discussions doivent aussi s’étendre à tous les niveaux de l’organisation : l’essentiel est d’amorcer une réflexion stratégique sur les investissements plutôt que de se focaliser uniquement sur des économies de coûts à tout prix.

swissVR Monitor : Notre étude montre également que les conseils d’administration discutent presque exclusivement de l’évolution démographique au sein de l’ensemble du conseil et très rarement au sein des comités. Pour quels comités pensez-vous que ce sujet serait particulièrement pertinent ?

Nathalie Bourquenoud : Le sujet est tout de même abordé, mais l’évolution démographique ne se limite pas à des chiffres. C’est un enjeu qualitatif qui touche aux compétences et à l’expertise nécessaires pour faire face à l’avenir. Ce thème trouve sa place en comité de nomination et de

rémunération (gestion des talents, diversité), en comité stratégique (adaptation des offres, exploration de nouveaux marchés) ou encore en comité transformation numérique (acquisition des compétences humaines et technologiques). Pourquoi pas également en comité RSE, pour traiter l'impact sociétal et du transfert intergénérationnel. Bref, l'évolution démographique est un sujet transversal qui nécessite une réflexion approfondie à différents niveaux.

swissVR Monitor : Plus de huit membres de conseils d'administration interrogés sur dix affirment que leur conseil d'administration possède suffisamment d'expertise pour évaluer l'impact du changement démographique sur leur entreprise. Quels sont les domaines d'expertise que les membres d'un conseil d'administration doivent couvrir afin de disposer d'une expertise suffisante en la matière ?

Nathalie Bourquenoud : L'expertise doit être multidisciplinaire et couvrir les domaines suivants :

- Digital & innovation : les nouvelles générations ne travaillent, ni ne consomment pas comme avant.
- Modèles économiques et financiers : l'impact démographique transforme la consommation et les coûts.
- Ressources humaines & leadership : pour attirer, retenir et développer les talents.
- Réglementation & ESG : diversité, inclusion, retraites... autant de sujets cruciaux.

Avoir de l'expertise, c'est bien. L'exploiter concrètement, c'est mieux !

swissVR Monitor : Selon les répondants, la majorité des conseils d'administration n'ont pas encore fixé d'objectifs pour leur propre stratégie d'entreprise s'agissant des défis et des opportunités liés à l'évolution démographique. Comment les conseils d'administration peuvent-ils formuler de tels objectifs ?

Nathalie Bourquenoud : Pourquoi toujours se focaliser sur la fixation d'objectifs ? L'essentiel est d'être actif et concret et de faire évoluer le système. Première étape : poser un diagnostic qualitatif pour comprendre l'impact réel sur l'entreprise. Ensuite, engager une réflexion collective autour de thèmes comme la diversité intergénérationnelle, l'adaptation des produits ou l'évolution des compétences clés. Enfin, intégrer ces enjeux

dans une stratégie globale, en évitant les approches cloisonnées. Il ne s'agit pas de se contenter de belles déclarations : mesurez l'impact des actions et lancez un vrai débat en interne !



Auteurs

swissVR



Isabelle Amschwand
Présidente de swissVR
+41 41 757 67 11
isabelle.amschwand@swissvr.ch



Dr. Brigitte Maranghino-Singer
Directrice générale de swissVR
Chargée de cours, Institut des services financiers de Zoug (IFZ),
Haute école spécialisée de Lucerne
+41 41 228 41 19
brigitte.maranghino@swissvr.ch

Deloitte SA



Reto Savoia
CEO Deloitte Suisse
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Économiste en chef
et directeur de la recherche
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Manager de l'équipe Recherche
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Haute école de Lucerne



Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Chargée de cours en Board Management
normatif, Institut des services financiers
de Zoug (IFZ), Haute école de Lucerne
+41 41 228 41 73
mirjam.gruber-durrer@hslu.ch

La présente publication est rédigée en termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne déclinent tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir sur la base des informations contenues dans la présente publication.

swissVR s'engage en faveur de la professionnalisation, de la mise en réseau et de la défense des intérêts des membres de conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration. swissVR promeut le partage d'expériences entre les membres des conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs d'activité. Elle propose à ses quelque 1 300 membres une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes ayant un mandat actif au sein d'un conseil d'administration. Vous trouverez des informations complémentaires sur www.swissvr.ch.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridiquement indé-

pendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Une description détaillée de la structure juridique est disponible à l'adresse www.deloitte.com/ch/about. Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La Haute école de Lucerne est la haute école spécialisée des six cantons de Suisse centrale. Elle regroupe les départements Technique et architecture ; Économie ; Informatique ; Travail social ; Design ; Cinéma ; Arts ; Musique et Santé. Avec près de 8 200 étudiants en formation initiale et 12 000 en formation continue (dont 5 000 MAS, DAS, CAS), 326 nouveaux projets de recherche et quelque 2 109 collaborateurs, il s'agit du plus grand établissement d'enseignement de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) du département Économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité. Il propose également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines, notamment le CAS Verwaltungsrat, le certificat d'études avancées pour administrateurs. D'autres informations sont disponibles en ligne sur www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat, www.hslu.ch/cas-vr et www.hslu.ch/ifz.

© swissVR, Deloitte SA et Haute école de Lucerne 2025. Tous droits réservés.