



NUMÉRO 2 – 2025

# 360° Prévoyance Magazine

Efficacité des coûts dans le deuxième pilier



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Éditorial</b>	3
<b>Point de vue</b>	
Les défis de la gestion des caisses de pension face à l'évolution démographique en Suisse	4
Article invité d'une fondation collective : Quels potentiels d'efficacité restent inexploités ?	7
Une communication efficiente : Une situation gagnant-gagnant pour les employeurs et les bénéficiaires	10
Externalisation dans la prévoyance professionnelle : Gain d'efficacité grâce à un pilotage professionnel et une gouvernance rigoureuse	13
<b>Droit &amp; Réglementation</b>	
Rentabilité – qu'est-ce que cela signifie pour le concept de prévoyance ?	15
<b>Investissement</b>	
Coûts de placement dans la prévoyance professionnelle : La gestion active est-elle trop onéreuse ?	17
<b>Nouveautés et Tendances</b>	20



## Éditorial

Le débat politique sur le 2e pilier souligne l'importance d'une plus grande transparence sur les frais administratifs des caisses de pension. En effet, les coûts liés à la gestion de fortune et aux investissements réduisent le rendement et par conséquent les prestations futures des assurés. En comparaison avec le reste de l'Europe, les caisses de pension suisses se révèlent relativement coûteuses, principalement en raison de la diversité des plans de prévoyance et de la taille souvent modeste des caisses.

Des frais plus élevés ne sont toutefois pas forcément désavantageux, car ils peuvent se traduire à long terme par de meilleures prestations pour les assurés. En effet, les classes d'actifs générant des rendements élevés impliquent des frais plus conséquents, mais offrent aussi de meilleures perspectives de rendement. Une gouvernance professionnelle permet alors de prendre de meilleures décisions et offre ainsi des avantages durables. Des frais administratifs plus élevés peuvent également refléter un meilleur service. De plus, bien que moins efficaces, les petites structures favorisent l'innovation et renforcent la résilience du système, tout en réduisant les risques systémiques et, par conséquent, les besoins en surveillance.

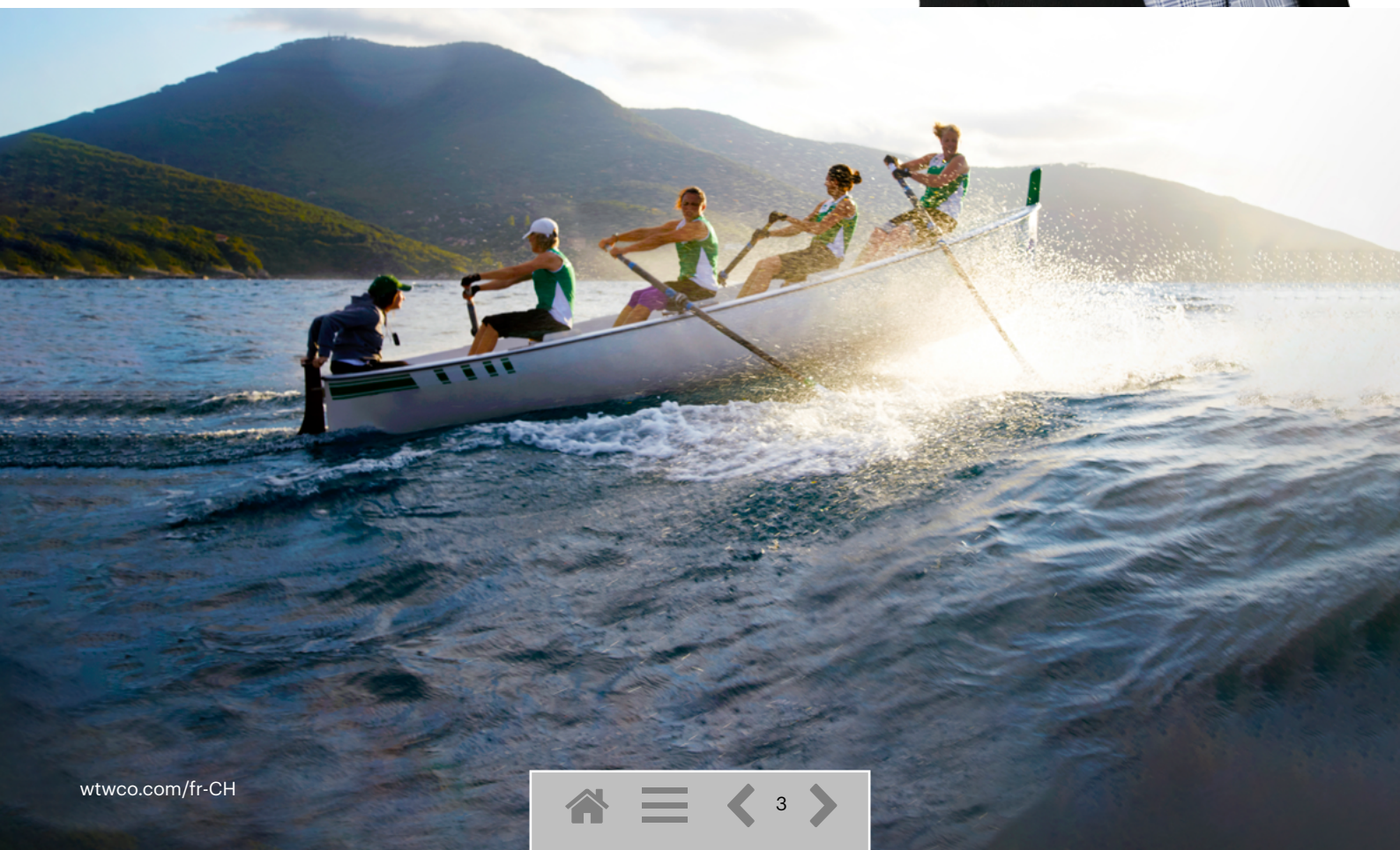
Notre dernière édition de 360°Prévoyance | Magazine explore comment les caisses de pension peuvent être gérées de manière rentable et durable. Nous examinons d'abord les possibilités offertes par l'intelligence artificielle dans la gestion administrative et la communication digitale. Nous abordons ensuite l'optimisation des coûts réalisées grâce à l'externalisation, par exemple la délégation de la gestion à un prestataire externe ou à une fondation collective. La conception du plan joue également un rôle déterminant sur les frais administratifs. Enfin, nous nous penchons sur les frais de gestion de fortune qui génèrent une réelle valeur ajoutée.

Bonne lecture !

Stephan Wildner

Directeur Suisse

Directeur des affaires des caisses de pension Suisse



# Les défis de la gestion des caisses de pension face à l'évolution démographique en Suisse

Les générations issues du baby-boom atteignent progressivement l'âge de la retraite en Suisse. À elle seule, la génération 1964, la plus nombreuse de l'histoire suisse, compte plus de 112 000 personnes (voir Mendo<sup>1</sup>). Avec le départ à la retraite de cette génération, les caisses de pension sont confrontées à des défis administratifs considérables. Cette évolution est encore accentuée par le vieillissement démographique : l'espérance de vie augmente tandis que le taux de natalité diminue.

D'une part, le volume des départs à la retraite augmente considérablement. Cela signifie plus de demandes, plus de besoins en informations et des processus de vérification plus intensifs. D'autre part, le nombre de bénéficiaires de rentes à gérer activement ne cesse de croître, ce qui entraîne à long terme une charge administrative plus importante, par exemple pour le versement des rentes, la communication avec les bénéficiaires ou le traitement des modifications et des cas particuliers.

En outre, les caisses de pension doivent répondre aux attentes accrues des (futurs) bénéficiaires de rentes en matière de qualité des services. Leurs exigences s'alignent de plus en plus sur celles du marché de consommation, qui fixe les normes en matière de qualité, d'étendue, de rapidité et de transparence des services et impose un degré élevé de personnalisation.

Pour compliquer encore la situation, cette évolution entraîne une augmentation des frais administratifs et accentue la pression en faveur d'une optimisation de l'efficacité. Dans ce contexte, la question se pose de savoir comment limiter cette hausse des coûts. L'intelligence artificielle offre en effet des approches prometteuses pour faire progresser l'automatisation et la personnalisation (prise en compte de la situation individuelle des personnes qui posent des questions).

## Utilisation de l'intelligence artificielle générative

L'intelligence artificielle (IA) générative repose sur l'apprentissage à partir de grandes quantités de données. Elle identifie des structures, des modèles linguistiques et des corrélations typiques et les reproduit dans des réseaux neuronaux. Sur cette base, l'IA peut générer des textes et des données adaptés au contexte. Cette capacité la rend particulièrement adaptée à la gestion des caisses de pension. Les données pertinentes, telles que les bases légales ou réglementaires, les documents standard ou les procès-verbaux de réunions, peuvent ainsi être analysées, structurées et utilisées efficacement. L'IA générative permet ainsi d'accélérer considérablement le traitement de l'information, d'améliorer la qualité et d'optimiser durablement la gestion des connaissances.

L'administration comprend de nombreux processus répétitifs et riches en informations. L'IA générative peut être utilisée dans différents domaines afin de rendre les processus de travail plus efficaces, d'améliorer la communication avec les destinataires et d'optimiser durablement la gestion des connaissances. Les domaines d'application typiques de l'IA se trouvent tout au long de la chaîne de valeur :

- Amélioration du service aux assurés : communication personnalisée et interactive avec les destinataires via tous les canaux de communication et dans toutes les langues, par exemple via chatbot/voicebot, avec une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7
- Automatisation et accélération du traitement : traitement en arrière-plan de tous les processus commerciaux à l'aide d'agents virtuels
- Mise en place de systèmes experts pour améliorer la gestion des connaissances et des données
- Reporting et analyse : évaluation des bases de données et utilisation des résultats pour des analyses prédictives visant à piloter l'administration et la communication
- Développement et suivi plus efficaces des technologies à l'aide d'outils basés sur l'IA pour le développement, les tests et la livraison de logiciels

<sup>1</sup> <https://mendo.ch/so-viel-vermoegen-haben-babyboomer-bei-der-pensionierung/>

Le potentiel d'efficacité dans le domaine du service à la clientèle des assurés est particulièrement évident grâce à l'utilisation de chatbots et de voicebots basés sur l'IA. Ces systèmes permettent un traitement immédiat et continu des demandes, indépendamment de l'heure ou de la disponibilité des employés. Cela réduit considérablement les temps de réponse et allège sensiblement la charge de travail des services. La personnalisation automatisée offre un avantage supplémentaire en termes d'efficacité : l'IA peut accéder en temps réel aux données individuelles des assurés et fournir ainsi des réponses ou des solutions adaptées, sans effort manuel supplémentaire. La forme de communication et la langue elle-même (y compris les traductions et les adaptations dialectales) peuvent également être adaptées de manière dynamique, ce qui réduit les demandes de précisions et accélère le processus de traitement.

Outre ces avantages opérationnels, la qualité des interactions augmente également la satisfaction des destinataires, ce qui a un impact positif à long terme sur la perception du service. Mais la valeur ajoutée décisive réside dans une efficacité objectivement mesurable : des coûts réduits, des processus plus rapides et des services administratifs évolutifs tout en maintenant un niveau de qualité élevé.

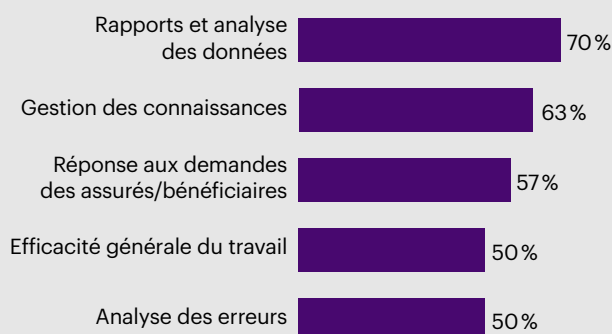
Le groupe Bosch, leader international dans le domaine des technologies et des services avec plus de 400 000 employés dans le monde, montre de manière très impressionnante comment l'IA peut créer de la valeur ajoutée dans le domaine de la prévoyance et des ressources humaines. Les employés sont assistés par une solution basée sur l'IA à laquelle ils peuvent poser leurs questions en langage naturel. Un chatbot leur fournit soit une réponse directe, soit une redirection vers les pages d'information correspondantes pour les sujets spécifiques tels que la prévoyance professionnelle (voir Teckentrup/Thum (2025)<sup>2</sup>).

### Opportunités et risques

Dans une enquête menée auprès des responsables allemands de la prévoyance vieillesse d'entreprise (bAV), plus des trois quarts des entreprises interrogées ont évalué positivement l'utilisation de l'IA. Elles y voient la possibilité de rendre les services de prévoyance vieillesse plus rapides, plus efficaces et de meilleure qualité (voir Kühnemund/Thum (2024)<sup>3</sup>). Les responsables de la bAV considèrent notamment le reporting/l'analyse des

données, la gestion des connaissances et la réponse aux demandes comme les principaux domaines d'application (voir Figure 1).

Figure 1 : **Top 5 des domaines d'application de l'IA dans la bAV selon une enquête menée auprès de responsables allemands de la prévoyance professionnelle.**



Malgré ces avantages, de nombreuses entreprises abordent le sujet de l'IA avec beaucoup de réticence. Dans l'enquête susmentionnée, 50% des entreprises ont déclaré ne pas prévoir de mettre en œuvre des projets d'IA au cours des deux prochaines années. Elles invoquent comme raisons les risques et les incertitudes, notamment en matière de protection et de sécurité des données, de fiabilité et de conformité, ainsi que les coûts et la rentabilité. Les raisons de cette réticence à adopter l'IA sont probablement similaires pour les caisses de pension suisses.

Lors de l'utilisation de l'IA, la gestion des risques doit être adaptée afin de limiter ou d'éliminer les risques et les incertitudes. Cela comprend, par exemple, des mesures visant à sélectionner des architectures informatiques et logicielles appropriées, à utiliser des données de formation, à intégrer une supervision humaine (Human-in-the-Loop) et à utiliser des outils de contrôle supplémentaires. Cela permet de créer la base nécessaire à la traçabilité des résultats (voir Albrecht et al. (2024)<sup>4</sup> et Thum (2024)<sup>5</sup>). Cela permet également de minimiser le risque de générer des résultats erronés ou factuellement incorrects, appelés « hallucinations ». Ceux-ci peuvent entraîner des déficits de qualité considérables et des problèmes d'acceptation chez les destinataires.

<sup>2</sup> <https://www.wtwco.com/de-de/insights/2025/04/ki-und-bav-ein-erfahrungsbericht-von-bosch>

<sup>3-5</sup> <https://www.wtwco.com/de-de/insights/campaigns/the-future-of-occupational-pension-services-current-topics>



En raison des progrès technologiques rapides, l'évolution des coûts et la rentabilité des solutions d'IA pour la gestion des caisses de pension sont difficiles à prévoir. Il existe certainement un besoin d'investissement pour la mise en place et l'intégration de solutions d'IA dans les environnements système existants, ainsi que pour la formation. En outre, les coûts courants liés à la technologie ou à la supervision doivent être pris en compte dans l'analyse de rentabilité. Ces coûts sont compensés par les gains d'efficacité décrits ci-dessus. Même si cette analyse de rentabilité varie en fonction de la caisse de pension en raison de conditions cadres différentes, on peut anticiper que l'utilisation de l'IA devient plus rentable à mesure que la technologie progresse.



**Dr. Franziska Kühnemund**

Conseillère en externalisation  
Directrice du développement logiciel  
franziska.kuehnemund@wtwco.com  
+49 160 9898 0595



**Dr. Claudio Thum**

Conseiller en externalisation  
Directeur de l'implémentation,  
clients & marchés  
claudio.thum@wtwco.com  
+49 160 9622 3040

### Conclusion

L'IA générative offre un énorme potentiel pour transformer en profondeur la gestion des caisses de pension. Elle permet de relever les défis posés par l'évolution démographique et les exigences accrues en matière de qualité et d'étendue des services. Les points de départ sont la poursuite de l'automatisation des processus, l'optimisation de la gestion des connaissances et l'amélioration et la personnalisation de la communication.

En raison de l'évolution rapide des technologies, il est conseillé d'adopter une approche pragmatique lors de l'expérimentation de l'IA. Il n'existe pas encore de conclusions claires quant à sa rentabilité. Une expérience pratique plus approfondie est nécessaire pour évaluer les économies potentielles. Il convient toutefois de garder à l'esprit que l'IA est indispensable pour améliorer les services et les personnaliser davantage. Il est donc conseillé aux décideurs de se pencher sur le sujet de l'IA afin de ne pas se laisser distancer par les évolutions technologiques.

# Article invité d'une fondation collective : Quels potentiels d'efficacité restent inexploités ?

La prévoyance professionnelle est en pleine mutation : la pression réglementaire, la numérisation et les exigences croissantes en matière d'efficacité constituent autant de défis pour les entreprises et les conseils de fondation. Les caisses de pension d'entreprise offrent certes indépendance et liberté d'organisation, mais les charges administratives par personne assurée sont souvent plus élevées que celles des fondations collectives. Quant aux assureurs complets traditionnels, ils allègent la charge opérationnelle, mais limitent fortement la participation aux décisions.

Les institutions collectives et communes apparaissent comme une alternative d'avenir. Elles prétendent offrir des solutions plus rentables grâce à des économies d'échelle, des processus numériques et une gestion

professionnelle. Mais cette prétention est-elle réaliste et quels en sont les avantages concrets ?

Nous nous entretenons avec Alain Grand, Responsable prévoyance technique chez Tellco Banque SA, qui agit pour le compte de Tellco pk. Tellco pk fait partie des plus grandes fondations collectives indépendantes de Suisse. Dans cette interview, il explique le rôle des fondations collectives, leur potentiel d'efficacité et les raisons pour lesquelles une comparaison critique en vaut la peine.

## Entretien avec Alain Grand, Responsable prévoyance technique chez Tellco

**Monsieur Grand, les fondations collectives gagnent en importance dans le paysage suisse de la prévoyance. Comment expliquez-vous cette évolution, et pourquoi les PME et les conseils de fondation ont-ils intérêt à examiner cette option de plus près ?**

Alain Grand : Les exigences réglementaires accrues et les attentes en matière de transparence et de gouvernance remettent en question les structures existantes de nombreuses fondations d'entreprise – les coûts associés sont supportés par les employeurs et les assurés dans le cadre de la prévoyance professionnelle.

La numérisation, en particulier, pose des défis majeurs à de nombreuses fondations d'entreprise : les systèmes modernes nécessaires pour le traitement, la protection et le reporting des données exigent des partenaires spécialisés ou des investissements conséquents qui peuvent dépasser les capacités des petites fondations. Les fondations collectives, en revanche, tirent directement parti des économies d'échelle pour réduire considérablement ces coûts, par exemple grâce à des infrastructures informatiques centralisées et à des processus automatisés.

Il en va de même pour les placements : les fondations collectives bénéficient de conditions qui restent souvent inaccessibles aux petites fondations. Les PME et les membres des conseils de fondation devraient examiner les efforts et les coûts engendrés par leur propre solution. Une comparaison peut s'avérer particulièrement instructive, notamment en matière de rentabilité, de numérisation et de viabilité future.

### Les gains d'efficacité en bref

#### Réduction des coûts grâce aux économies d'échelle

Les fondations collectives répartissent les coûts fixes sur un grand nombre d'affiliés, allégeant ainsi le budget des entreprises et garantissant la sécurité de la planification.

#### Un juste milieu : efficacité et proximité

Suffisamment grandes pour tirer parti des économies d'échelle, suffisamment petites pour proposer des solutions sur mesure, des circuits courts, et une participation active aux décisions importantes.

#### Numérique et transparent

Des outils modernes simplifient la gestion : rapidité, efficacité et précision.

#### Compétence interne pour les exigences spécifiques

Des modèles flexibles et juridiquement sûrs, développés par des professionnels, pour les secteurs à exigences particulières.

#### Case Management pour des primes stables

Une prise en charge précoce en cas de maladie ou d'accident permet de réduire les absences et les coûts, au bénéfice de toutes les parties concernées.

Soumises à la concurrence, les fondations collectives doivent rester efficaces et compétitives. Leur taille leur permet de mutualiser les ressources et de réduire considérablement les coûts fixes par personne assurée. Les entreprises affiliées en tirent profit grâce à des frais administratifs plus faibles, des cotisations stables et l'accès à une expertise centralisée, notamment en matière d'exigences réglementaires.

**Monsieur Grand, les chiffres avancés concernant les frais administratifs par personne assurée varient considérablement, allant de moins de 100 à plusieurs centaines de francs par an. Comment expliquez-vous ces différences parfois importantes ?**

Alain Grand : Ces fortes disparités résultent principalement de la taille et de la structure des institutions de prévoyance. Les petites fondations d'entreprise doivent supporter l'ensemble des coûts fixes, ce qui, selon leur structure, peut entraîner des coûts élevés par personne – pouvant atteindre plusieurs centaines de francs – lorsque le nombre d'assurés est faible. Les fondations collectives, elles, répartissent ces coûts fixes sur un grand nombre d'assurés et bénéficient en outre d'une numérisation interne et de processus standardisés. Elles peuvent ainsi réduire considérablement leurs frais administratifs. Notre expérience montre que les grandes fondations collectives ont des frais administratifs moyens compris entre 100 et 260 francs par assuré.

Figure 1 : **Évolution des institutions de prévoyance 2013-2023**

Entre 2013 et 2023, le nombre d'institutions de prévoyance en Suisse est passé de 1'957 à 1'320..

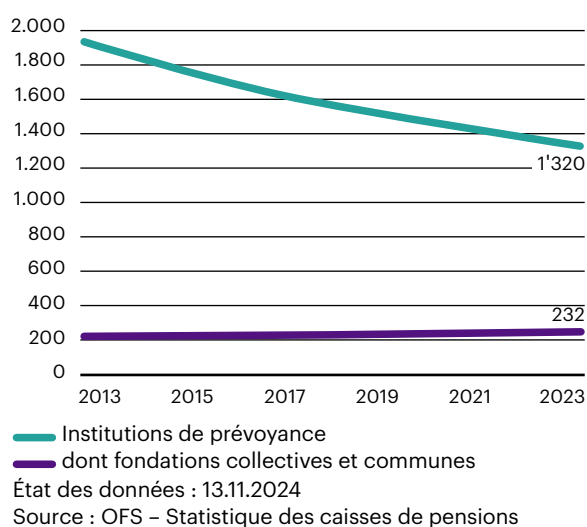
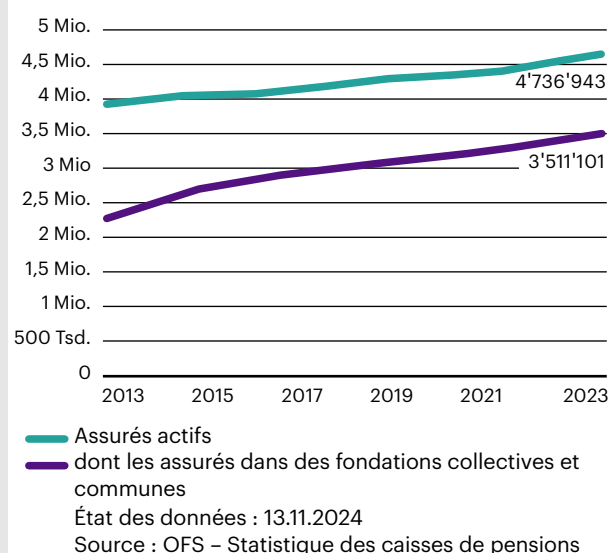


Figure 2 : **Évolution des assurés actifs 2013-2023**

Au cours de la même période, le nombre d'assurés actifs est passé de 3,9 millions à 4,7 millions. En 2023, environ 3,5 millions de personnes (environ 74 %) étaient assurées auprès d'institutions collectives et communes.



Il est toutefois important de ne pas considérer les frais administratifs de manière isolée, mais de les examiner en lien avec la qualité de service, la transparence et la stabilité à long terme.

**Une objection fréquente est la suivante : « Avec une fondation collective, nous perdons notre droit de codécision. » Qu'en pensez-vous ?**

Alain Grand : Ce n'est pas tout à fait exact : les fondations collectives sont volontairement de taille moyenne, suffisamment grandes pour bénéficier d'économies d'échelle, mais suffisamment petites pour garantir des processus décisionnels courts et une proximité avec les clients. Nos entreprises affiliées sont représentées au sein des commissions de prévoyance, qui ont leur mot à dire sur la politique de placement, la couverture des risques et les ajustements réglementaires. De plus, les membres des commissions de prévoyance peuvent être élus au conseil de fondation. C'est donc un modèle alliant participation active et efficacité maximale.

**Comment les plateformes numériques contribuent-elles à accroître l'efficacité ?**

Alain Grand : Les plateformes numériques simplifient considérablement la gestion de la prévoyance professionnelle. Les portails destinés aux employeurs et aux salariés permettent de traiter en ligne et sans papier les entrées, les sorties, les déclarations de salaire ou les simulations de rachat. Chez Tellco pk, même les décla-



rations d'absence peuvent être enregistrées et transmises automatiquement, ce qui réduit les délais de traitement et permet une intervention rapide.

Cela réduit considérablement la charge administrative, diminue le taux d'erreurs et rend les processus plus transparents et plus efficaces. Parallèlement, ces portails améliorent la qualité du service pour les assurés et allègent sensiblement la charge administrative.

**Vous avez évoqué la déclaration d'absence automatisée, un sujet qui relève du domaine de la gestion de la santé en entreprise. Quels sont les avantages concrets de cette fonction pour les entreprises affiliées ?**

Alain Grand : Auparavant, l'accent était mis sur le règlement des sinistres. Aujourd'hui, nous misons sur la prévention et l'intervention précoce. Dès qu'une déclaration d'absence est reçue, un Care Manager prend en charge la coordination : des consultations médicales à l'adaptation du poste de travail, en passant par les entretiens avec l'AI. Nous évitons ainsi la chronicité et accélérons le retour au travail.

Une gestion professionnelle des cas augmente la rentabilité jusqu'à 170 % et réduit le risque d'invalidité de 16 % en moyenne, voire jusqu'à 33 % pour les maladies psychiques (PK Rück, étude 2022<sup>1</sup>).

Pour les employeurs, cela signifie moins de jours d'absence, moins de cas de longue durée et donc une réduction des coûts indirects. Dans le même temps, la réduction du nombre de prestations versées entraîne une baisse des taux de sinistres. Cela allège la charge de l'ensemble de la fondation et a un effet stabilisateur sur les primes de risque.

**À combien estimez-vous les économies réalisées par cas grâce à la déclaration automatique des absences et à l'intervention précoce ?**

Alain Grand : Les économies varient bien sûr selon le secteur et la situation. Mais de manière réaliste, nous parlons de plusieurs centaines de milliers de francs par cas – selon l'étude de la PK Rück<sup>1</sup>, la moyenne s'élève même à 460'000 francs. Cela s'explique par le fait qu'une incapacité de travail entraîne non seulement des coûts directs liés au maintien du salaire, mais aussi des pertes de productivité et des frais organisationnels supplémentaires.

Une notification rapide et un accompagnement ciblé permettent de réduire considérablement, voire d'éviter complètement de nombreuses absences de longue durée. Pour les entreprises affiliées, cela s'avère rapidement rentable.

Selon l'étude de Promotion Santé Suisse<sup>2</sup>, les entreprises économisent environ 8'000 CHF par an et par collaborateur en perte de productivité, réduisent les absences de 2,6 jours et diminuent de 25 % le nombre de collaborateurs stressés après une intervention.

**Vous êtes également actifs dans des secteurs exigeants tels que le travail temporaire. Quelle est votre force particulière, notamment en termes d'efficacité et d'exigences spécifiques à ce secteur ?**

Alain Grand : Le secteur du travail temporaire est effectivement exigeant : les salaires, les missions et les taux d'occupation changent constamment, la facturation se fait à l'heure alors que la loi exige une base salariale mensuelle ou annuelle pour la prévoyance professionnelle.

Nous connaissons parfaitement cette dynamique. Notre solution : nous convertissons automatiquement les salaires horaires en une base salariale annuelle assurable et adaptons individuellement la déduction de coordination. Nous permettons ainsi une mise en œuvre conforme à la loi sur la base du salaire horaire, sans inconvénients financiers pour les employeurs ou les assurés.

Grâce à des processus numériques, cela fonctionne de manière efficace et fiable, même sur de gros volumes. Le tout avec gain de temps, réduction des frais administratifs et sécurité de la planification.

**Monsieur Grand, nous vous remercions vivement pour vos explications détaillées et pratiques.**

### Tellco pk

Tellco pk propose toute la gamme des solutions de prévoyance : du minimum légal aux souhaits individuels, adaptés à vos besoins personnels et à des conditions équitables.

<https://tellco.ch/fr-ch/caisse-de-pension/fondation-tellco-pk/>



**Alain Grand**

Tellco Banque SA  
Responsable prévoyance technique  
alain.grand@tellco.ch  
+41 58 442 21 10

<sup>1</sup> <https://pkruECK.com/fr/etude-deffficacite/>

<sup>2</sup> [https://promotionsante.ch/sites/default/files/2022-11/Feuille\\_d\\_information\\_014\\_PSCH\\_2016-05\\_-\\_Engagement\\_de\\_Promotion\\_Sante\\_Suisse\\_pour\\_la\\_diffusion\\_de\\_la\\_GSE.pdf](https://promotionsante.ch/sites/default/files/2022-11/Feuille_d_information_014_PSCH_2016-05_-_Engagement_de_Promotion_Sante_Suisse_pour_la_diffusion_de_la_GSE.pdf)

**Avertissement :** Il s'agit d'un article indépendant qui peut nécessiter des conseils supplémentaires ; les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement celles de WTW.

# Une communication efficiente : Une situation gagnant-gagnant pour les employeurs et les bénéficiaires

## La prévoyance professionnelle est importante, mais aussi coûteuse

Selon une étude WTW récente, la prévoyance professionnelle est le principal instrument dont disposent les salariés pour assurer leur retraite. 62 % des personnes interrogées déclarent épargner principalement pour leur retraite via leur caisse de pension. Pour 55 % d'entre elles, la caisse de pension est plus importante que jamais.<sup>1</sup>

Dans le cadre du recrutement et de la fidélisation des collaborateurs les employeurs ont donc tout intérêt à promouvoir et à soutenir la prévoyance professionnelle. Cela peut parfois engendrer des coûts importants et mobiliser de nombreuses ressources, d'autant plus que l'employeur est traditionnellement le premier interlocuteur des employés, y compris dans le domaine de la prévoyance professionnelle. Dans ce domaine complexe, cela implique de répondre à de nombreuses demandes individuelles et de fournir des explications sur les processus spécifiques à chaque cas. L'employeur lui-même agit souvent comme intermédiaire, pour ne pas dire comme « simple relais », lorsqu'il renvoie les employés à la caisse de pension ou même lorsqu'il se charge lui-même de clarifier certains points avec cette dernière pour ensuite transmettre les informations à l'employé.

C'est précisément dans ce domaine qu'une bonne communication permet d'améliorer considérablement l'efficacité et tirer parti des opportunités et ce faisant, de réduire les coûts. Et tout cela dans l'intérêt des employés et des employeurs. Comment cela peut-il se concrétiser ?

## Communiquer de manière efficiente sur la prévoyance professionnelle : une situation gagnant-gagnant pour les employeurs et les employés

### Communiquer de manière proactive sur les processus – alléger la charge administrative

Une communication active peut donc optimiser les processus et ainsi décharger de manière significative le service des ressources humaines. Par exemple, les options et les processus liés à la possibilité de rachats volontaires ainsi que les étapes à franchir avant la retraite, telles que le choix de l'option de versement appropriée (rente viagère, versement unique ou une combinaison des deux), peuvent être rendus transparents grâce à une communication ciblée, ce qui réduit le nombre de questions adressées au service des ressources humaines.

Un site web détaillé ou des informations intuitives dans une section de l'intranet, une FAQ complète ou des brochures (imprimées, numériques ou interactives) qui résument les informations complexes relatives à la prévoyance professionnelle et servent de référence tant pour les employés que pour le service des ressources humaines lui-même : autant de solutions pour diffuser de façon claire et accessible des informations pertinentes et optimiser ainsi les processus. Les canaux d'information permettent d'expliquer les processus et de répondre aux questions. Les portails offrent quant à eux la possibilité de mettre à disposition des bénéficiaires des documents personnalisés, réduisant considérablement le recours aux envois postaux. La conception de ces portails va d'une simple fonction de boîte aux lettres à des plateformes interactives sur lesquelles les bénéficiaires peuvent eux-mêmes effectuer des ajustements, voire des calculs ou des simulations de prestations. Des vidéos explicatives peuvent présenter des faits spécifiques de manière compréhensible et divertissante, favorisant une meilleure perception du thème, ce qui rejaillit positivement sur l'image de l'employeur.

<sup>1</sup> Étude WTW « Global Benefits Attitudes Survey 2024 », chiffres pour la Suisse.  
<https://www.wtwco.com/fr-ch/insights/2024/12/global-benefits-attitudes-survey-2024-que-desirent-les-employees>



Que ce soit sous forme imprimée, mixte ou entièrement numérique, la communication s'effectue de multiples façons. Cependant, l'essentiel ne réside pas uniquement dans le choix des supports, mais surtout dans la clarté des messages et leur adaptation au public cible : ici, les mots magiques sont « adapté au groupe cible » et « personnalisé ».

### Les bonnes informations au bon moment – une communication adaptée au groupe cible

Au cours de leur carrière, depuis leur candidature dans l'entreprise jusqu'à leur départ, les employés ont des priorités et des besoins d'information différents qui doivent être satisfaits. Il est donc utile d'examiner de plus près le parcours de l'employé que l'on appelle ici le « Pension Journey ».

Cela commence par la phase de recrutement, se poursuit par la phase d'introduction et d'adaptation, puis par le développement personnel et professionnel au sein de l'entreprise, un éventuel départ anticipé, suivi de la phase préparatoire à la retraite, puis de la retraite elle-même. En raison des différentes étapes de la carrière d'un employé et des thèmes, intérêts et priorités personnels qui en découlent, il est important d'adapter la communication à chaque groupe cible. Un candidat a besoin d'informations différentes de celles d'un employé qui envisage de prendre une retraite anticipée. Dans le premier cas, il s'agit de présenter la prévoyance professionnelle comme un élément attractif du package salarial, qui peut être déterminant dans la décision de rejoindre cet employeur ; à ce stade, les détails sont moins importants dans la communication que la présentation globale, notamment dans le contexte des autres avantages. Des études soulignent également l'importance de cet aspect dans les processus de recrutement.

**Pour 39 % des personnes interrogées, les prestations assurées par la caisse de pension sont un facteur déterminant dans le choix de leur employeur actuel.<sup>2</sup>**

Les différents besoins à ces étapes peuvent se refléter, par exemple, dans différents supports de communication avec des contenus différents, ainsi que dans l'importance accordée aux messages clés ou dans la hiérarchisation des messages clés. Les valeurs et les priorités peuvent également évoluer au cours du « Pension Journey » : alors que la flexibilité joue un rôle important pour les jeunes employés, la sécurité est souvent une préoccupation majeure à l'approche de la retraite. La communication joue ici un rôle décisif dans la fidélisation des collaborateurs.

**Pour 46 % des personnes interrogées, la prévoyance professionnelle est une raison importante de rester chez leur employeur actuel.<sup>3</sup>**

Si les employés sont régulièrement informés de leur situation en matière de prévoyance professionnelle – par exemple en répondant à des questions comme « Dois-je ou puis-je agir activement pour ma prévoyance ? » – alors les incertitudes et les questionnements diminuent, tandis que la motivation et l'engagement dans la vie professionnelle sont renforcés. Un accompagnement proactif et communicatif sur le thème de la prévoyance tout au long du parcours professionnel est donc avantageux tant pour les employés que pour leur employeur.

### La prévoyance professionnelle comme élément du bien-être financier

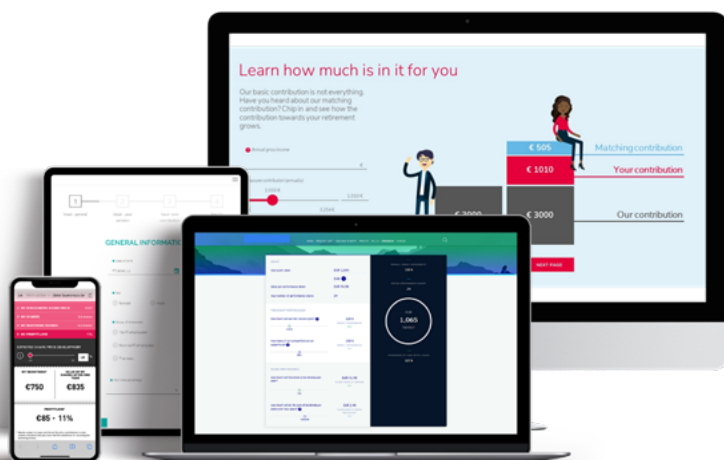
Au-delà de l'optimisation des processus grâce à une approche ciblée, les mesures de communication sur la prévoyance professionnelle ont également une autre facette qui contribue à motiver les employés et à améliorer l'image de l'employeur : la prévoyance professionnelle, en tant que domaine essentiel de la planification de la retraite, est un élément déterminant du bien-être financier d'un employé. Pourquoi est-ce important pour les employeurs ? Selon une étude récente, les problèmes financiers ont une influence considérable sur les performances professionnelles des employés : ceux qui ont des difficultés financières sont moins engagés, moins productifs et plus enclins à changer d'employeur.<sup>4</sup> Cela entraîne bien sûr des coûts supplémentaires pour l'employeur.

<sup>2 à 4</sup> Étude WTW « Global Benefits Attitudes Survey 2024 », chiffres pour la Suisse.



Les employeurs ont donc tout intérêt, notamment en termes de rentabilité, à contribuer au bien-être financier de leurs employés. L'éducation financière est donc essentielle pour atteindre un bien-être financier global. C'est ce que souhaitent 59% des participants à l'enquête Global Benefits Attitudes Survey menée par WTW.<sup>5</sup>

Dans ce domaine également, une communication globale et adaptée aux groupes cibles est indispensable. Des simulateurs permettent d'estimer la situation financière à la retraite et de concrétiser des informations abstraites. Il est également essentiel de transmettre des connaissances financières de base. Cela peut se faire en direct sous forme de formations, de séances d'information ou de consultations individuelles, par le biais de supports imprimés ou hybrides tels que des aperçus de la rémunération globale, des brochures, des dépliants, des affiches et des articles dans des magazines d'entreprise ou, bien sûr, sous forme numérique avec des calculateurs en ligne, des sites web, des portails et des enquêtes auprès des employés. Les tutoriels, les vidéos ou même les jeux en ligne sont également des moyens d'améliorer les compétences financières des employés.



### Communication lors de changements – réduire les incertitudes

La communication est essentielle, en particulier lors de changements dans le domaine de la prévoyance professionnelle. Il s'agit de présenter les changements de manière claire et transparente afin de réduire les incertitudes et les rejets. Les bénéficiaires doivent également être en mesure, le cas échéant, de prendre des décisions en connaissance de cause. Cela peut se faire par le biais de brèves informations sur des dépliants (imprimés ou numériques), d'articles sur l'intranet ou un site web, ou encore de courtes vidéos explicatives.

### Une communication proactive – dans une approche globale

Dans toutes les réflexions sur les mesures de communication dans le domaine de la prévoyance professionnelle, l'essentiel réside dans une communication globale : elle doit être conçue de manière stratégique du début à la fin, adaptée aux groupes cibles et enfin poursuivie de manière continue.

Ces principes ne doivent pas nécessairement être associés à des campagnes de communication coûteuses et exigeantes en ressources, mais peuvent, une fois bien pensés et planifiés, atteindre leur objectif avec des moyens modestes, par exemple des supports individuels. Les mesures de communication doivent refléter la culture de l'entreprise, dans le contexte d'une tendance marquée à la numérisation. Cela permet à l'entreprise ou à la caisse de pension de réaliser des économies tout en motivant davantage les employés, ce qui est une situation gagnant-gagnant.

### Différents types de communication issus de notre pratique

<https://new.express.adobe.com/webpage/QhsIN4LgSEVDz>



#### Ailika Schinkoethe

Conseillère en communication  
(WTW Allemagne)  
ailika.schinkoethe@wtwco.com  
+49 7121 3122 351



#### Jessica Ziegler

Conseillère Broker caisses de pension  
jessica.ziegler@wtwco.com  
+41 43 488 44 57

<sup>5</sup> Étude WTW « Global Benefits Attitudes Survey 2024 », chiffres pour la Suisse.

# Externalisation dans la prévoyance professionnelle : Gain d'efficacité grâce à un pilotage professionnel et une gouvernance rigoureuse

Dans le contexte actuel des caisses de pension, l'externalisation est devenue une pratique courante. Elle permet d'optimiser les ressources, de réduire les risques et de bénéficier d'une expertise de spécialiste. Cependant, pour tirer pleinement parti de l'externalisation, le conseil de fondation doit disposer de compétences accrues en matière de pilotage, de contrôle et de gouvernance.

## Des avantages concrets pour les caisses de taille modeste

Les caisses de pension de petite et moyenne taille bénéficient tout particulièrement des économies d'échelle et de la spécialisation en confiant certaines tâches à des prestataires externes. Ces prestataires disposent de ressources qualifiées, de processus optimisés et de solutions numériques performantes, garantissant une prestation efficace et de qualité. La comptabilité, l'administration technique, le conseil et la gestion de fortune ou, de plus en plus, le conseil juridique et la direction elle-même en sont des exemples classiques.

Une externalisation bien structurée permet de réduire la complexité interne et de recentrer le conseil de fondation sur les enjeux stratégiques et la gestion des risques. Cela nécessite toutefois une gouvernance adaptée et des mécanismes de suivi rigoureux.

## L'externalisation comme composante de la gouvernance

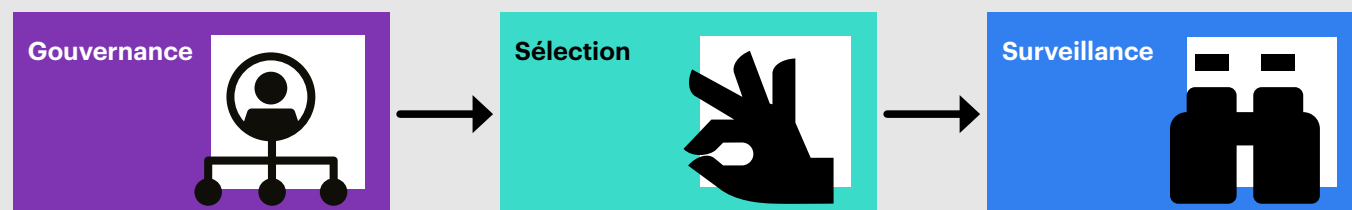
Pour que l'externalisation reste efficace à long terme, elle doit être intégrée à la gouvernance globale de l'institution de prévoyance. Cela implique notamment un suivi rigoureux des contrats conclus avec les prestataires externes et la mise en place d'indicateurs clairs pour évaluer leurs performances.

Ces critères peuvent inclure, par exemple, la rapidité et la qualité d'exécution des tâches. Dans le domaine de la gestion technique, il est pertinent d'intégrer des accords de niveau de service. L'objectif est d'assurer un contrôle continu de l'efficacité, de la qualité et de la transparence des coûts des prestations fournies. De plus, des réunions régulières avec les partenaires externes renforcent le pilotage professionnel et favorisent à une collaboration efficace.

## Processus de sélection d'un nouveau partenaire d'externalisation

Le choix de prestataires est une étape cruciale pour la réussite du processus d'externalisation. Pour éviter les biais et garantir l'efficacité et la qualité du service à long terme du prestataire externe, il est recommandé de

Figure 1 : Les étapes clés pour une externalisation réussie



mettre en place des processus d'appel d'offres structurés, appelés « Request for Proposal » (RfP). Les candidats sont alors évalués de manière objective sur la base de critères prédéfinis, tels que :

- Compétence technique
- Fiabilité opérationnelle et expérience dans le domaine des caisses de pension
- Protection des données et sécurité informatique, en particulier dans le domaine de l'administration et de l'intégration des interfaces
- Transparence des coûts et structure tarifaire
- Flexibilité et capacité d'adaptation

### Conclusion

L'externalisation représente une opportunité stratégique pour les caisses de pension : elle améliore la rentabilité, renforce la sécurité des processus et élève la qualité des prestations grâce à l'expertise de prestataires spécialisés. Toutefois, pour exploiter pleinement ce potentiel, un pilotage professionnel et une gouvernance rigoureuse et claire sont indispensables. Cela passe par des processus de sélection transparents, des indicateurs de performance clairement définis (appelés KPI) et une surveillance continue des processus et tâches qui garantissent que les prestataires externes agissent dans l'intérêt de la caisse de pension. Ce n'est qu'à ces conditions que l'on peut attester du juste équilibre entre une externalisation efficace et une direction générale bien maîtrisée par le conseil de fondation.

Pour les tâches particulièrement sensibles telles que la gestion technique, il est également recommandé de procéder à une analyse approfondie (appelée « due diligence ») qui porte notamment sur les systèmes techniques, l'architecture de sécurité, les plans de continuité d'activité ainsi que les structures de conformité. Cette démarche permet de limiter les risques opérationnels et d'assurer une protection optimale des intérêts des assurés.



#### Claudia Fritschi

DAS en gestion des caisses de pension  
Gestionnaire des caisses de pension  
claudia.fritschi@wtwco.com  
+41 43 488 44 90



#### Wanja Knausz

Gestionnaire des caisses de pension  
avec diplôme fédéral  
Gestionnaire des caisses de pension  
wanja.knausz@wtwco.com  
+41 43 488 44 78



# Rentabilité – qu'est-ce que cela signifie pour le concept de prévoyance ?

Lorsqu'on aborde le concept de prévoyance et les coûts y afférents, par exemple dans l'administration, une conclusion revient souvent : plus le concept est simple, plus il sera rentable. Mais que signifie donc « simple » dans ce contexte ? Et la rentabilité, est-elle vraiment uniquement liée aux coûts financiers ? Ces questions méritent d'être explorées plus en profondeur.

## Le concept de prévoyance

Par « concept de prévoyance », on entend les éléments essentiels des prestations de prévoyance et leur mode de financement. Le concept de prévoyance est fixé dans le règlement et dans les éventuels plans de prévoyance. On peut également avoir plusieurs plans de prévoyance pour différents groupes. Le règlement de prévoyance constitue la base contractuelle et juridique des relations entre la caisse de pension et les assurés actifs ou les rentiers, ainsi qu'entre la caisse de pension et les employeurs affiliés, en complément notamment du contrat d'affiliation.

## Que signifie « simple » ?

Qu'entend-on par concept de prévoyance simple ? Afin de répondre de manière adéquate à cette question, il convient d'identifier les principaux destinataires du règlement de prévoyance. Il s'agit bien sûr des personnes assurées, mais aussi de l'employeur et de son service RH et de payroll, ainsi que de l'administration, incluant le système de gestion de la caisse de pension. À notre avis, trois critères fondamentaux sont prioritaires dans

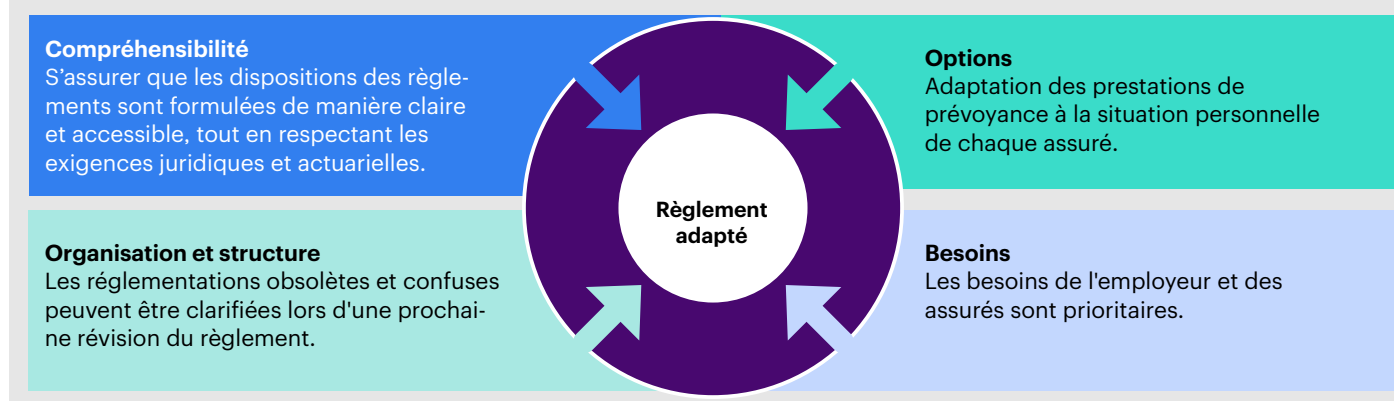
l'évaluation de la simplicité du règlement :

- La compréhensibilité
- Le nombre d'options
- L'organisation et la structure du document

Un concept simple est un concept compréhensible. La forte réglementation induit le risque que les règlements de prévoyance deviennent de plus en plus complexes, ce qui peut nuire à leur compréhension. Cette complexité est susceptible de générer de nombreuses ambiguïtés et demandes de précisions, entraînant ainsi des charges supplémentaires pour la caisse de pension. L'enjeu réside donc dans la capacité à formuler les dispositions de manière claire, tout en veillant à ce qu'elles soient correctes sur le plan juridique et actuariel.

Nous observons actuellement une tendance vers une individualisation de la prévoyance professionnelle comme évoqué dans notre numéro précédent (numéro 1 – 2025, page 11)<sup>1</sup>. Cette évolution présente dans un premier temps plusieurs avantages pour les personnes assurées. En effet, les prestations des caisses de pension peuvent être mieux adaptées aux situations personnelles. En même temps, ceci entraîne le « problème du choix » et donc un besoin accru de conseil pour les personnes assurées. Par ailleurs, l'ensemble de ces options doivent pouvoir être intégrées et traitées par l'administration et, en particulier par le système administratif. Globalement, cela se traduit généralement par des coûts administratifs et de conseil plus élevé. De nombreux règlements de

Figure 1 : Critères clés pour évaluer l'adéquation d'un concept de prévoyance



<sup>1</sup> <https://www.wtwco.com/fr-ch/insights/2025/06/tendances-et-perspectives-de-la-prevoyance-professionnelle>

prévoyance ont évolué depuis leur première version, notamment en raison de la réglementation croissante. Les règlements de prévoyance vieillissants présentent parfois une structure de plus en plus complexe et peu intuitive en raison des nombreux ajustements. L'accumulation de ces modifications entraîne une perte de cohérence et de lisibilité. Il en résulte une augmentation des demandes et une charge de travail plus importante pour adapter les règlements.

### Exemple

Par exemple, les modifications législatives complexes telles que la révision du droit du divorce ou les dispositions relatives à l'encouragement à la propriété du logement sont intégrées soit tel quel soit de manière fragmentaire dans le règlement de prévoyance. Une alternative serait une réglementation simple sous forme de synthèse, avec renvoi aux dispositions légales applicables. Les dispositions transitoires représentent également un défi : elles sont souvent complexes et difficiles à appliquer pour l'administration. Il est donc judicieux d'élaborer soigneusement une réglementation adaptée qui soit facile à mettre en œuvre. Dans certains cas, les dispositions transitoires peuvent être supprimées après quelques années, car elles ne sont plus pertinentes. Lorsqu'il existe des effectifs avec des prestations et des financements différents, il peut être judicieux de mettre en place un règlement de prévoyance avec des règles générales et de définir les particularités spécifiques dans une annexe (plan de prévoyance). Selon la situation, il peut également être pertinent d'examiner dans quelle mesure certaines différences doivent ou peuvent être maintenues ou si une harmonisation des prestations et des modalités de financement serait appropriée.

### Avantages et inconvénients d'un concept de prévoyance simple

Un plan de prévoyance simple est en principe moins coûteux qu'un plan de prévoyance complexe comportant de nombreuses options. La réduction des coûts par

assuré est un avantage pour la caisse de pension, pour les employés et pour l'employeur.

Cependant, la tendance sur le marché montre par exemple que les plans offrant le choix pour les cotisations d'épargne sont très appréciés par les assurés. Cela révèle un besoin réel en termes de flexibilité. Un concept simple sans options à choix risque de ne pas répondre à ce besoin des employés. De plus, si l'on considère les prestations de la caisse de pension comme faisant partie intégrante des avantages offerts par l'employeur, un concept simple peut avoir des répercussions négatives non seulement sur les employés actuels mais aussi sur l'attractivité de l'employeur. Aujourd'hui, les assurés souhaitent de plus en plus adapter l'ensemble de leur prévoyance à leurs besoins, par exemple concernant les prestations de survivants (choix du taux de conversion, marge de manœuvre dans le choix des bénéficiaires des prestations en cas de décès). Enfin, les évolutions internes au sein d'une entreprise nécessitent souvent la mise en place de plans de prévoyance différenciés ou de dispositions transitoires adaptées à des groupes spécifiques d'employés (par exemple en cas de fusion ou d'acquisition).

### Conclusion et recommandation

Un bon concept de prévoyance repose sur un règlement clair, bien structuré et adapté aux besoins de l'entreprise et des assurés. Cela permet notamment de réduire les coûts.

Bien que les choix ajoutent de la complexité, il ne faut pas se focaliser uniquement sur les coûts. Il est essentiel de les mettre en perspective avec les besoins des assurés et de l'employeur. La rentabilité se traduit ici par une couverture optimale des besoins.

Nous recommandons de vérifier la clarté et la structure du règlement de prévoyance lors de sa prochaine adaptation. Les dispositions obsolètes, confuses et peu claires peuvent être supprimées à cette occasion. L'analyse des demandes des assurés, mais aussi des gestionnaires, peut également fournir des informations précieuses. En outre, une enquête sur l'utilisation des différentes options peut être utile. Une option pratiquement inutilisée mérite-t-elle d'être conservée ? De telles analyses permettent d'optimiser le règlement de prévoyance, en le rendant à la fois plus lisible et plus pertinent.



**Fiona Stocker**

Experte en caisses de pensions CSEP  
fiona.stocker@wtwco.com  
+41 43 488 44 61



**Carmela Wyler-Schmelzer**

lic. iur., Avocate  
Conseillère juridique des caisses  
de pension  
carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com  
+41 43 488 44 73

# Coûts de placement dans la prévoyance professionnelle : La gestion active est-elle trop onéreuse ?

La prévoyance professionnelle en Suisse gère une fortune de plus de 1'200 milliards de francs suisses. Face aux défis démographiques et du retour des taux d'intérêt bas, la question d'une gestion efficace de la fortune est au centre des préoccupations.

La Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) a, ces dernières années, mis en œuvre des mesures significatives pour renforcer la transparence des coûts de placement. La publication standardisée du « Total Expense Ratio » (TER), introduite dans ce cadre, permet désormais de comparer plus aisément les performances des caisses de pension. Certains éléments de coûts demeurent toutefois difficiles à évaluer, notamment en ce qui concerne les placements alternatifs. Ces derniers exigent des structures de gouvernance rigoureuses, des analyses régulières de la performance et des coûts, ainsi qu'un benchmarking avec des institutions comparables, afin de fonder les décisions de placement sur des bases solides.

Il ne suffit pas de se focaliser uniquement sur les coûts : c'est le rendement net – soit le rendement après déduction des frais – qui constitue le véritable indicateur de performance. Or, celui-ci dépend non seulement des frais, mais également de la taille et de la structure de la caisse de pension, de la stratégie de placement adoptée et de la qualité de sa mise en œuvre.

## Considérer les coûts dans le contexte du rendement net

Le processus d'investissement génère différents types de coûts : frais de transaction, droits de garde, frais de gestion de fortune, et coûts indirects tels que les commissions de performance associées aux placements alternatifs. Des études révèlent que de nombreuses caisses de pension supportent des frais de placement annuels allant de 0,1% à plus de 1,5% des actifs sous gestion. Selon l'étude Swisscanto sur les caisses de pension en Suisse en 2025, la moyenne est à environ 0,5% en 2024<sup>1</sup>. Même si ces chiffres peuvent paraître modérés à première vue, leur impact cumulé sur le long terme peut être significatif.

Toutefois, ce ne sont pas uniquement les faibles coûts qui importent pour les assurés, mais aussi le rendement net généré par les placements. Des coûts plus élevés peuvent être justifiés s'ils s'accompagnent d'un rendement proportionnellement supérieur. En revanche, si ces coûts supplémentaires ne se traduisent pas par une performance accrue, ils doivent être réduits au strict minimum. Des études montrent qu'en particulier les stratégies d'investissement actives – répandues surtout dans le domaine des placements alternatifs tels que les infrastructures, le private equity ou la dette privée – engendrent souvent des coûts plus élevés, mais peuvent également offrir des rendements nets sensiblement supérieurs.

## Actif, passif – ou les deux ?

La question de l'efficacité des placements est étroitement liée au choix entre un style d'investissement actif ou passif. Les gestionnaires actifs cherchent à obtenir un rendement supérieur à celui du marché en procédant à une sélection rigoureuse des titres et à un timing stratégique. Cette approche engendre certes des coûts plus élevés, mais elle offre également des opportunités de rendements supplémentaires, notamment dans les segments de marché moins efficaces, tels que les actions à petite capitalisation, les marchés émergents ou encore les placements privés comme le private equity et les projets d'infrastructure.

Les placements passifs, en revanche, visent à répliquer un indice de marché, ce qui nécessite beaucoup moins d'interventions et entraîne donc des coûts nettement inférieurs. Les frais moyens des mandats passifs sont souvent inférieurs à 0,2% des actifs sous gestion.

De nombreuses études empiriques montrent par ailleurs que les gestionnaires actifs parviennent rarement à surperformer leur indice de référence sur le long terme après déduction des coûts, du moins sur les marchés très liquides comme les grands indices boursiers. Il en découle qu'une combinaison judicieuse de stratégies actives et passives peut permettre de tirer parti des avantages respectifs de ces deux approches.

<sup>1</sup> [https://www.swisscanto.com/media/swc/dokumente/pensionskassenstudien/pk-studie-2025/Pensionskassenstudie2025\\_Franz%C3%B6sisch.pdf](https://www.swisscanto.com/media/swc/dokumente/pensionskassenstudien/pk-studie-2025/Pensionskassenstudie2025_Franz%C3%B6sisch.pdf)



## Les avantages de la gestion active sur les marchés privés

Les avantages d'une gestion active sont particulièrement visibles dans les placements sur les marchés privés, tels que le private equity, la dette privée ou les infrastructures. Ces classes d'actifs ont souvent généré, ces dernières années, des rendements nettement supérieurs à ceux des placements traditionnels, tout en contribuant significativement à la diversification des portefeuilles. C'est dans ce contexte que la gestion active déploie tout son potentiel, à condition que les structures de coûts soient transparentes et que le modèle de gouvernance de la caisse de pension soit suffisamment robuste pour assurer une gestion rigoureuse des risques. Ces actifs sont difficilement indexables, plus complexes, et nécessitent un savoir-faire approfondi, une due diligence rigoureuse et une mise en œuvre professionnelle. Malgré ces exigences, de nombreuses caisses de pension suisses ont réussi à obtenir des rendements attractifs avec ce type de placements, souvent nettement supérieurs à ceux des marchés cotés.

La clé réside dans la compétence et la gouvernance : dans ce domaine, une gestion active peut s'avérer payante, malgré des frais plus élevés. Une expertise approfondie et des connaissances spécialisées permettent de gérer efficacement ces investissements. Cela inclut la capacité à mener une due diligence complète, afin d'analyser le cadre financier et juridique des opportunités d'investissement. Une mise en œuvre professionnelle des stratégies est également indispensable pour atteindre les rendements escomptés.

La gouvernance, quant à elle, désigne les structures et processus qui garantissent une gestion transparente et responsable des caisses de pension. Des structures de coûts claires sont essentielles pour s'assurer que les frais engagés sont proportionnels aux rendements obtenus. Une gestion rigoureuse des risques est également indispensable afin d'identifier et maîtriser les risques potentiels dès leur apparition. Des processus décisionnels bien définis et transparents permettent de clarifier les responsabilités, d'encadrer les pouvoirs et d'assurer la traçabilité des décisions.

De nombreuses caisses de pension suisses continuent de privilégier les mandats actifs. Les structures historiques, le besoin de flexibilité dans la gestion et la conviction dans certains segments de marché jouent ici un rôle déterminant. Dans un environnement marqué par une volatilité accrue, des incertitudes géopolitiques et des mutations structurelles, la gestion active permet de mieux cibler les risques et de saisir les opportunités – à condition que la qualité de gestion soit élevée et qu'un contrôle permanent soit assuré.

Au-delà du choix entre gestion active ou passive, la mise en œuvre est tout aussi déterminante. Certaines caisses de pension optent pour la constitution d'équipes d'investissement internes, ce qui leur permet de développer un savoir-faire propre, mais implique également des coûts fixes. D'autres préfèrent déléguer cette tâche à un gestionnaire externe, à des plateformes ou à des solutions de mandat, souvent plus efficaces et évolutives, notamment pour les petits volumes ou les stratégies complexes.

### Gestion passive – caractéristiques clés

- Les investisseurs passifs cherchent à reproduire la performance d'un indice de marché, générant ainsi un rendement dit « Beta ».
- Frais de gestion faibles et écart minimal par rapport à l'indice.
- Moins d'efforts de gestion : La stratégie nécessite peu d'interventions.
- L'investisseur accepte la composition de l'indice, sans possibilité d'ajustement.
- Pas de rendements supplémentaires ciblés : La stratégie suit le marché, sans chercher à exploiter ses inefficiences.
- En cas de valorisations erronées, les indices pondérés par la capitalisation surpondèrent les actions chères et sous-pondèrent les actions bon marché.

### Gestion active – caractéristiques clés

- La gestion active cherche à générer des rendements supérieurs au marché par le biais de compétences et de décisions appropriées. Les gestionnaires actifs cherchent à profiter des variations de prix dans les marchés inefficients, via une sélection ciblée de titres et un bon timing.
- Potentiel de surperformance, surtout si le gestionnaire est bien choisi.
- Rendement faiblement corrélé au marché, utile pour diversifier le risque.
- Flexibilité pour adapter la stratégie aux besoins spécifiques.
- Coûts plus élevés et surveillance accrue.
- Certains gestionnaires peuvent sous-performer durablement.

## Comparaison des stratégies d'investissement

	Exigences en matière de gouvernance	Potentiel de surperformance	Coûts	Volatilité par rapport au marché	Flexibilité pour les ajustements et les optimisations
<b>Gestion passive</b>	Faible	Aucun	Faible	Minimale	Limitée
<b>Gestion active</b>	Élargie	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé

### Conclusion : La qualité a son prix – et sa valeur

La réduction des coûts ne doit pas être une fin en soi. Le choix entre une gestion active ou passive ne devrait pas être abordé de manière idéologique, mais avec pragmatisme. Ce qui compte, c'est le rendement net après déduction des frais. Une combinaison bien structurée de stratégies passives et actives, associée à une mise en œuvre adaptée (interne, déléguée ou via des plateformes), augmente les chances de succès durable des investissements. Les caisses de pension ne doivent pas se concentrer uniquement sur l'optimisation des frais, mais garder à l'esprit l'efficacité globale de leur stratégie d'investissement. Ceux qui investissent avec audace, mais de manière professionnelle, peuvent se démarquer même dans un environnement de taux bas, et garantir à leurs assurés des prestations stables et durables.



**Alexandra Tischendorf**

CFA  
Directrice du conseil en investissements  
des caisses de pension  
alexandra.tischendorf@wtwco.com  
+41 76 316 92 40



**Sebastian Krejci**

CAIA, FRM  
Conseiller en investissements des caisses  
de pension  
sebastian.krejci@wtwco.com  
+41 21 321 68 23



### **360°Prévoyance | Académie – « BVG – was uns BeVeGt » Augmentation du nombre de rentiers - implications pour les caisses de pension** **Bureau WTW de Zurich - 30 octobre 2025**

L'évolution démographique en Suisse pose de nouveaux défis aux caisses de pension. Lors de notre événement clients, nous aborderons les questions de gouvernance, de biométrie et de stratégie d'investissement et vous proposerons trois exposés riches en informations pratiques et en pistes de réflexion.

**Crédits de formation pour cet événement : SAV-CPS : 2, SKPE-CPS : 2**

Langue : allemand



### **360°Benefits I Academy – Virtual Training International Pension Accounting 2025** **4 - 25 septembre 2025**

**La formation est divisée en 2 parties :**

Partie 1 : Bases et mécanismes de la comptabilité

Partie 2 : Comptabilité dans la pratique (prévue comme événement hybride : bureau WTW Zurich/Lausanne et en ligne)

**Crédits pour ce séminaire : ASA-CPS : 5, CSEP-CPS : 5**

La langue standard de la formation est l'anglais, mais les formations peuvent être dispensées dans différentes langues en fonction du nombre de participants.



### **360° Benefits | Academy WTW Exchange : Will Retirement Income Be Sufficient ?** **Bureau WTW de Genève - 16 octobre 2025**

Le revenu de la retraite sera-t-il suffisant ? Pour répondre à cette question importante, nous analyserons trois thèmes d'actualité. Nous serions ravis de vous accueillir pour discuter des dernières tendances du marché et poursuivre la conversation autour d'un verre et de quelques amuse-bouches dans une ambiance conviviale.

**Pas de crédits**

Langue : anglais





### Swiss Pension Finance Watch Résultats T2 | 2025

Étude trimestrielle relative à l'incidence de l'évolution du marché des capitaux sur le financement des plans de prévoyance en Suisse.



### 360°Prévoyance

Notre approche 360° Prévoyance couvre tous les domaines de la prévoyance professionnelle, y compris les investissements, et offre des conseils complets aux caisses de pension ainsi qu'aux entreprises.



### 360°Prévoyance I Publications

Vous trouverez ici **360°Prévoyance I Magazine**, les articles **360°Prévoyance I News** et bien plus encore.



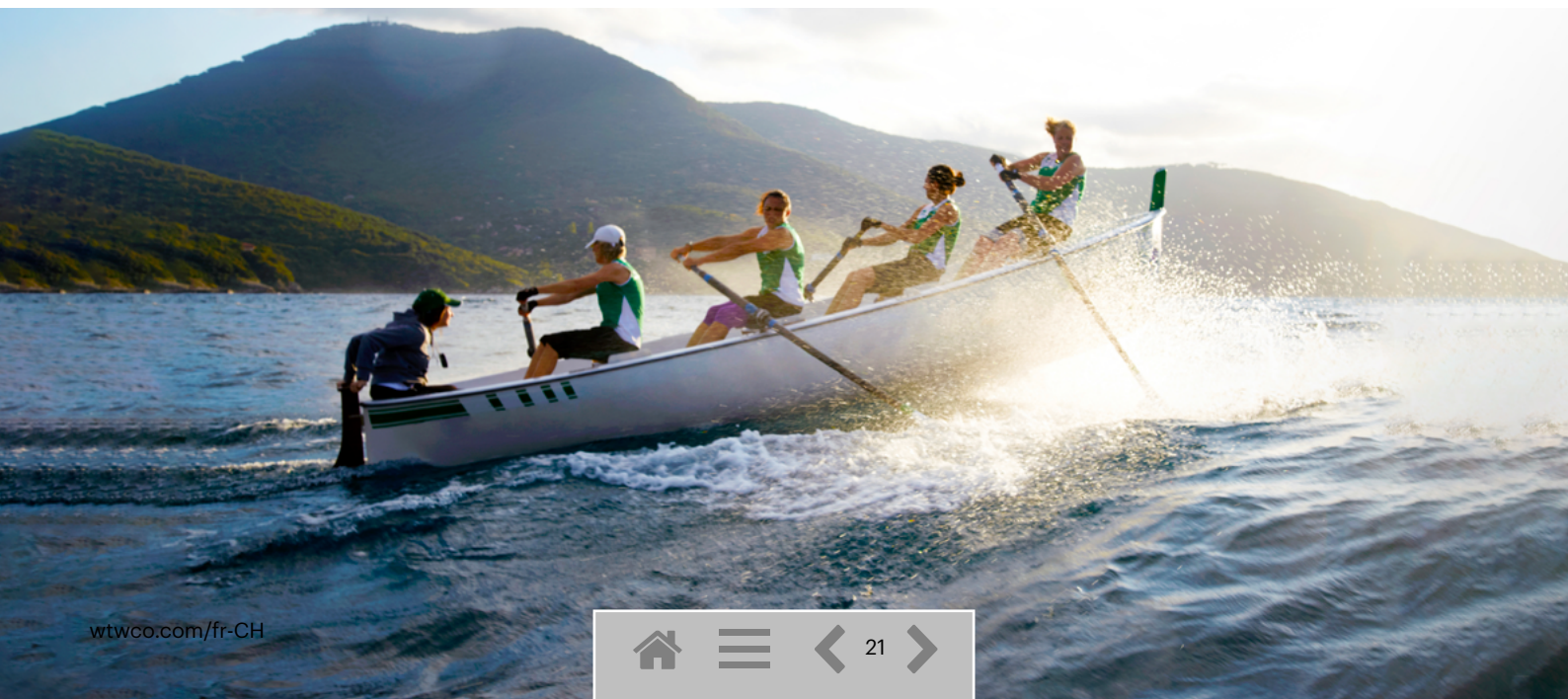
### 360°Prévoyance I Études

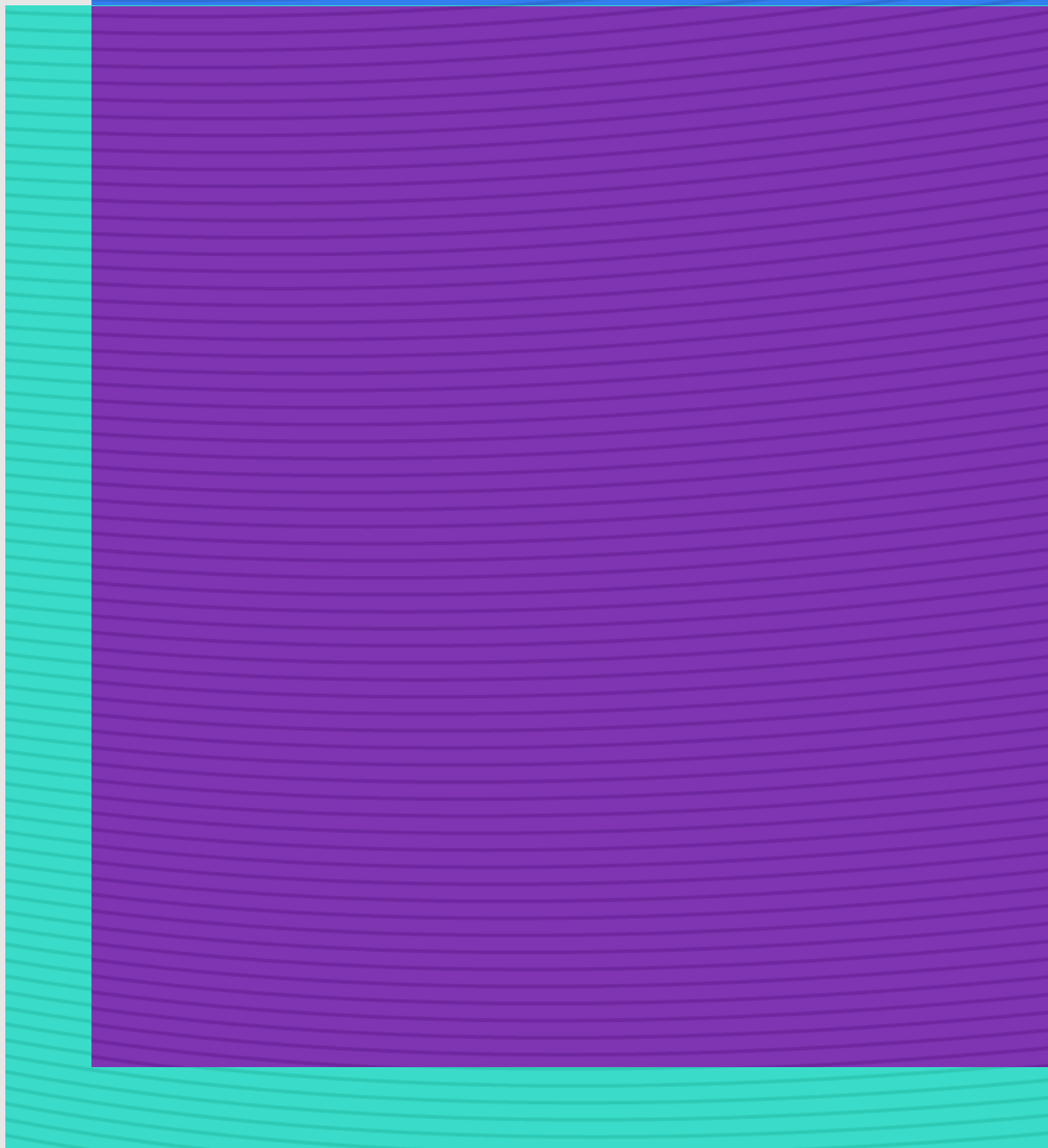
Depuis plus de 10 ans, WTW réalise régulièrement des sondages et études sur le thème de la prévoyance professionnelle (LPP). Les principales études sont les suivantes : Étude sur le degré de couverture des institutions de prévoyance, étude de benchmarking du SLI et Swiss Pension Finance Watch.

#### Perspectives : Publication Étude de benchmarking SLI 2025

WTW réalise régulièrement l'étude comparative SLI afin de comparer les plans de prévoyance et les prestations qui en découlent. À cette fin, les principales caractéristiques des plans de prévoyance suisses des entreprises cotées au Swiss Leader Index (SLI) sont analysées.

**La dernière étude 2025 sera publiée prochainement.**





### À propos de WTW

Chez WTW (NASDAQ : WTW), nous fournissons des solutions basées sur les données et la compréhension dans les domaines du personnel, du risque et du capital. En nous appuyant sur la vision globale et l'expertise locale de nos collègues dans 140 pays et marchés, nous vous aidons à affiner votre stratégie, à renforcer la résilience de votre organisation, à motiver votre personnel et à maximiser vos performances. En travaillant main dans la main en partenariat avec vous, nous découvrons des opportunités de succès durable - et nous vous offrons une perspective qui vous fait bouger.

Pour en savoir plus, consultez le site [wtwco.com](https://wtwco.com)



[wtwco.com/social-media](https://wtwco.com/social-media)

Copyright © 2025 WTW. All rights reserved.  
WTW-WE-CH-Août 2025

[wtwco.com/fr-CH](https://wtwco.com/fr-CH)

**wtw**

