

schillingreport 2017

Trans-  
parence  
au  
sommets

Les organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public



# Table des matières

Éditorial	4
1 Résumé	5
2 Introduction	7
3 Indications générales concernant le rapport	7
4 Les organes directeurs des entreprises et du secteur public	10
4.1 Composition des organes directeurs	10
4.2 Domaines de compétences des cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons, ainsi que des membres des directions	12
4.3 Expérience des membres des organes directeurs	12
4.4 Compétences linguistiques du secteur public	15
Article d'une personnalité extérieure, Valentin Vogt	16
5 La diversité des genres dans les entreprises et le secteur public	18
5.1 Représentation des femmes en général	18
5.2 Proportion de femmes dans les entreprises suivant le niveau hiérarchique	19
5.3 La diversité des genres dans les entreprises, suivant les branches	22
6 Les nationalités dans le secteur privé	26
6.1 Direction	26
6.2 Conseil d'administration	28
6.3 Les femmes	30
7 Étude de sous-groupes particulièrement intéressants	32
7.1 CEO et présidents des conseils d'administration	32
7.2 Entreprises du SMI	36
7.3 Entreprises liées à la Confédération	41
7.4 Entreprises publiques	41
7.5 Comparaison entre les Banques Cantonales et les autres banques	42
8 Présentation des entreprises concernées	44
9 Annexe	46
10 Contact	46
Interview des représentants de l'économie et du secteur public	
Gilbert Achermann	11
Antoinette Hunziker-Ebnetter	21
Andreas Schmid	27
Barbara Schüpbach-Guggenbühl	33
Pierin Vincenz	39
Esther Waeber-Kalbermatten	43

## Liste des abréviations

AG	Aktiengesellschaft (société anonyme)	plc	Public Limited Company
CA	Conseil d'administration	PME	Petites et moyennes entreprises
CEO	Chief Executive Officer	RH	Ressources humaines
CFO	Chief Financial Officer - Directeur financier	SA	Société anonyme
Dir.	Direction	SMI	Swiss Market Index
etc.	et cetera	SPI	Swiss Performance Index
Ltd.	Limited	TIC	Technologies de l'information et de la communication

## Éditorial



Depuis 12 ans le schillingreport veille à la transparence au sommet des organes, autant dire une éternité par rapport au rythme soutenu de la vie des affaires! Le changement que j'ai pu observer sur cette période est impressionnant: le gouvernement d'entreprise est en effet devenu un thème suivi de près par l'opinion publique. La diversité des genres au sommet des organisations n'est plus une question marginale. Un nombre record d'étrangers travaillent dans les directions en 2017, ce qui reflète l'importante imbrication mondiale de l'économie suisse. La proportion de femmes est passée de 4% en 2006 à 8% en 2017 dans les directions, et de 10% à 17% dans les conseils d'administration depuis 2010.

La mutation de l'économie est très rapide. Et il est naturel que le rapport que nous publions évolue avec elle. C'est donc avec plaisir que je vous présente une version remaniée et étoffée du schillingreport en 2017. D'une part nous avons intégré et approfondi l'analyse du secteur public, menée pour la première fois en 2016. Alors que l'année précédente 11 cantons avaient participé, en 2017 nous avons pu étudier tous les cantons, ainsi que l'administration fédérale, ce qui renforce la pertinence des données.

D'autre part, nous rendons transparente la relève en vue de la diversité des genres des 250 entreprises les plus importantes de Suisse, à savoir la proportion de femmes aux deux niveaux de direction dépendant directement de la direction générale, ainsi que dans l'ensemble des effectifs. Les résultats me semblent encourageants: une vigoureuse génération de dirigeantes féminines se développe dans l'économie suisse, alors même que pendant très longtemps nous ne voyions que peu de femmes au sommet des entreprises. Notre projet intergénérationnel Gender Diversity avance! Il va en fin de compte bien au-delà de la proportion de femmes et couvre une question sociale aux multiples aspects. Ces très bons chiffres sur la relève en vue de la diversité des genres me poussent à continuer de m'engager pleinement pour proposer des candidatures de femmes aux postes de cadres du plus haut niveau. Je me suis fixé un objectif dans ce domaine: chacune de mes présélections pour les postes de membre du CA ou de la direction contient au moins une, encore mieux, deux femmes. Je suis convaincu que cette transparence est aussi une incitation importante à exploiter au mieux le vivier des talents féminins dans les entreprises.

Je pense que nos interviews sont également un point fort de la version de cette année. C'est un grand honneur pour nous d'avoir réussi à convaincre quatre présidentes et présidents des conseils d'administration, ainsi que deux membres de direction renommés, venant du secteur public, à partager avec nous leurs expériences et leurs conclusions. Nous avons ainsi la chance d'appréhender les grands défis de notre temps à travers leurs yeux. Je suis aussi ravi que le président de l'Union patronale, Valentin Vogt, ait accepté de rédiger un article sur son initiative pour une meilleure diversité des genres au sommet.

Le schillingreport s'appuie sur nos propres recherches, qui ont fait leurs preuves. De plus, notamment pour le recensement de la relève en vue de la diversité des genres, les entreprises ont mis à notre disposition les données pertinentes qu'elles avaient enregistrées elles-mêmes. Je souhaite en remercier chaleureusement toutes celles qui ont participé: c'est uniquement grâce à leur contribution que nous aboutissons à cette compilation exceptionnelle, qui permet d'envisager sous un nouvel angle l'évolution et les succès de la promotion de la diversité des genres pour l'ensemble de la relève.

Il est impressionnant de constater le nombre d'initiatives que les entreprises mettent en œuvre dans ce domaine. Elles ont pris conscience qu'une forte mixité dans les fonctions d'encadrement était non seulement souhaitable pour la société, mais leur permettait surtout à long terme de pourvoir les postes clés avec des cadres hautement qualifiés. Je vous laisse maintenant découvrir les faits et chiffres, et suis curieux de connaître la conclusion que vous en tirerez. Je vous souhaite une agréable découverte de cette nouvelle version du schillingreport.

Bien à vous  
Guido Schilling

# 1 Résumé

Les entreprises suisses améliorent la diversité des genres au sommet: plus d'un cinquième des nouveaux membres des directions sont des femmes – un record après dix ans de stagnation. Il y a de nouveau plus d'étrangers parmi les cadres dirigeants. Pour ce qui est de la diversité des genres, le secteur public et les entreprises du SMI font office de pionniers. Les entreprises gérées par le secteur public doivent encore rattraper leur retard en matière de mixité.

## Les organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public

### Proportion de femmes aux postes de direction – un bond en avant

L'économie parvient à attribuer un nombre nettement plus important de postes de direction à des femmes. Chez les 100 plus grands employeurs de Suisse, la proportion de femmes à la direction a ainsi bondi de 6% à 8%, avec 21% de nouvelles recrues féminines contre seulement 4% l'année précédente. L'évolution de la proportion de femmes dans les instances de direction des 100 plus grandes entreprises suisses est encourageante: l'augmentation de deux points de pourcentage en une année équivaut à celle enregistrée sur les dix années précédentes, avec une proportion de femmes passée de 4% à 6%. Ce progrès devrait aussi améliorer la perspective d'une plus grande mixité à long terme: la mise en œuvre de la diversité des genres dépendant fortement des valeurs défendues par la société, il est important d'avoir des modèles féminins visibles de l'opinion publique, que la future génération pourra suivre.

### Proportion de femmes dans les conseils d'administration – il faut presser le pas

Dans les conseils d'administration aussi, 21% des postes vacants ont été attribués à des femmes, dont la proportion est ainsi passée à 17% (contre 16% l'année précédente). Cette augmentation ne suffit pas à atteindre la proportion de 30% de femmes prônée par tous. Si l'économie suisse ne veut pas être distancée par les autres pays d'Europe occidentale, elle doit résolument poursuivre sur cette voie. La Suisse risque sinon de rester à la traîne des autres pays d'Europe occidentale, qui affichent pour certains une proportion de femmes beaucoup plus élevée. Il devrait être possible de rattraper ce retard: il existe aujourd'hui suffisamment de candidates parfaitement qualifiées pour assumer des mandats aux conseils d'administration. L'objectif visé d'au moins 30% de femmes membres de conseils d'administration peut être atteint, sans avoir forcément recours à une régulation étatique. Avec 24% de conseillères d'État et 14% de cadres supérieures, les organes comparables du secteur public font nettement meilleure figure que l'économie privée.

### Allemands et Américains renforcent les directions des plus grands employeurs suisses

L'an dernier, la part des étrangers occupant des postes de direction est passée de 43% à 45%. Les Allemands (+7 membres) et les Américains (+6) sont les plus fortement représentés, tandis que le nombre de Suisses (-12) et de Britanniques (-3) a reculé. Au regard de sa taille, la Suisse compte de très nombreuses entreprises performantes à l'échelle internationale. Le réservoir de cadres helvétiques ne suffit donc pas à pourvoir tous les postes de direction de façon optimale. Recruter les candidats les mieux qualifiés (qu'ils soient suisses ou étrangers) restera essentiel pour garantir une croissance économique durable aux grands employeurs helvétiques.

### Relève en vue de la diversité des genres dans les principales entreprises de Suisse

Le schillingreport de cette année instaure pour la première fois la transparence sur toute la relève en vue de la diversité des genres. Le sondage s'appuie sur les 250 entreprises les plus importantes de Suisse, parmi lesquelles 113 ont mis leurs données à disposition. Dans cet échantillon, 9% de femmes occupent un poste de direction, 14% sont cadres supérieures et 21% assument des fonctions d'encadrement intermédiaire. Ces femmes constituent la relève des futurs postes de direction; une forte proportion de femmes à des fonctions d'encadrement intermédiaire est donc positive pour l'avenir de la proportion de femmes aux postes de direction. Pourtant, actuellement, nombre de femmes managers sont encore cantonnées à des postes au sein d'unités de support, ce qui limite leur influence sur les affaires, alors que l'on attend souvent du CEO et des chefs de département qu'ils aient acquis de l'expérience dans un domaine de compétence opérationnel.

### Le secteur public en avance sur l'économie privée

Pour la première fois, le schillingreport 2017 enquête aussi sur les organes directeurs des 26 cantons suisses et de l'administration fédérale. La Confédération et les cantons affichent une proportion de femmes de 14% aux postes de cadres des échelons supérieurs, soit sensiblement plus que dans l'économie privée. Le secteur public est un employeur attractif pour les cadres femmes, car il favorise l'équilibre entre vie familiale et carrière professionnelle: par exemple, de nombreuses administrations publiques proposent depuis longtemps déjà des modèles judicieux de temps partiel. Les chiffres du schillingreport montrent par ailleurs que les frontières entre secteur public et secteur privé sont de plus en plus floues: 47% des cadres des pouvoirs publics interrogés ont acquis leur expérience professionnelle dans le secteur privé. Il faut s'attendre à ce que ce pourcentage continue d'augmenter. L'administration comme l'économie privée profitent des expériences acquises dans l'autre secteur.

## Entreprises publiques et Banques Cantonales

Les entreprises du secteur public jouent un rôle particulier: les pouvoirs publics peuvent en effet imposer directement des objectifs de diversité, via des quotas obligatoires pour tous. Il s'avère que les entreprises publiques affichent une proportion de femmes de 9 % aux postes de direction, de 11 % aux postes de cadres des échelons supérieurs et de 17 % aux postes d'encadrement intermédiaire, des chiffres bien inférieurs à ceux de l'échantillonnage. Pour comparer directement ces valeurs à celles de l'économie privée, il convient cependant de prendre en compte la branche à laquelle appartiennent les entreprises: parmi les entreprises du secteur public étudiées se trouvent beaucoup de banques, ainsi que quelques entreprises d'énergie et de transport. Cette dernière branche compte traditionnellement peu de femmes dans ses effectifs, ce qui a une incidence plutôt négative sur la proportion de femmes aux postes d'encadrement. Si l'on compare notamment la relève en vue de la diversité des genres des Banques Cantonales avec celle des autres banques de l'échantillonnage, il s'avère que les établissements cantonaux doivent encore rattraper leur retard: ils comptent 9 % de femmes aux postes de cadres d'échelons supérieurs, et 8 % aux postes de direction, contre respectivement 12 % et 9 % dans les autres banques. Dans les Banques Cantonales, 17 % des postes d'encadrement intermédiaire sont occupés par des femmes, contre 20 % dans les autres banques.

## 2 Introduction

La société guido schilling ag recueille depuis 12 ans les données sur la composition des organes de direction et conseils d'administration des quelque 100 plus grandes entreprises suisses. Depuis l'année dernière, l'évaluation a été étendue au secteur public, incluant l'analyse des cadres supérieurs des 26 cantons et de l'administration fédérale. De plus, la société guido schilling ag a demandé aux 250 plus importantes entreprises de Suisse de lui communiquer leurs chiffres sur la relève en vue de la diversité des genres, afin de révéler le potentiel de femmes cadres au niveau des échelons supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Le schillingreport assure une «transparence au sommet» et s'est imposé comme un instrument indépendant et reconnu d'état des lieux et d'analyse approfondie des niveaux d'encadrement en Suisse.

Les données sur les directions et les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs ont été rassemblées par une équipe de projet interne de guido schilling ag. Nos propres recherches, avec des consultations individuelles et des demandes directes auprès des entreprises qui généralement ne publient pas de données, font toute la valeur de cette enquête. Nous avons recueilli des données exhaustives à 98 % pour les directions et à 99 % pour les conseils d'administration. Les données du secteur public ont aussi été recueillies par une équipe interne de guido schilling ag, puis vérifiées par la plupart des cantons, ainsi que par l'administration fédérale. Les données sur la relève en vue de la diversité des genres ont été demandées directement aux 250 entreprises les plus importantes, car ces chiffres ne sont pas accessibles au public et ne peuvent être trouvés autrement. Le jour de référence pour toutes les enquêtes est le 31 décembre 2016.

Les tendances et évolutions sont ensuite examinées et analysées séparément, par sous-groupes: les femmes, les étrangers, les entreprises du SMI, les CEO et les présidents des conseils d'administration.

Cette année, le schillingreport présente une série d'interviews de représentants d'organes stratégiques du secteur privé et du secteur public. Leur opinion reflète une lecture intéressante et variée qui complète l'analyse des données.

## 3 Indications générales concernant le rapport

En cette douzième année d'enquête, le schillingreport présente une nouveauté. Ce rapport, qui porte sur les plus grands employeurs suisses, est désormais complété par la composition des cadres supérieurs du secteur public, ainsi que par la présentation de la relève en vue de la diversité des genres des 250 entreprises suisses les plus importantes. L'équipe de projet interne de guido schilling ag a recherché les données utiles sur les canaux les plus divers et a demandé les données manquantes directement aux entreprises, dont beaucoup ont donc mis à disposition des informations qui ne sont pas accessibles au grand public. Pour cette douzième année de publication, le schillingreport s'appuie une nouvelle fois sur des données solides.

### Annexe

Les données sur le secteur public et la relève en vue de la diversité des genres, qui viennent enrichir cette année le schillingreport, font l'objet d'une nouvelle annexe qui fournit des informations détaillées sur les échantillons et peut être consultée sur [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch). Elle présente des évaluations complémentaires sur l'âge des membres des organes, leur formation, etc., qui ne figurent pas dans le rapport, et donne donc une idée précise des échantillons étudiés. L'ensemble des chiffres des années 2006 à 2016 du schillingreport classique, avec l'analyse des 100 plus grands employeurs suisses, est consultable dans une annexe séparée, accessible en ligne sur [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).

## Échantillons étudiés

La liste des entreprises concernées figure pages 44 et 45. Une distinction est faite entre différents échantillons, portant des couleurs différentes, afin de faciliter la lecture.

Private Sector Les 100 plus grands employeurs suisses		Public Sector 26 cantons et l'administration fédérale		Gender-Diversity-Pipeline Enquête auprès des 250 plus importantes entreprises suisses	
Direction	Conseil d'administration	Cadres supérieur-e-s (chancelier/chancelière fédéral-e, chancelier/ chancelière d'État, secrétaires généraux/ secrétaires générales, chefs/chefes d'office)	Conseil fédéral/ Conseil d'État	Direction Cadres des échelons supérieurs Encadrement intermédiaire Effectifs	Conseil d'administration

L'échantillon issu de l'économie privée, avec les 100 plus grands employeurs suisses, tel qu'il est analysé depuis 2006, est désigné dans l'ensemble du rapport par le terme «Private Sector». L'échantillon de la relève en vue de la diversité des genres, pour lequel les 250 plus importantes entreprises suisses ont été interrogées, est appelé Gender-Diversity-Pipeline. Que ce soit pour le Private Sector ou pour le Gender-Diversity-Pipeline, les 20 entreprises du Swiss Market Index (SMI) ont été analysées séparément. L'échantillon du secteur public couvre les 26 cantons ainsi que l'administration fédérale et est appelé «Public Sector». Le jour de référence pour toutes les enquêtes est le 31 décembre 2016.

Pour le «Gender-Diversity-Pipeline», deux niveaux de cadres sont analysés au-dessous de la direction concernant leurs taux de femmes. Ces chiffres rendent visible, s'il y a des candidates féminines au niveau plus bas, qui peuvent être considérées pour la nomination dans une fonction au prochain niveau. Cadres des échelons supérieurs sont nommés les collaborateurs directs des membres de la direction. Encadrement intermédiaire sont désignés les collaborateurs directs des cadres des échelons supérieurs. Ainsi, l'analyse donne un aperçu général des trois niveaux de cadres les plus hauts des entreprises. Pour faciliter une comparaison, la valeur correspondant des effectifs est examiné aussi.

La taille d'un échantillon peut varier entre deux problématiques. En effet, pour certaines enquêtes, les données ne sont pas complètes pour toutes les personnes. À quelques exceptions près, tous les pourcentages ont été arrondis suivant les règles communément admises, car les décimales fournissent une précision trompeuse, qui ne reflète pas la réalité.

Dans cette évaluation, une importance particulière a été accordée aux personnes ayant rejoint les organes au cours de l'année étudiée, car c'est souvent grâce à elles que sont révélées les innovations et les tendances.

L'échantillon Private Sector couvre les groupes avec leurs filiales, quand ces dernières répondent aux critères de sélection. Elles peuvent en apparence être perçues comme des doublons, mais il est nécessaire de les prendre en compte, car beaucoup de filiales jouent un rôle majeur sur le marché suisse. Sont par exemple analysés le groupe Zurich Insurance Group mais aussi l'entité locale Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG. Autre exemple de saisie multiple, le groupe Coop et ses filiales Bell AG et Bell Schweiz AG. Pour les enquêtes sur les conseils d'administration, les filiales, entités locales et divisions des groupes n'ont donc pas été prises en compte.

Direction/cadres supérieur-e-s/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector		Gender-Diversity-Pipeline	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nombre total d'entreprises/d'org. analysées	139	140	27	27	257	257
Entreprises/org. effectivement dans le rapport	119 100 %	119 100 %	27 100 %	27 100 %	113 100 %	142 100 %
Informations complètes disponibles	117 98 %	117 98 %	19 70 %	19 70 %	101 89 %	134 94 %

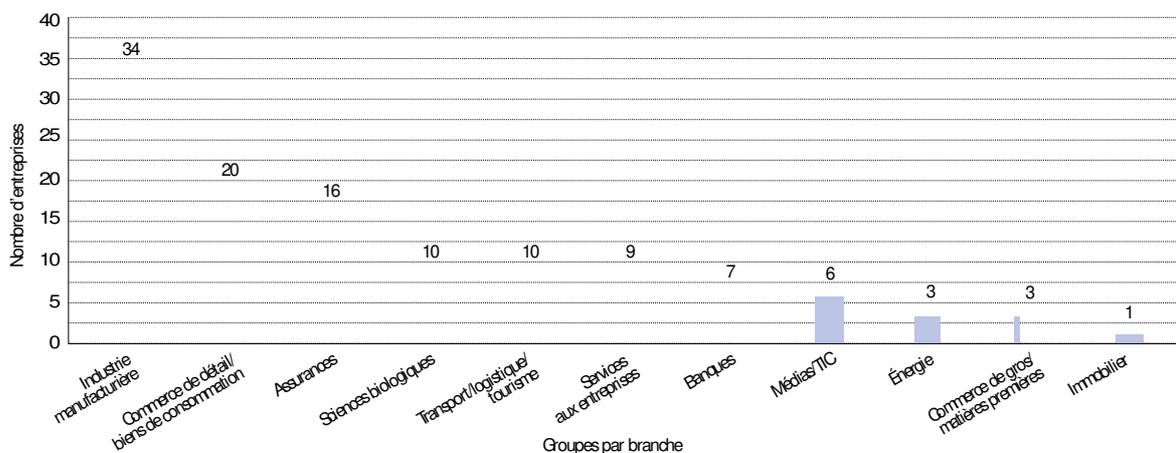
La taille de l'échantillon Private Sector varie au cours de l'année, à cause des fusions, reprises et de la composition du SMI. Après certains changements au sein d'une entreprise, les critères justifiant l'intégration dans le schillingreport peuvent ne plus être remplis. Actuellement, pour le Private Sector, 892 membres des directions et 119 entreprises sont analysés. Dans le Public Sector, 1013 cadres supérieur-e-s ont été étudié-e-s dans 26 cantons et dans l'administration fédérale. Les chiffres de 113 entreprises ont été étudiés pour l'analyse de la Gender-Diversity-Pipeline.

CA/Conseil fédéral et Conseil d'État/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector		Gender-Diversity-Pipeline	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nombre total d'entreprises/d'org. analysées	100	101	27	27	257	257
Entreprises/org. effectivement dans le rapport	90 100 %	90 100 %	27 100 %	27 100 %	112 100 %	141 100 %
Informations complètes disponibles	89 99 %	89 99 %	27 100 %	27 100 %	112 100 %	141 100 %

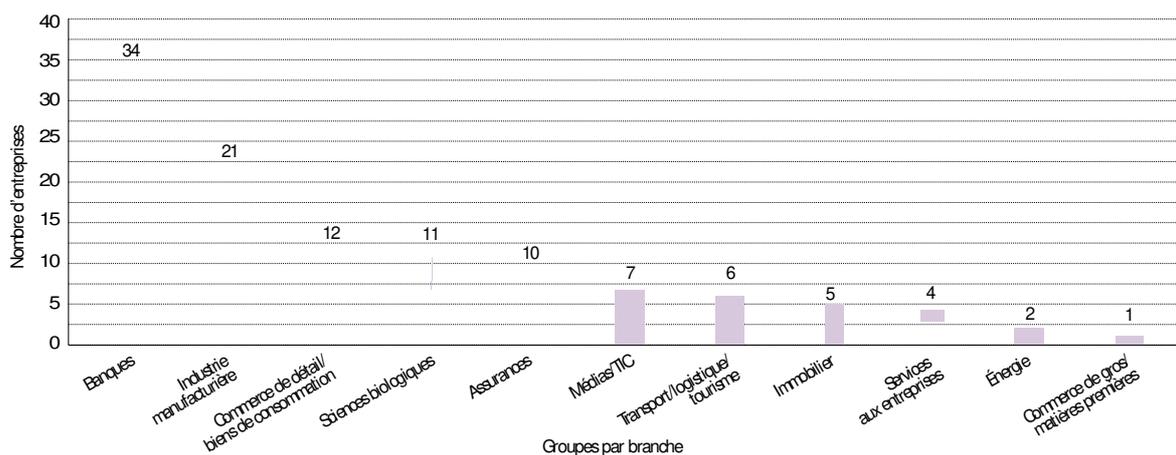
L'échantillon des conseils d'administration du Private Sector est plus limité que celui des directions, car les conseils d'administration des entités locales suisses et ceux des divisions de groupes n'ont pas été intégrés. Une enquête sur ces organes fausserait l'image de l'échantillon. Actuellement, l'étude porte sur 833 membres de conseils d'administration de 90 entreprises. Pour le Public Sector, l'analyse porte sur la proportion de femmes parmi 162 conseillers/conseillères fédéraux/fédérales et conseillers/conseillères d'État. Les conseils d'administration de 112 entreprises ont été évalués pour la Gender-Diversity-Pipeline.

## Répartition par branche des entreprises étudiées

Dans le schillingreport 2017, le Private Sector regroupe 119 entreprises, issues de 11 branches différentes. L'industrie manufacturière (34) et le commerce de détail/les biens de consommation (20) sont les secteurs les plus représentés. Les prestataires de services financiers (assurances et banques ensemble) comptent 23 entreprises.



Pour ce qui est de la Gender-Diversity-Pipeline, 113 entreprises de 11 branches différentes ont été examinées, avec une prédominance des banques (34) et des entreprises de l'industrie manufacturière (21). Les prestataires de services financiers (assurances et banques ensemble) comptent 44 entreprises.



## 4 Les organes directeurs des entreprises et du secteur public

Le premier grand chapitre du schillingreport explique la composition des directions et des conseils d'administration de l'économie privée, et passe en revue les cadres supérieur-e-s et les conseillers et conseillères fédéraux/fédérales et d'État dans le secteur public.

### 4.1 Composition des organes directeurs

#### Directions et cadres supérieur-e-s

Composition des directions et du groupe des cadres supérieur-e-s	Private Sector				Public Sector			
	Échantillonnage		Nouveau		Échantillonnage		Nouveau	
Nombre d'entreprises/d'organisations	119				27			
Nombre total de membres	892	100 %	129	100 %	1013	100 %	89	100 %
Proportion de femmes	67	8 %	27	21 %	144	14 %	18	20 %
Proportion d'hommes	825	92 %	102	79 %	869	86 %	71	80 %
Proportion de Suisses	492	55 %	45	35 %				
Proportion d'étrangers	400	45 %	84	65 %				
Proportion de nouveaux arrivants	129	14 %			89	9 %		

Le secteur public compte une proportion de femmes nettement plus importante parmi les cadres supérieurs (14 %) que l'économie privée (8 % de femmes aux postes de direction). Le pourcentage de femmes aux postes de direction est passé ces dix dernières années de 4 % à 6 %, avec toujours un nombre relativement faible de femmes parmi les membres nouvellement nommés au sein des directions. Dans le secteur public, la fluctuation est plus faible que dans l'économie privée (9 % contre 14 %). Cependant, les deux secteurs comptent une proportion importante de femmes parmi les membres récemment nommés (21 % pour le secteur privé et 20 % pour le secteur public). L'économie privée et l'administration publique comptent ainsi un cinquième de femmes parmi les nouveaux arrivants des organes directeurs opérationnels. Dans le Private Sector, la proportion de femmes parmi les membres des directions a donc fait un bond de 6 % à 8 %.

La part des étrangers n'a été recueillie que pour les entreprises de l'économie privée, car le Public Sector n'emploie quasiment que des Suisses et des Suissesses comme cadres supérieurs. Une enquête sur la part des étrangers n'aurait donc pas d'intérêt. Dans le Private Sector, la part des étrangers parmi les membres des directions est passée de 43 % à 45 %; pour les membres des directions arrivés durant l'année de l'enquête, elle était de 65 %. Autrement dit, les deux tiers des membres des directions récemment nommés n'ont pas de passeport suisse.

#### Conseils d'administration, Conseil fédéral et Conseils d'État

Composition des conseils d'administration, du Conseil fédéral et des Conseils d'État	Private Sector				Public Sector	
	Échantillonnage		Nouveau		Échantillonnage	
Nombre d'entreprises/d'organisations	90				27	
Nombre total de membres	833	100 %	107	100 %	162	100 %
Proportion de femmes	143	17 %	22	21 %	39	24 %
Proportion d'hommes	690	83 %	85	79 %	123	76 %
Proportion de Suisses	511	61 %	59	55 %		
Proportion d'étrangers	322	39 %	48	45 %		
Proportion de nouveaux arrivants	107	13 %				

Les conseils d'administration de l'économie privée comptent 17 % de femmes (contre 16 % en 2016). Parmi les membres des conseils d'administration nouvellement élus, 21 % sont des femmes. Un siège de conseil d'administration vacant sur cinq a donc été pourvu en nommant une femme. L'année précédente, ce chiffre s'élevait à 23 % et même à 33 % en 2015. Les organes politiques de la Confédération et des cantons comptent déjà 24 % de conseillères fédérales et de conseillères d'État, tandis que la Confédération compte 29 % de conseillères fédérales.

La part des étrangers dans les conseils d'administration de l'économie privée s'élève à 39 % (contre 38 % en 2016); 45 % des membres des conseils d'administration récemment élus n'ont pas de passeport suisse. Dans le Public Sector, cette enquête n'a pas été menée, car les fonctions officielles ne sont tenues que par des personnes de nationalité suisse.

# «Il est très utile que les CEO vivent aussi les choses en étant de l'autre côté de la barrière.»



## Gilbert Achermann

Président du CA de Straumann Holding AG

Depuis 2010, Gilbert Achermann est le président du CA de Straumann Holding SA. Il a aussi été président du CA de Siegfried Holding AG entre 2009 et 2014. Gilbert Achermann a débuté sa carrière professionnelle dans l'investissement banking chez UBS, pour qui il a travaillé en Suisse, à New York, à Londres et à Francfort. En 1998, il a rejoint le groupe Straumann comme directeur financier, avant de passer CEO entre 2002 et 2010. Il est titulaire d'un MBA pour cadres de l'IMD de Lausanne et d'un diplôme d'économiste d'entreprise de l'ESCEA de Saint-Gall. Gilbert Achermann est membre du CA de Julius Bär Holding AG, et président du CA et co-CEO de Vitra Holding AG, une entreprise familiale de vente de meubles et d'aménagement de magasins. Il est aussi vice-président du CA du fabricant de montres de luxe H. Moser & Cie.

### Quels sont vos principes directeurs?

Des rapports basés sur le partenariat, l'esprit d'entreprise, une communication directe et transparente.

**Étant donné les attentes de plus en plus élevées envers les conseils d'administration, le rôle d'encadrement du président devient plus délicat, en termes de temps aussi. Quelles mesures vous permettent de faire face à cette mutation?**

Avoir du temps et des partenaires compétents et engagés dans mon équipe. En 2017, je prévois de consacrer plus de 100 jours à mon rôle de président du CA de Straumann. Plus que les facteurs liés à la régulation et à la législation, ce sont les exigences «internes» qui ont pris de l'ampleur. Le groupe Straumann a progressivement pris une orientation plus mondiale que beaucoup d'entreprises du SMI. Le modèle commercial est très complexe, les modifications technologiques fulgurantes et la concurrence en perpétuel mouvement est loin d'être facile. Dans un tel contexte, il faut de l'engagement, des compétences et du temps, à tous les niveaux, pour être le numéro un, et surtout pour le rester.

**Les avantages de la mixité des genres sont évidents. Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas, malgré tout, à mobiliser plus de femmes au sein des organes directeurs?**

Chez Straumann, les femmes représentent 46% des effectifs et 31% des cadres. Depuis cette année, la proportion de femmes est de 30% au CA, et la direction du groupe compte actuellement une femme. Le principe est de pourvoir les postes sur des critères de compétences. Mais il faut parfois un peu d'intuition pour ce qui est de l'évaluation des carrières, des performances et des modèles de travail. Je suis régulièrement confronté au fait que les responsables RH notamment sont prisonniers d'approches trop rigides.

**Quelle valeur ajoutée attendez-vous d'une meilleure diversité des genres au conseil d'administration et dans le management opérationnel?**

Pour moi, la diversité est loin de concerner seulement les genres. Pour avancer, il faut des non-conformistes qui bousculent, des équipes complémentaires, un certain multiculturalisme, le courage de créer et l'esprit d'entreprise.

**Quelles mesures ont été prises dans votre société pour augmenter la proportion de femmes?**

Aucune mesure particulière. Nous consacrons beaucoup de temps à des questions comme la planification de la relève, la gestion des talents, ou le développement personnel de nos cadres. Dès que nous pouvons renforcer la diversité dans le cadre de ces processus, nous profitons de l'opportunité.

**Nous constatons de plus en plus souvent que les CEO détiennent aussi un mandat au conseil d'administration. Qu'en pensez-vous?**

Je suis pour, notamment pour les membres de la direction des groupes. Mais l'investissement temps doit osciller entre 10% et 15%, pas plus. Il est très utile que les CEO vivent aussi les choses en étant de l'autre côté de la barrière. Il est bien sûr tout aussi important que les membres des conseils d'administration puissent se mettre à la place des responsables opérationnels. Or ce n'est possible qu'à condition d'avoir été soi-même une fois cadre supérieur.

**La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs.**

**Comment relevez-vous ce défi dans votre conseil d'administration?**

C'est avant tout une question d'état d'esprit. Notre CA doit comprendre les produits, être proche du marché et des clients. Nous y veillons en complétant notre travail régulier en réunion par des voyages annuels organisés avec les équipes commerciales, en participant à des congrès et à des foires, en organisant des formations internes sur les produits, etc. Et en 2016 nous avons convié 15 experts du monde entier à notre meeting annuel consacré à la stratégie. L'objectif était d'avoir un regard très critique sur notre réflexion stratégique actuelle et d'envisager notamment les orientations à long terme. La très grande hétérogénéité des participants extérieurs nous a permis d'élargir nos horizons.

**L'économie suisse doit poursuivre sa croissance mais la population est vieillissante et l'immigration de personnes hautement qualifiées diminue. Comment allez-vous gérer cette pénurie imminente dans votre entreprise?**

Nous sommes une entreprise dynamique et florissante et avons une bonne réputation, ce qui nous aide à trouver les bonnes personnes. La meilleure recette est de garantir la poursuite du succès. Nous y travaillons tous les jours.

## 4.2 Domaines de compétences des cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons, ainsi que des membres des directions

### Domaines de compétences des cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons

	Échantillonnage	Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État	Secrétaires générales/généraux	Chefs/cheffes d'office
Existants	924	24	139	767
Nouveaux	89	3	12	74
Total	1013	27	151	841

Concernant les cadres supérieur-e-s du Public Sector, outre l'échantillonnage, trois domaines de compétences ou groupes de fonctions sont distingués. L'analyse porte séparément sur les 26 chanceliers/chancelières d'État et le chancelier de la Confédération d'une part, sur les secrétaires générales/généraux et chefs/cheffes d'office d'autre part.

### Les domaines de compétences des membres des directions

Pour ce qui est des membres des directions, la distinction est faite entre les fonctions d'affaires et les fonctions de service. On entend par fonction d'affaires tous les postes ayant un lien avec le chiffre d'affaires de l'entreprise, et les fonctions faisant partie de son activité principale, comme les responsabilités commerciales et marketing, la R&D et la production. Tous les autres postes sont regroupés sous les fonctions de service, qui ont un rôle de support dans l'entreprise mais aucune incidence directe sur la stimulation du chiffre d'affaires (les ressources humaines et la communication par exemple).

	Domaines de compétences des membres des directions				Domaines de compétences des nouveaux membres des directions			
	Fonctions d'affaires		Fonctions de service		Fonctions d'affaires		Fonctions de service	
Échantillonnage	571	64 %	321	36 %	80	62 %	49	38 %
Hommes	542	66%	283	34%	69	68%	33	32%
Femmes	29	43%	38	57%	11	41%	16	59%

64% des membres des directions assument des fonctions d'affaires, plus précisément 62% des nouveaux arrivants ont un rôle dans ce domaine. Parmi les femmes, seulement 43% occupent des fonctions d'affaires, et seulement 41% parmi les nouvelles arrivantes. Tandis que la majorité des femmes (57%) dirigent une unité de support, les deux tiers des hommes membres des directions participent à l'activité principale de l'entreprise, et seulement un tiers d'entre eux dirigent des unités de service.

## 4.3 Expérience des membres des organes directeurs

Si on observe l'expérience des membres des organes directeurs, deux questions s'avèrent centrales dans le Private Sector: Quelle fut l'évolution professionnelle des membres des directions et conseils d'administration avant d'être nommés aux postes de l'organe? Depuis combien de temps travaillaient-ils dans l'entreprise? La problématique de l'administration publique est en revanche la perméabilité entre le secteur public et le secteur privé.

### Private Sector

#### Directions

Expérience des membres des directions	Échantillonnage		Nouveau	
Taille de l'échantillon	883	100 %	129	100 %
Travaillant précédemment dans l'entreprise	500	57%	67	52%
Déjà membres d'une autre direction	195	22%	35	27%
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membre d'une autre direction	53	6%	4	3%
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans une autre direction	135	15%	23	18%

## 4 Les organes directeurs des entreprises et du secteur public | 4.3 Expérience des membres des organes directeurs

63 % des membres des directions travaillaient déjà dans l'entreprise avant d'être nommés à la direction et ont donc été recrutés en interne. Cela montre l'importance de la gestion des talents en interne. 28 % des membres des directions faisaient déjà partie de la direction d'une autre entreprise avant d'être nommés. Et seulement 15 % n'avaient aucune expérience significative dans l'entreprise elle-même, ou au sein d'une autre direction. Il peut par exemple s'agir aussi de managers venant de grands groupes, qui ne siégeaient pas à l'organe de direction de l'entreprise, mais avaient une fonction à un échelon supérieur, juste en dessous de la direction du groupe, par exemple dans le domaine des affaires. Parmi les nouveaux membres des directions, 18 % n'avaient aucune expérience au sein d'une autre direction, ni n'avaient été recrutés en interne. Parmi les nouveaux arrivants, 30 % des managers viennent d'une autre direction.

Expérience moyenne des membres des directions	Dans la direction actuelle	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'être nommé-e à la direction
Échantillonnage	5 ans		
Travaillant précédemment dans l'entreprise	5 ans	18 ans	13 ans
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membre d'une autre direction	5 ans	10 ans	5 ans
Déjà membre d'une autre direction	5 ans		
Aucune expérience dans l'entreprise ni au sein d'une autre direction	4 ans		

Il est particulièrement intéressant d'examiner l'expérience moyenne des membres des directions. Si l'on considère la période de temps au bout de laquelle un membre de la direction d'une entreprise a été nommé, il s'avère que les managers issus de la promotion interne ont dû travailler dans l'entreprise plus longtemps (en moyenne 13 ans) que les membres de la direction ayant une expérience extérieure à un même niveau hiérarchique, et ce même pour les PME. Ces derniers sont en effet nommés à un organe de direction au bout de 5 ans seulement en moyenne.

## Conseils d'administration

Origine des membres des CA	Échantillonnage		Nouveau	
Travaillant précédemment dans l'entreprise	131	16%	14	13%
Précédemment CEO dans l'entreprise	11	8%	3	21%
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	22	17%	3	21%
Précédemment membre de la direction et CEO dans l'entreprise	12	9%	-	-
N membre de la direction, ni CEO dans l'entreprise avant	86	66%	8	57%

En 2017, 833 membres des directions ont été observés. Parmi eux, 131 travaillaient déjà dans l'entreprise avant de rejoindre le conseil d'administration (16%). Parmi ces 131, 8 % ont été recrutés comme CEO, 17 % faisaient partie de la direction et 9 % avaient les deux fonctions. Avoir une expérience au sein de sa propre entreprise est donc vraiment un critère pour être désigné au conseil d'administration. Mais il est encore plus intéressant de constater que parmi les 833 membres des directions, 12 % étaient précédemment membres de la direction d'une autre entreprise analysée dans le cadre du schillingreport avant d'être nommés au conseil d'administration actuel. 59 personnes font en même temps partie de plusieurs conseils d'administration de l'échantillon analysé, et occupent au total 136 sièges. De plus, 30 des membres des directions siègent en même temps au conseil d'administration d'une autre entreprise analysée dans le cadre du présent rapport, et détiennent au total 32 mandats.

Expérience moyenne des membres des CA	Au CA actuel	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'être nommé-e au CA
Échantillonnage	6 ans		
Occupant précédemment une fonction opérationnelle dans l'entreprise	9 ans	24 ans	15 ans

Un membre d'un conseil d'administration est en moyenne depuis six ans en poste. Les membres d'un conseil d'administration qui occupaient auparavant une fonction opérationnelle au sein de l'entreprise ont une ancienneté un peu plus importante (9 ans). Ils travaillent dans l'entreprise en moyenne depuis 24 ans et ont été nommés au conseil d'administration au bout de 15 ans d'activité. Les nouveaux membres des conseils d'administration ont aussi été désignés pour siéger à un organe de direction stratégique au bout de 15 ans d'ancienneté en moyenne.

## Public Sector

Pour ce qui est de l'expérience des cadres supérieur-e-s de l'administration publique, se pose avant tout la question de la perméabilité entre le secteur public et le secteur privé. Il est ensuite intéressant de connaître l'évolution professionnelle de ces personnes, avant leurs fonctions actuelles, ainsi que la durée pendant laquelle elles ont exercé au niveau cantonal/fédéral.

### Ancienneté

	Échantillonnage	Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État	Secrétaires généraux/générales	Chefs/cheffes d'office
	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans
Femmes	5 ans	6 ans	4 ans	6 ans
Hommes	7 ans	8 ans	8 ans	7 ans

L'ancienneté des personnes observées est en moyenne de 7 ans. Ce sont les chanceliers et chancelières d'État qui ont la plus grande ancienneté dans leur poste actuel (8 ans). Dans tous les échantillons, on constate que les femmes ont toujours derrière elles une ancienneté moins longue dans leur poste actuel que leurs collègues masculins.

### Expérience

	Échantillonnage		Ancienneté au poste actuel	Ancienneté dans le canton	Arrivée dans le canton avant la prise des fonctions actuelles
Travaillant précédemment dans le même canton (sans interruption)	457	53%	7 ans	18 ans	11 ans
Ne travaillant pas précédemment dans le même canton	398	47%	7 ans		

53 % des personnes travaillaient déjà sans interruption dans le même canton qu'aujourd'hui, ou à la Confédération, avant de prendre leurs fonctions actuelles. C'est ainsi que plus de la moitié de ces cadres supérieur-e-s ont évolué en interne. En moyenne, ces personnes travaillent depuis 18 ans pour la Confédération/le canton, sont arrivées au poste actuel au bout de 11 ans et exercent ces fonctions depuis 7 ans. Les personnes arrivées en poste de l'extérieur, qui ne travaillaient pas auparavant dans le même canton ni pour l'administration fédérale, occupent aussi leur poste actuel depuis 7 ans.

### Perméabilité

	Échantillonnage		Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État		Secrétaires généraux/générales		Chefs/cheffes d'office	
Travaillant déjà dans le même canton	494	56%	16	59%	78	58%	400	55%
Travaillant avant dans l'économie privée	229	32%	4	19%	30	30%	195	33%
Travaillant avant dans un établissement de droit public	375	53%	14	67%	51	51%	311	53%
Travaillant avant dans l'économie privée et dans un établissement de droit public	106	15%	3	14%	19	19%	84	14%

56 % des personnes observées travaillaient déjà pour le canton qui les emploie actuellement/pour la Confédération avant d'occuper leurs fonctions actuelles: 93 % d'entre eux sans interruption, tandis que 7 % des cadres avaient quitté le canton/la Confédération avant d'y revenir. 47 % des personnes observées avaient déjà travaillé dans l'économie privée avant de prendre leurs fonctions actuelles, contre 38 % en 2016. La perméabilité entre le secteur privé et le secteur public augmente. 68 % exerçaient déjà auparavant une activité dans une autre administration publique. 15 % avaient travaillé auparavant dans l'économie privée et dans une autre administration publique. Cela montre que beaucoup de cadres du secteur public acquièrent une expérience très variée au fil de leur carrière, allant bien au-delà de l'organisation dans laquelle ils travaillent, et leur permettant d'élargir leurs horizons «professionnels».

Sur les 98 personnes nouvellement arrivées en poste, 41 % ont été recrutées en interne (contre 50 % en 2016). 57 % de ces nouveaux arrivants travaillaient auparavant dans une autre administration publique, 25 % ont l'expérience de l'économie privée et 18 % ont à la fois l'expérience d'une autre administration publique et de l'économie privée. Ce sont les chanceliers et chancelières d'État et le chancelier fédéral qui sont le plus souvent recrutés en interne au sein du canton/de la Confédération. 59 % des chanceliers et chancelières d'État observés, ainsi que le chancelier fédéral, sont issus d'une sélection interne. Pour les secrétaires généraux/générales, cette proportion s'élève à 58 % et à 55 % pour les chefs/cheffes d'office. Près de la moitié des secrétaires généraux/générales (49 %) ont une expérience de l'économie privée, contre 48 % pour les chefs/cheffes d'offices et un tiers pour les responsables des chancelleries.

## 4.4 Compétences linguistiques dans le secteur public

### Langue maternelle

	Échantillonnage		Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État		Secrétaires généraux/ générales		Chefs/cheffes d'office	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Allemand	381	75 %	12	80 %	61	85 %	308	74 %
Dont bilingues avec allemand 1 <sup>ère</sup> langue	7	2 %	2	17%			5	2%
Français	100	20 %	2	13 %	9	13 %	89	21 %
Dont bilingues avec français 1 <sup>ère</sup> langue	4	4 %					4	4%
Italien	23	5 %	1	7 %	2	3 %	20	5 %
Dont bilingues avec italien 1 <sup>ère</sup> langue	1	4%					1	5%
Luxembourgeois	1	< 1 %					1	< 1 %

Pour ce qui est des connaissances linguistiques des cadres supérieur-e-s du secteur public, les langues nationales dominent. Parmi les personnes observées, 75 % ont l'allemand comme langue maternelle, 20 % le français et 5 % l'italien.

### Autres langues

Langue maternelle	Allemand		Français		Italien	
Occupant précédemment une fonction opérationnelle dans l'entreprise	381	100 %	100	100 %	23	100 %
<b>Autres langues</b>						
Allemand			78	78%	20	87%
Français	278	73%			22	96%
Italien	84	22%	16	16%		
Anglais	304	80%	70	70%	17	74%

L'examen des autres langues dans l'échantillonnage révèle une très bonne couverture de la deuxième langue nationale, ainsi que de l'anglais. Parmi les personnes de langue maternelle allemande, il est évident qu'un plus grand nombre parle anglais (80%) que français (73%), alors que parmi les personnes de langue maternelle française ou italienne, un plus grand nombre parle allemand (78% et 87%) qu'anglais (70% et 74%). Mais on peut parler ici d'une forte présence des deux secondes langues. En revanche, peu de cadres de langue maternelle allemande (22%) ou française (16%) parlent italien.

Article d'une personnalité extérieure

## «Préférer les mesures volontaires aux quotas»



### Valentin Vogt

Président de l'Union patronale suisse

Valentin Vogt préside l'Union patronale suisse depuis 2011. Il a été CEO de Burckhardt Compression entre 2000 et 2011 et est depuis président du conseil d'administration. Grâce à une opération de rachat d'entreprise par les cadres (management buy-out (MBO)), il avait acquis l'unité Sulzer en 2002 avec des collègues de la direction et l'avait introduite en bourse en 2006. Économiste diplômé de l'université de Saint-Gall, il a exercé diverses fonctions chez Sulzer avant le MBO. Valentin Vogt est entre autres membre du conseil d'administration de Bucher Industries et de celui de Kistler Holding. Il est aussi membre du conseil consultatif régional de la Banque nationale suisse pour la région de Zurich.

Dans son message sur la réforme du droit de la société anonyme, adressé au Parlement, le Conseil fédéral a adopté les quotas de genres dans les conseils d'administration et les directions. Il souhaite qu'à l'avenir au moins 30 % de femmes siègent dans les conseils d'administration des grandes sociétés cotées en Bourse, et 20 % dans leurs directions.

L'économie partage l'objectif du Conseil fédéral, qui souhaite augmenter la proportion de femmes au sommet des entreprises. Mais nous ne nous basons pas sur une fixation de quotas. L'État ne doit pas intervenir dans la politique des entreprises en matière de personnel. En outre les dirigeants de la sphère économique savent depuis longtemps qu'une représentation de deux genres dans les conseils d'administration des entreprises favoriserait de meilleures performances et que le potentiel des femmes est encore sous-exploité.

Dans notre pays, le principe libéral a fait ses preuves, suivant lequel l'État reste en retrait quand l'économie adopte des mesures de son plein gré. C'est pourquoi les quotas légaux ne sont pas la bonne solution. Ils ne feraient qu'aboutir à une bureaucratie de la justification, qui, dans le meilleur des cas, ordonnerait une conformité pour éduquer la population. Ce n'est pas ainsi que l'on convaincra les esprits, et encore moins les cœurs, de changer.

Faire un travail de conviction plutôt que d'adopter des quotas: dans ce contexte, l'économie a pris ses dispositions pour améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration. En novembre 2016, l'Union patronale suisse et les partenaires la soutenant dans ce projet, entreprises de conseil en ressources humaines spécialisées dans le recrutement des cadres, ont décidé de signer un engagement de principe, visant à continuer d'augmenter nettement la proportion de femmes dans les conseils d'administration en Suisse. Autre objectif poursuivi: faire en sorte qu'aucun conseil d'administration des 150 plus grandes entreprises en Suisse ne soit exclusivement composé d'hommes. Pour cela, les entreprises comptant cinq membres de CA ou moins, doivent prévoir au moins une femme dans leur conseil d'administration; au moins deux femmes doivent siéger au conseil d'administration des entreprises comptant plus de cinq membres au CA.

Les auteurs de l'initiative se battent pour qu'un grand nombre d'entreprises de conseil en ressources humaines signe ce Code de conduite, afin qu'il s'impose comme un standard important. Afin d'accompagner les entreprises dans la réalisation des objectifs fixés, des recommandations d'action concrètes pour la mise en œuvre seront rédigées d'ici mi-2017.

Outre les entreprises et l'État, les investisseurs, les entreprises de recrutement des cadres et les femmes elles-mêmes seront bien sûr sollicités. En respectant ce Code de conduite, les conseillers en ressources humaines doivent contribuer à l'augmentation de la proportion de femmes dans les conseils d'administration. Pour autant, tous les efforts les plus imaginatifs ne serviront à rien si les femmes ne sont pas disposées à évoluer professionnellement. Ce danger ne peut être complètement écarté, quand on sait que, d'après une étude de l'université de Zurich, seulement une femme sur trois souhaite tirer parti des opportunités qui se présentent à elle.

Cela ne doit pas être une mauvaise excuse mais doit nous pousser, en tant qu'employeurs, dans la mesure de nos possibilités, à travailler à une meilleure mixité des genres au sein des organes directeurs. Cependant, pour atteindre d'ici 2021 les objectifs qu'ils se sont fixés, les auteurs de l'initiative doivent faire en sorte que tous les acteurs impliqués aillent dans le même sens.

Informations complémentaires sur le Code de conduite:  
<http://www.arbeitgeber.ch/fr/tag/code-de-conduite/>



«La proportion de femmes dans les conseils d'administration doit continuer d'augmenter»

Jens Alder | Président du CA d'Alpiq Holding AG, président du CA de Goldbach Group AG



«Toutes les parties prenantes sont sollicitées»

Hans Hess | Président du CA de Reichle & De-Massari Holding AG, président du CA de Comet Holding AG



«La diversité est une chance pour l'entreprise et est créatrice de valeur»

Carole Hübscher | Présidente du CA de Caran d'Ache SA



«Les cabinets de conseil ont un rôle d'intermédiaire central pour la composition du conseil d'administration»

Monika Ribar | Présidente du CA des Schweizerische Bundesbahnen SBB



«Toute la société doit changer sa façon de penser»

Pierin Vincenz | Président du CA de Helvetia Gruppe

## 5 La diversité des genres dans les entreprises et le secteur public

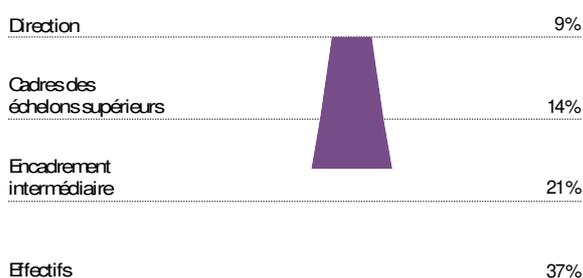
Ce chapitre s'attache à décrire la proportion de femmes dans les échantillons examinés du secteur public et du secteur privé, ainsi que la relève en vue de la diversité des genres dans les entreprises participantes. L'échantillon Gender-Diversity-Pipeline, pour lequel les 250 principales entreprises suisses ont été interrogées, et pour lequel 113 entreprises ont mis leurs données à disposition, est un échantillon différent de celui des 100 plus grands employeurs suisses qui est analysé depuis 2006.

### 5.1 Représentation des femmes en général

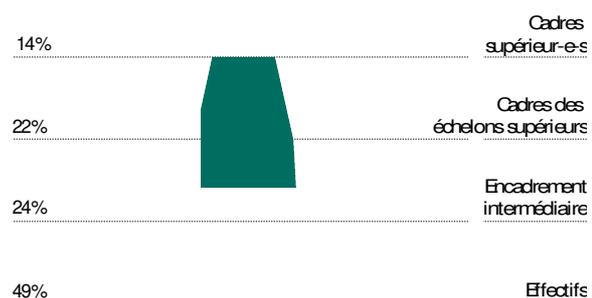
Niveau	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
Présidence du CA	4%	
Conseil d'administration/Conseil d'État et Conseil fédéral	17%	24%
CEO	4%	
Direction/cadres supérieur-e-s	9%	14%
Cadres des échelons supérieurs	14%	22%
Encadrement intermédiaire	21%	24%
Effectifs totaux	37%	49%

La proportion de femmes dans les conseils d'administration des 113 entreprises examinées s'élève à 17%, et à 4% pour la présidence du CA elle-même. Les femmes représentent 37% de l'ensemble des effectifs opérationnels, elles sont 21% dans l'encadrement intermédiaire et 14% parmi les cadres des échelons supérieurs. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on constate une nette et régulière diminution de la proportion de femmes d'un niveau à l'autre. Le pourcentage chute une nouvelle fois quand on arrive au niveau de la direction, et arrive à 9% dans les entreprises observées, ce qui ne représente qu'un point de pourcentage au-dessus de la moyenne constatée chez les 100 plus grands employeurs. On trouve 4% de femmes au niveau des CEO. Dans l'échantillon Public Sector, 9 cantons ont évalué la proportion de femmes aux niveaux juste en dessous de celui des cadres supérieur-e-s, ce qui aboutit à un résultat analogue à celui des 113 entreprises de l'économie privée, mais avec des valeurs plus élevées. Les 27 administrations publiques ont été analysées pour ce qui est des cadres supérieur-e-s. Les cantons participant à l'étude comptent près de la moitié de femmes dans leurs effectifs, 24% au niveau de l'encadrement intermédiaire et 22% au niveau des cadres des échelons supérieurs.

#### Gender-Diversity-Pipeline dans le secteur privé



#### Gender-Diversity-Pipeline dans le secteur public

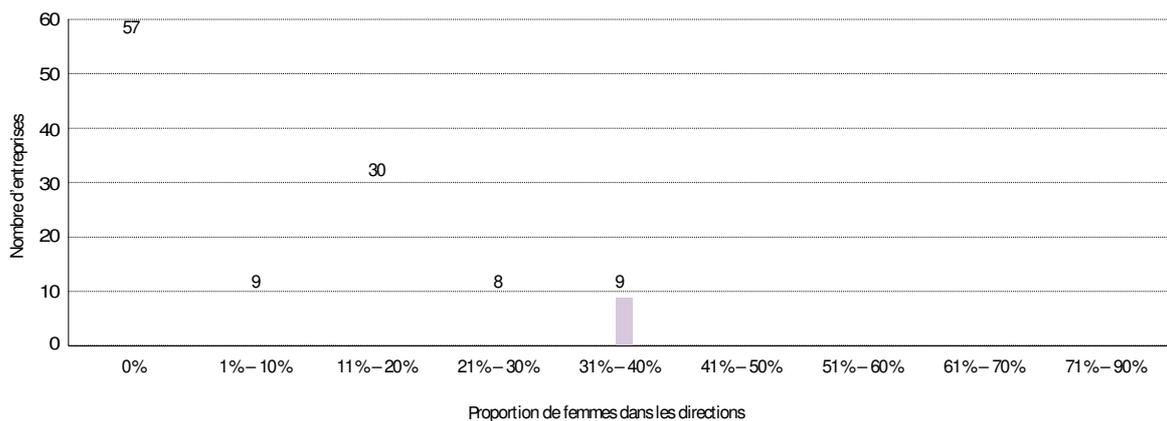


Ces graphiques montrent très bien les chiffres ci-dessus comme participant de la relève et illustrent que la proportion de femmes est nettement plus élevée aux niveaux inférieurs par rapport aux niveaux des directions. La forme pyramidale est caractéristique de beaucoup d'entreprises participantes et des valeurs dans leur branche, même si des proportions de femmes très variables sont constatées au sein des branches.

## 5.2 Proportion de femmes dans les entreprises suivant le niveau hiérarchique

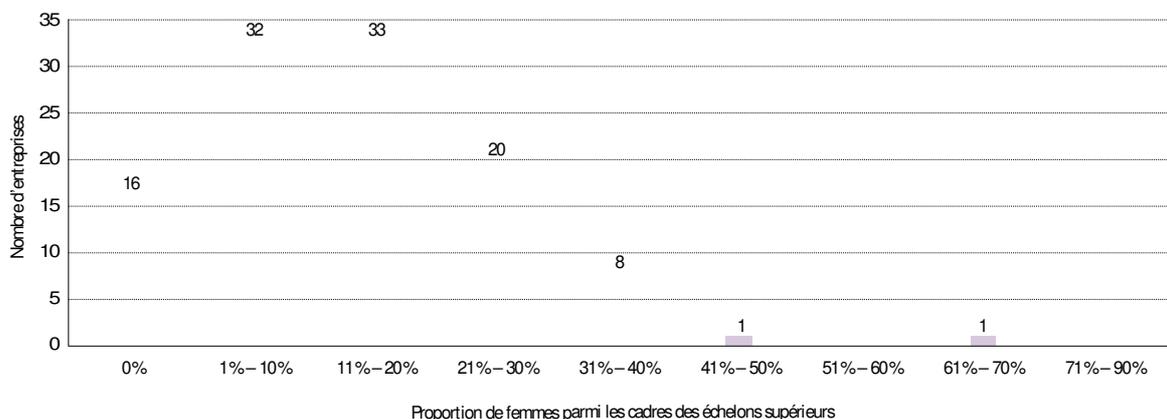
Il est intéressant d'observer la proportion de femmes suivant le niveau hiérarchique, notamment la répartition dans les entreprises, car cela montre les proportions de femmes les plus couramment rencontrées. Cette répartition illustre clairement la grande diversité des situations de départ des entreprises participantes en termes de diversité des genres. Les pionniers se rapprochent à grands pas d'une représentation équilibrée des genres aux organes directeurs. En face d'eux, on trouve de nombreuses entreprises, qui disposent encore d'un potentiel de rattrapage considérable, à tous les niveaux hiérarchiques.

### Direction



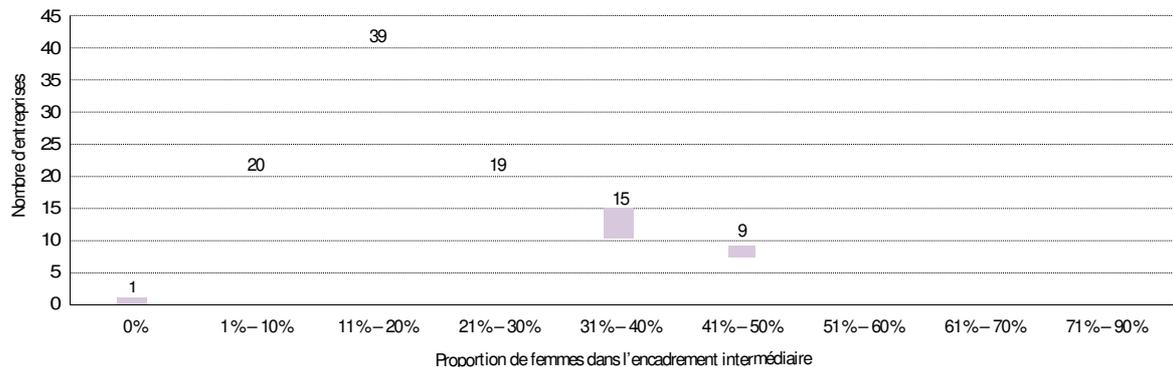
57 entreprises ne comptent aucune femme à la direction, soit 50% de l'échantillonnage. Un total de 30 entreprises comptent entre 11 et 20% de femmes au niveau de la direction. Le faible chiffre de 9 entreprises qui, à première vue, ne suivent pas la tendance, comptant une proportion de femmes entre 1 et 10%, s'explique par le fait que beaucoup de directions comptent moins de 10 membres, ce qui rend impossible une proportion de femmes à un chiffre. Seulement 9 entreprises (8%) comptent plus de 30% de femmes à la direction.

### Cadres des échelons supérieurs



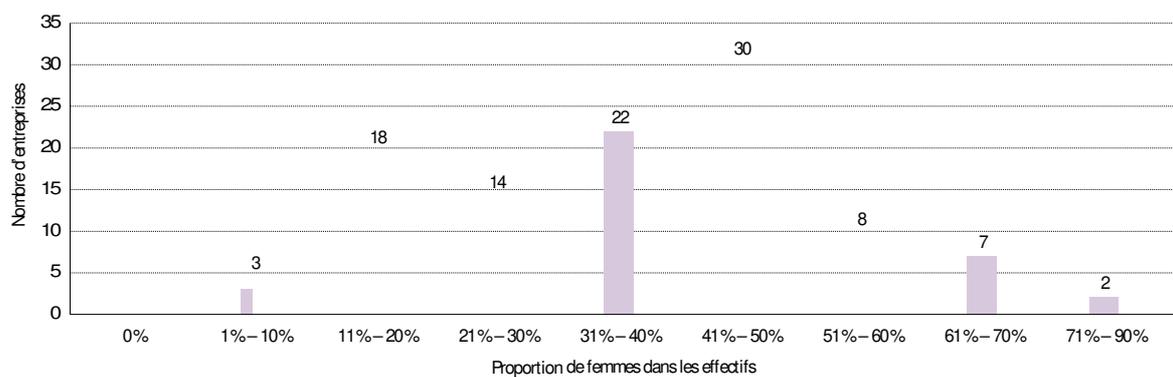
14% (16) des entreprises observées ne comptent aucune femme cadre des échelons supérieurs. Dans 59% (65) des entreprises, entre 1 et 20% de cadres des échelons supérieurs sont des femmes. 27% des entreprises (30) comptent plus de 20% de femmes parmi les cadres des échelons supérieurs. À ce niveau hiérarchique, seulement 10 entreprises affichent une proportion de femmes supérieure à 30%.

### Encadrement intermédiaire



Seule une entreprise n'emploie aucune femme dans l'encadrement intermédiaire. Contrairement à ce qui est constaté aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, le plus grand nombre d'entreprises (39) comptent entre 11 et 20% de femmes dans l'encadrement supérieur, et d'autres (19) entre 21 et 30%. 24 entreprises emploient plus de 30% de femmes dans l'encadrement intermédiaire, et dans deux d'entre elles, les femmes représentent la moitié des cadres de ce niveau hiérarchique.

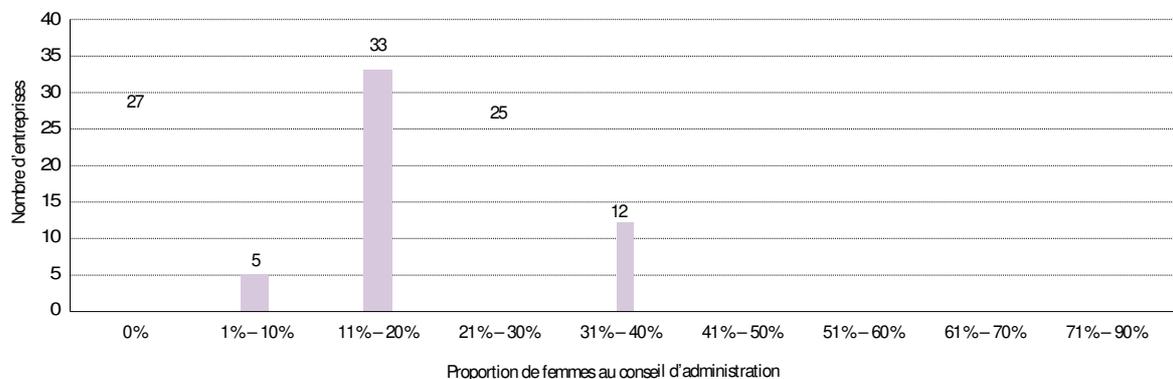
### Effectifs



Le plus souvent, la proportion de femmes dans les effectifs des entreprises oscille entre 41 et 50%. Ces 30 entreprises représentent 29% des entreprises observées. 34 sociétés (33%) emploient moins de 30% de femmes; parmi elles, on compte un nombre supérieur à la moyenne d'entreprises de l'industrie manufacturière. Dans 17 (16%) des entreprises participantes, les femmes représentent la majorité des effectifs.

On retrouve donc globalement le même modèle si l'on compare les niveaux hiérarchiques: plus le niveau hiérarchique est élevé, moins il est probable que les femmes représentent plus de 30% des effectifs. Certes 69 entreprises dépassent ce pourcentage au niveau des effectifs totaux, mais elles ne sont plus que 24 pour l'encadrement intermédiaire, 10 pour les cadres des échelons supérieurs et 9 pour la direction.

### Conseil d'administration



27 entreprises (26%) ne comptent aucune femme au conseil d'administration, soit nettement moins qu'au niveau de la direction, mais plus qu'au niveau des cadres des échelons supérieurs. 12 entreprises (11%) comptent déjà plus de 30% de femmes au conseil d'administration. La majorité des entreprises (58, soit 52%) comptent entre 11 et 30% de femmes au conseil d'administration.

## «Pensée et actions sont plus souples dans les équipes affichant une certaine mixité.»



**Antoinette Hunziker-Ebnetzer**  
Présidente du CA de Berner Kantonalbank AG

### Quels sont vos principes directeurs?

L'intégrité est pour moi incontournable pour réussir une collaboration. Je favorise un style d'encadrement participatif, je pense et j'agis dans le cadre de scénarios, et je maintiens toujours différentes options. Mon objectif est de développer et de mettre en œuvre des perspectives qui garantissent un avenir. Pour cela, je mise sur ma propre persévérance et sur des valeurs ancrées.

### Étant donné les attentes de plus en plus élevées qui sont imposées aux conseils d'administration, le rôle d'encadrement du président devient plus délicat, en termes de temps aussi. Quelles mesures vous permettent de faire face à cette mutation?

Je me concentre sur mes trois activités principales, la cogestion de mon entreprise Forma Futura, la présidence du CA de la Berner Kantonalbank et mon travail au sein de la waterkiosk foundation. J'ai donc abandonné ces dernières années différents mandats au sein de conseils d'administration, de conseils consultatifs et de groupes de recherche.

### Vous vous êtes engagée pour une meilleure diversité des genres dans le conseil consultatif de Get Diversity. Comment se fait-il que beaucoup d'entreprises suisses affichent un retard dans ce domaine par rapport aux pionniers mondiaux?

Je pense qu'il y a deux raisons principales à cela. Tout d'abord, nous «perdons» beaucoup de femmes entre 30 et 40 ans, car certaines ne veulent travailler qu'à 40 ou 50 pour cent à cet âge. Or, pour reprendre une fonction d'encadrement supérieur, un temps partiel de 60 % minimum est nécessaire, même pendant la phase de transition. Ensuite, en Suisse, nous n'avons toujours pas d'offre optimale pour la garde externe des enfants. Les pays scandinaves par exemple sont bien plus en avance que nous sur ce sujet.

### Quelle valeur ajoutée attendez-vous d'une meilleure représentation des femmes au conseil d'administration et au sein du management opérationnel?

D'après mon expérience, les organes et équipes où règne la mixité ont plus de facilité à trouver solutions et compromis et sont plus habiles en communication. Ils font preuve d'une plus grande ouverture d'esprit, agissent avec plus de flexibilité et sont plus aptes à vérifier et à évaluer les alternatives.

### Quelles mesures ont été prises dans votre société pour augmenter la proportion de femmes?

À la BEKB nous avons lancé le projet «Diversité». Tous les postes sont ouverts au temps partiel chez nous, et chaque département est tenu de proposer et de mettre en œuvre de la cogestion. Nous encourageons femmes et hommes à étudier l'offre des modèles de travail modernes et à l'exploiter.

### Nous constatons de plus en plus souvent que les CEO détiennent aussi des mandats au conseil d'administration. Qu'en pensez-vous?

Je pense qu'il est judicieux que le responsable opérationnel d'une entreprise ait aussi une idée de l'activité du conseil d'administration et puisse y acquérir de l'expérience. Mais il faut veiller à éviter toute interdépendance. C'est pourquoi les principes de corporate governance de la BEKB précisent que les membres de la direction ne peuvent pas être membres du conseil d'administration d'une entreprise dont la direction compterait un membre du conseil d'administration de la BEKB.

### La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs. Comment relevez-vous ce défi dans votre conseil d'administration?

En développant les connaissances et en maintenant une réflexion constante. Nous organisons des ateliers de stimulation «Impuls» et élaborons une stratégie de numérisation, que nous adaptions à notre modèle d'affaires et à notre stratégie IT. Nous avons créé un service dédié à la transformation numérique, afin de répondre aux besoins de nos clientes et clients.

### L'économie suisse doit poursuivre sa croissance mais la population est vieillissante et l'immigration de personnes hautement qualifiées diminue. Comment allez-vous gérer cette pénurie imminente dans votre entreprise?

La BEKB est une banque axée sur la formation. Près de 10 % de nos postes de travail sont aussi des postes d'apprentissage. Nous parvenons ainsi à assurer une bonne relève, en grande partie en puisant dans notre propre vivier. Pour les autres postes, comme les autres nous recherchons les meilleurs collaborateurs. Notre image de banque solide et d'employeur moderne nous aide à combler nos besoins suivant nos idées.

## 5.3 La diversité des genres dans les entreprises, suivant les branches

Les différentes branches de l'économie ont des impératifs très variables en matière de diversité des genres. Il convient d'en tenir compte quand on évalue le potentiel de mesures ciblées en direction du renforcement de la diversité des genres. La proportion de femmes aux postes de base et d'encadrement intermédiaire est très variable suivant les branches, et influence donc l'opportunité que peut avoir une entreprise de développer une relève structurée de talents féminins pour l'amener au sommet.

### Présentation de la proportion de femmes dans les différentes branches

Les 113 entreprises participantes prises en compte dans le présent rapport ont été divisées en 11 groupes, permettant une comparaison d'une part entre les entreprises ayant la même situation, d'autre part entre les branches.

9 des 11 groupes examinés et représentant une branche contiennent assez d'entreprises pour dessiner un profil représentatif de la branche, le nombre minimum d'entreprises par branche étant fixé à 4. L'échantillon comprend en majorité des banques (34) et des entreprises de l'industrie manufacturière (21). 2 entreprises seulement du secteur de l'énergie ont participé au rapport, ce qui ne suffit pas pour pouvoir publier les résultats. Ces deux entreprises, Alpiq et BKW, sont cependant singulières, en ce que le CEO des deux est une femme.

#### Proportion de femmes suivant le niveau hiérarchique, comparaison par branche

	Banques	Assurances	Médias/TIC	Services aux entreprises	Transport/logistique/tourisme	Immobilier	Industrie manufacturière	Sciences biologiques	Commerce de détail/biens de consommation
Proportion de femmes									
Nombre d'entreprises	34	10	7	4	6	5	21	11	12
Présidence du CA	9%	-	-	-	17%	-	-	-	-
Conseil d'administration	21%	22%	16%	5%	25%	6%	11%	22%	12%
CEO	3%	10%	-	-	17%	-	-	-	-
Direction	8%	13%	15%	7%	11%	5%	5%	12%	8%
Cadres des échelons supérieurs	11%	18%	19%	22%	18%	13%	11%	16%	19%
Encadrement intermédiaire	19%	30%	22%	27%	17%	17%	14%	27%	26%
Effectifs	44%	43%	31%	52%	34%	40%	18%	34%	49%

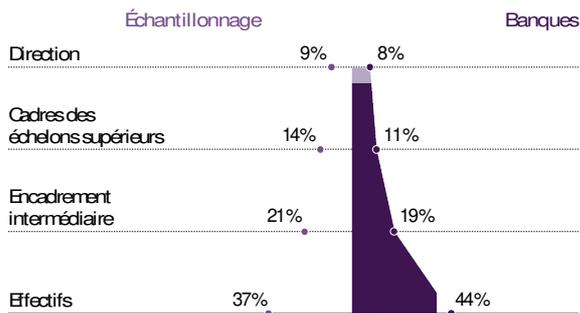
Les branches des services aux entreprises (52%) et du commerce de détail/des biens de consommation (49%) présentent la plus grande proportion de femmes dans l'ensemble des effectifs, tandis que les entreprises de l'industrie manufacturière ont le pourcentage le plus faible (18%). Les autres branches sont relativement proches de la valeur moyenne de l'échantillonnage (37%). Au niveau de l'encadrement intermédiaire, les assurances (30%), ainsi que le secteur des sciences biologiques et celui des services aux entreprises (27%) affichent la plus grande proportion de femmes cadres. Dans les autres branches, cette proportion oscille entre 26% (commerce de détail/biens de consommation) et 14% (industrie manufacturière).

Pour ce qui est des cadres des échelons supérieurs, la branche des services aux entreprises enregistre la plus forte proportion de femmes (22%), suivie de près par les branches médias/TIC et détail/biens de consommation (19% chacune). À ce niveau hiérarchique, les banques et l'industrie manufacturière affichent le plus faible pourcentage de femmes parmi les cadres (11% dans les deux cas). La situation est un peu différente au niveau des directions. Dans la branche médias/TIC 15% des membres de la direction sont des femmes, 13% dans les assurances, et seulement 5% dans l'immobilier et l'industrie manufacturière. La plupart des branches comptent au sein de leur direction une proportion de femmes proche de la moyenne des entreprises participantes (9%).

## La représentation des femmes dans les différentes branches

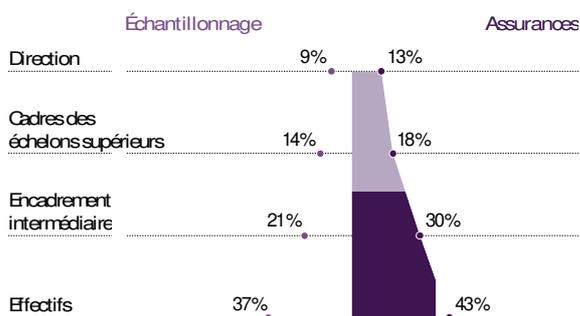
Les branches affichent des conditions de départ très différentes en matière de représentation des femmes, ce qui peut être pris en compte pour la fixation des objectifs en matière de diversité des genres et pour la définition des valeurs de référence pertinentes. C'est pourquoi il est intéressant de regarder en détail la situation de départ et la relève actuelle de talents féminins dont disposent aujourd'hui les différentes branches.

### Banques



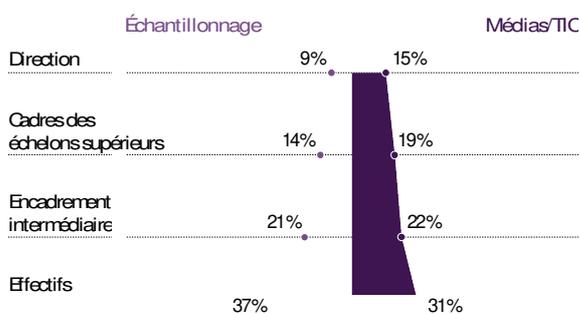
L'échantillon observé dans le secteur des banques comprend 34 instituts, dont les deux grandes banques, plusieurs grandes banques privées et 19 Banques Cantonales. Si l'on compare à l'échantillonnage, la proportion de femmes dans les effectifs est supérieure à la moyenne (44%), mais ce pourcentage est inférieur à la moyenne au niveau de l'encadrement intermédiaire (19%) et des cadres des échelons supérieurs (11%). 8% des membres des directions dans les banques participantes sont des femmes, de même que 3% des CEO. Comparativement, la diversité des genres dans les organes directeurs stratégiques des banques est bonne, avec 21% de femmes au conseil d'administration et 9% de femmes présidentes.

### Assurances



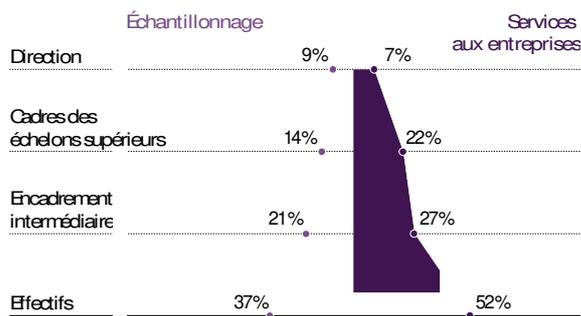
Les 10 organismes d'assurance participant au rapport comptent en moyenne 43% de femmes dans leurs effectifs. Il existe donc un important potentiel de développement de la diversité des genres au sommet, via la promotion des talents en interne. 30% des femmes travaillent au niveau de l'encadrement intermédiaire et 18% comme cadres des échelons supérieurs, deux valeurs au-dessus de la moyenne si l'on compare à l'échantillonnage. Un organisme d'assurance (10%) est dirigé par une femme CEO, 13% des membres des directions sont des femmes. Dans les assurances, les femmes ne sont pas présidentes des conseils d'administration, mais elles représentent 22% des membres de ces CA.

### Médias/TIC



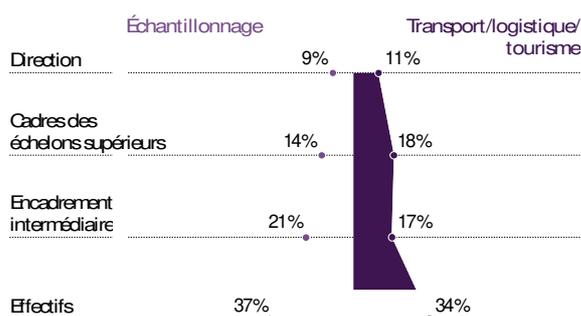
Les entreprises actives dans les médias, l'informatique et les télécommunications ont été regroupées, car leurs profils d'exigences et leurs domaines d'activités se rapprochent de plus en plus. Dans ce groupe, qui compte 7 entreprises, on constate une forte proportion de femmes au niveau de l'encadrement intermédiaire et des cadres des échelons supérieurs (respectivement 22% et 19%). 15% des membres des directions sont des femmes, mais il n'y a aucune CEO femme dans les entreprises participantes. Comparés à l'échantillonnage, les chiffres sont élevés au niveau du management, notamment si l'on pense que la proportion de femmes dans les effectifs s'élève à 31%. Cette branche parvient relativement bien à développer ses talents en interne. 16% des membres des CA du groupe médias/TIC sont des femmes, mais il n'y a aucune présidente de CA dans la branche.

## Services aux entreprises



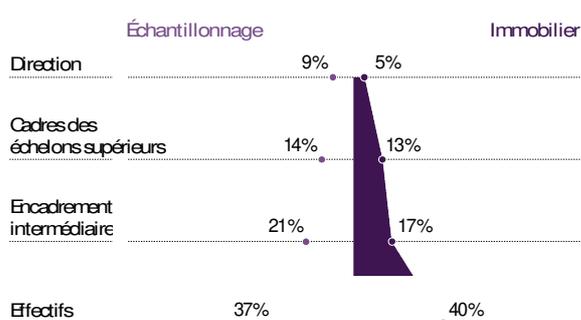
Le groupe hétérogène des services aux entreprises compte 52 % de femmes dans ses effectifs, avec 22 % des cadres des échelons supérieurs qui sont des femmes et 27 % de l'encadrement intermédiaire. Ces deux pourcentages sont au-dessus de la moyenne. En revanche, la proportion de femmes dans les directions (7 %) est, elle, en dessous de la moyenne de l'échantillonage. Aucune des 4 entreprises de cette branche ne compte de femme comme CEO ou comme présidente du CA. Les femmes ne représentent que 5 % des membres des CA des établissements de services aux entreprises, ce qui est un pourcentage très faible.

## Transport/logistique/tourisme



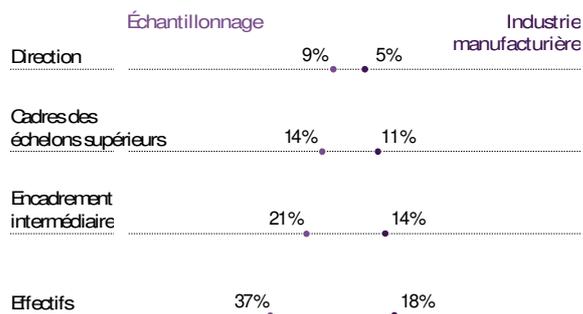
Dans les 6 entreprises participantes de la branche transport/logistique/tourisme, la proportion de femmes dans les effectifs (34 %) est légèrement en dessous de la moyenne, alors que le nombre de cadres femmes de la branche est supérieur à la moyenne. Un CEO sur les 6 est une femme, Susanne Ruoff, de la Schweizerische Post, ce qui aboutit à une proportion de 17 % de femmes CEO pour la branche. Dans la branche, les femmes représentent 11 % des membres des directions, 18 % des cadres des échelons supérieurs, et 17 % de l'encadrement intermédiaire. À la différence des autres branches, la relève présente donc un élargissement peu typique vers le haut. Dans les conseils d'administration de la branche aussi, la représentation des femmes est supérieure à la moyenne, avec un taux de 25 % des membres et 17 % de présidentes.

## Immobilier



La proportion de femmes dans l'immobilier est supérieure à la moyenne (40 % des effectifs). Les femmes représentent 17 % de l'encadrement intermédiaire, 13 % des cadres des échelons supérieurs et 5 % des membres des directions. Aucun CEO de la branche n'est une femme. La relève féminine des entreprises de l'immobilier se rétrécit donc plus fortement vers le haut que dans les autres branches. On ne trouve aucune femme parmi les présidents de CA de la branche de l'immobilier, et elles représentent 6 % des membres des CA.

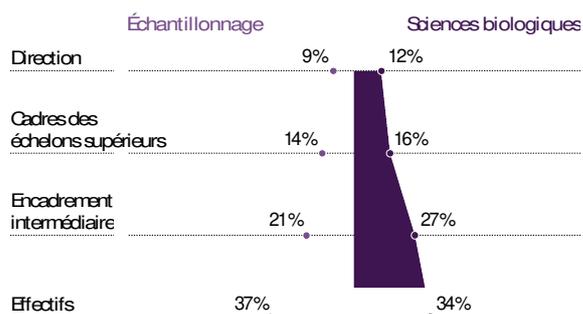
## Industrie manufacturière



Ce groupe couvre l'industrie mécanique, électronique et métallurgique, ainsi que l'industrie de précision et la sous-traitance industrielle destinée au bâtiment. Ces 21 entreprises comptent une proportion très faible de femmes dans ses effectifs (18%). Cependant, la proportion de femmes dans l'encadrement intermédiaire (14%) et le pourcentage de femmes parmi les cadres des échelons supérieurs (11%) enregistrés dans la branche se rapprochent de la moyenne de l'échantillonage. Au niveau des directions, dans l'industrie manufacturière, 5% des membres sont des femmes; aucune des entreprises participantes n'a une femme pour CEO.

La relève de femmes dans les établissements industriels est donc caractéristique: une base étroite, qui se rétrécit cependant moins fortement que dans les autres branches en allant vers le haut. Si l'on compare aux autres branches, les entreprises industrielles suisses arrivent donc relativement bien à exploiter l'évolution de leurs talents en interne. Une amélioration de la diversité des genres suppose donc avant tout une augmentation de la proportion de femmes dans l'encadrement intermédiaire. Aucune femme n'est présidente de CA dans l'industrie manufacturière; 11% des membres des conseils d'administration sont des femmes.

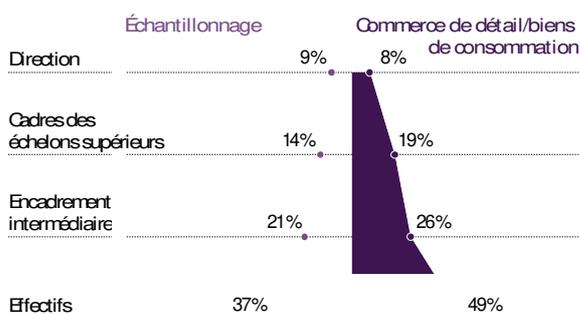
## Sciences biologiques



Les sciences biologiques (entreprises de la chimie, de la pharmacie, de la biotechnologie et entreprises medtech) comptent 34% de femmes embauchées à la base, soit un peu moins de la moyenne. Mais les entreprises participantes de la branche parviennent très bien à exploiter ce potentiel de la base et à faire évoluer les femmes vers l'encadrement intermédiaire: les sciences biologiques comptent en effet une forte proportion de femmes à ce niveau (27%). La branche compte aussi 16% de femmes parmi les cadres des échelons supérieurs, soit une proportion élevée, supérieure à la moyenne. 12% des membres des directions sont des femmes. Aucun CEO des entreprises participantes du secteur des sciences biologiques n'est

une femme. Toutes les conditions sont réunies dans cette branche pour favoriser résolument les talents féminins et atteindre des proportions records de femmes dans l'encadrement intermédiaire, parmi les cadres des échelons supérieurs et les membres des directions. Dans le secteur des sciences biologiques, les membres des conseils d'administration comptent 22% de femmes, aucune n'étant présidente.

## Commerce de détail/biens de consommation



Cette branche regroupe les entreprises du commerce de détail, des denrées alimentaires et des autres biens de consommation. Elle se distingue par des effectifs affichant une forte proportion de femmes (49%). Les chiffres sont supérieurs à la moyenne pour les cadres des échelons supérieurs (19%) et l'encadrement intermédiaire (26%), mais sont proches de la moyenne enregistrée dans les entreprises participantes, toutes branches confondues, pour les membres des directions (8%). Cette branche du commerce de détail/des biens de consommation ne compte aucune femme CEO. L'évolution de la relève de talents féminins est caractéristique: elle se rétrécit nettement au fur et à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques.

Cette branche réussit moins bien que d'autres à exploiter la très forte de proportions de femmes de la base pour faire évoluer les talents en interne. Les conseils d'administration comptent 12% de femmes, les présidents étant tous des hommes.

## 6 Les nationalités dans le secteur privé

L'internationalisation des entreprises a une influence sur les organes directeurs. On ne recherche plus aujourd'hui les meilleurs managers de Suisse, mais les meilleures têtes du monde. La preuve en est que l'anglais devient de plus en plus souvent la langue des groupes. Cette évolution mérite un examen particulier. Nous avons renoncé à analyser les nationalités dans l'administration publique, car le Public Sector n'emploie quasiment que des Suisses et des Suissesses. Une enquête sur la part des étrangers n'aurait donc pas d'intérêt.

### 6.1 Direction

#### Présentation des membres étrangers des directions

Présentation	Échantillonnage		Nouveau	
	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion
Nombre d'entreprises	119			
Nombre total de membres des directions	892	100	129	100 %
Proportion d'étrangers	400	45%	83	64%
Proportion d'étrangers	400	100%	83	100%
Proportion de femmes	40	10%	20	24%
Proportion d'hommes	360	90%	63	76%
Proportion de CEO	119	100%	19	100%
Proportion d'étrangers	45	38%	8	42%
Proportion de membres des directions d'entreprises du SMI	219	100%	36	100%
Proportion d'étrangers	139	63%	30	83%

Entre 2006 et 2011, la proportion d'étrangers a augmenté régulièrement dans les directions, passant de 36 % à 45 %, soit neuf points de pourcentage. Après deux années de stagnation, pour la première fois une baisse a été notée dans le schillingreport 2014: la part des étrangers a baissé à 42 %, et s'est maintenue à ce chiffre en 2015. En 2016, elle a augmenté d'un point de pourcentage, passant à 43 %; et elle est repassée à sa valeur maximale, 45 %, lors de la période d'enquête en cours. La part des étrangers parmi les personnes nouvellement recrutées s'élevait à 48 % en 2014, à 40 % en 2015, à 60 % en 2016 et est maintenant de 64 %. Il s'avère qu'au niveau des directions, les arrivées et les départs des managers étrangers s'équilibrent à peu près, ce qui explique que la proportion d'étrangers ne varie que légèrement dans l'échantillonnage.

Les entreprises du SMI stagnent actuellement, avec une proportion d'étrangers de 63 % (63 % en 2016, 64 % en 2015, 65 % en 2014). Mais elles restent toujours au-dessus du pourcentage de l'échantillonnage, avec 45 %, soit une différence de 18 points de pourcentage.

La part des CEO étrangers a baissé de 43 % à 38 %. Parmi les étrangers, le pourcentage de femmes est plus élevé que dans l'échantillonnage (10 % contre 8 %). Parmi les étrangers nouvellement arrivés aussi, la proportion de femmes est supérieure à celle de l'échantillonnage (24 % contre 21 %). Elle était de 5 % en 2016.

Dans 11 des entreprises examinées (soit 9 %), aucun Suisse ne siège à la direction, tandis que les membres des directions de 18 entreprises sur les 119 étudiées sont exclusivement suisses (soit 15 %). Ces deux chiffres continuent d'être bas, ce qui signifie que les organes directeurs des entreprises sont composés de nationalités de plus en plus mélangées.

# «Il est inquiétant de voir avec quelle légèreté nous traitons les anciens avantages liés à la situation de notre pays.»



## Andreas Schmid

Président du CA d'Oettinger Davidoff AG

Andreas Schmid est président du conseil d'administration d'Oettinger Davidoff AG (depuis 2007) et de Flughafen Zürich AG (depuis 2000); il préside le conseil de fondation du think tank libéral Avenir Suisse (depuis 2014). Il est en outre membre du conseil d'administration de Barry Callebaut AG, de Wirz Partner Holding AG et de Steiner AG. Entre 2002 et 2006, Andreas Schmid a été président du conseil d'administration de Kuoni Holding AG, président du conseil de surveillance de Symrise AG de 2007 à 2011, et président du conseil d'administration de Gategroup Holding AG de 2009 à 2016. Il a étudié le droit et est diplômé de l'université de Zurich.

### Quels sont vos principes directeurs?

Je privilégie un encadrement direct, sans détours, passant par un discours clair. Pour ce faire, je trouve essentiel qu'il y ait une coordination régulière avec le CEO et la direction. En tant que président du CA, j'ai à cœur d'être au courant de tous les dossiers importants.

### Étant donné les attentes de plus en plus élevées qui sont imposées aux conseils d'administration, le rôle d'encadrement du président devient plus délicat, en termes de temps aussi. Quelles mesures vous permettent de faire face à cette mutation?

Ces dernières années, les évolutions en termes de corporate governance ont abouti à une nette professionnalisation du travail du conseil d'administration. En même temps, l'énergie consacrée au respect des réglementations a beaucoup augmenté. La fin de cette évolution n'est pas à l'ordre du jour. Pour que je puisse continuer à concentrer mon rôle de président sur les questions stratégiques importantes, il me faut en appui un corporate counsel qui tire les ficelles administratives du travail du conseil d'administration. Sans compter que le travail des commissions du conseil d'administration a aujourd'hui une importance bien plus grande qu'avant. Cela soulage et soutient aussi le travail du président.

### Les avantages de la mixité des genres sont évidents. Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas, malgré tout, à mobiliser plus de femmes au sein des organes directeurs?

Je pense qu'il y a déjà un nombre considérable d'entreprises qui ont compris l'importance d'une mixité équilibrée au sein des organes directeurs. Il n'en reste pas moins qu'il y a encore trop peu de femmes actives aux postes d'encadrement. L'écart est indéniable. Dans beaucoup de cas, cela s'explique par les préjugés sur le temps de travail et par une conception traditionnelle des rôles.

### Quelle valeur ajoutée attendez-vous d'une meilleure représentation des femmes au conseil d'administration et au sein du management opérationnel?

Les femmes sont indispensables dans les organes directeurs. Les organes les plus efficaces ont une composition hétérogène. J'entends par là des personnes des deux genres, mais aussi toute une palette de compétences variées, ainsi qu'un large éventail d'expérience de branches et des cultures différentes. Cela permet de garantir que les décisions prises tiennent compte des points de vue différents.

### Quelles mesures ont été prises dans votre société pour augmenter la proportion de femmes?

Nous favorisons l'accès des femmes aux postes d'encadrement de façon ciblée, en adaptant les modèles de temps de travail et en étant souples sur les lieux de travail. À l'avenir, nous proposerons aux femmes occupant des postes d'encadrement des family services, pour les aider à organiser la garde de leurs enfants. À l'aéroport de Zurich, le complexe The Circle prévoit par exemple une garderie pour les enfants des collaborateurs. L'égalité des salaires et des chances est une évidence dans le traitement des candidatures.

### Nous constatons de plus en plus souvent que les CEO détiennent aussi des mandats au conseil d'administration. Qu'en pensez-vous?

Je trouve cela fondamentalement positif. C'est bénéfique pour le CEO comme pour l'entreprise. Il est possible d'assurer un mandat de CEO en parallèle d'un mandat de membre du CA, à moins que sa propre entreprise se trouve en situation de crise, et qu'elle requiert toute l'attention du CEO.

### La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs.

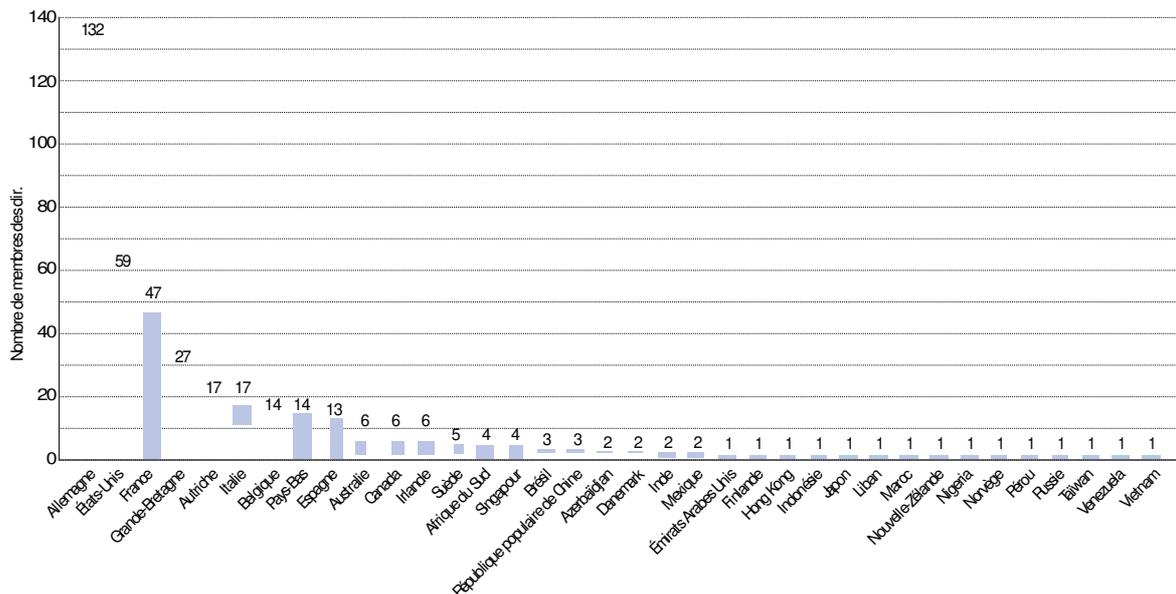
#### Comment relevez-vous ce défi dans votre conseil d'administration?

La transformation numérique ne peut être correctement gérée que si le conseil d'administration porte régulièrement un regard critique sur le modèle d'affaires et sur le positionnement stratégique de l'entreprise. Nous avons mis en place une réflexion stratégique de deux jours par an au niveau du conseil d'administration pour aborder ces questions.

### L'économie suisse doit poursuivre sa croissance mais la population est vieillissante et l'immigration de personnes hautement qualifiées diminue. Comment allez-vous gérer cette pénurie imminente dans votre entreprise?

Pour Oettinger Davidoff AG, à Bâle, l'accès libre des frontaliers est très important. Chez Barry Callebaut AG non plus, nous ne trouvons pas assez de professionnels sur le marché suisse du travail. Dans un tel contexte, il est inquiétant de voir avec quelle légèreté nous traitons parfois les anciens avantages liés à la situation de notre pays. C'est aussi pour cela qu'au sein d'Avenir Suisse, je soutiens une Suisse libérale et ouverte sur le monde.

## Nationalité des membres étrangers dans les directions



Les membres des directions qui viennent de l'étranger restent majoritairement des Allemands (132 sur 400, soit 33%). Les 105 Anglo-Saxons (USA, GB, AUS, CAN, IRL, NZ) représentent toujours 26% (28% en 2015 et 29% en 2014). Les 83 membres nouvellement arrivés dans les directions viennent eux aussi le plus souvent d'Allemagne et des pays anglo-saxons. On voit ici que les Allemands (26 personnes) représentent, comme en 2016, 31% des membres nouvellement arrivés, contre 30% (24% en 2016) pour les Anglo-Saxons (25 personnes).

## 6.2 Conseil d'administration

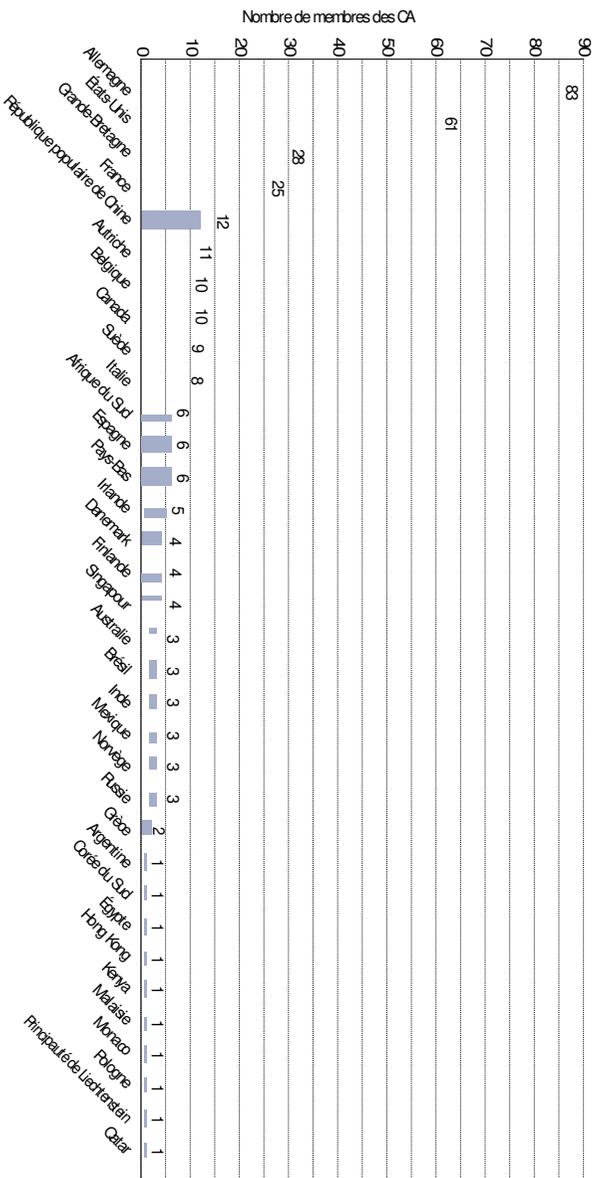
## Présentation des membres étrangers des CA

Présentation	Échantillonnage		Nouveau	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Nombre d'entreprises	90			
Nombre total de membres des CA	833	100 %	107	100 %
Proportion d'étrangers	322	39%	48	45%
Proportion d'étrangers	322	100%	48	100%
Proportion de femmes	58	18%	12	25%
Proportion d'hommes	264	82%	36	75%
Proportions concernant les présidents de CA				
Proportion d'étrangers	23	26%	4	29%
Proportion de membres des CA d'entreprises du SMI				
Proportion d'étrangers	133	63%	16	64%

La part des étrangers dans les conseils d'administration a augmenté d'un point de pourcentage par rapport à l'an dernier, pour atteindre 39%, et est de six points de pourcentage inférieure au pourcentage constaté parmi les membres des directions (45%). Par rapport à l'an dernier, il y a moins de présidents étrangers de conseils d'administration (26% contre 27%). La part des CEO étrangers a elle aussi baissé, de 43% à 38%. Si l'on regarde la proportion de femmes, on constate que parmi les membres des conseils d'administration, elle est légèrement supérieure au pourcentage de l'échantillonnage (18% contre 17%) et qu'elle augmente régulièrement depuis le début de l'enquête. Parmi les étrangers nouvellement arrivés, la proportion de femmes est aussi légèrement supérieure à celle de l'échantillonnage (25% contre 21%). La part des membres étrangers de conseils d'administration dans les entreprises du SMI est supérieure de 24 points de pourcentage à celle constatée pour l'ensemble des membres des conseils d'administration (63% contre 39%).

Dans six des entreprises examinées (soit 7%), aucun Suisse ne siège au conseil d'administration, tandis que les membres des conseils d'administration de 20 entreprises sur les 90 étudiées (soit 22%) sont exclusivement suisses.

## Nationalité des membres étrangers des CA



Parmi les 322 membres étrangers des CA, les Allemands dominent encore: ils sont 83, soit 26%. Les personnes originaires des États-Unis viennent ensuite (61 personnes, 19%), suivent celles de nationalité britannique (28 personnes, 9%) et française (25 personnes, 8%). Les 107 Anglo-Saxons (USA, GB, CAN, AUS, IRU) représentent 33% des membres étrangers des CA. 30% (95 personnes) des membres étrangers des CA viennent des pays germanophones (Allemagne, Autriche et Principauté de Liechtenstein), soit trois points de pourcentage de moins que les Anglo-Saxons. Au niveau des directions, les Allemands sont deux fois plus nombreux que les Américains, mais ce n'est pas la même chose parmi les membres des conseils d'administration: les Allemands restent en tête, mais avec à peine un tiers de membres des CA de plus que les Américains.

Il est intéressant d'observer le changement de composition de 48 membres des conseils d'administration nouvellement arrivés par rapport aux années précédentes. En 2015, le nombre d'Allemands avait augmenté de cinq points de pourcentage pour passer à 32%, il est repassé à 25% en 2016, constituant le deuxième groupe de nouveaux arrivants étrangers après les Américains (27%). En 2015, les États-Unis étaient le deuxième pays d'origine après l'Allemagne (13% des membres étrangers des CA), et étaient au premier rang en 2016, après avoir augmenté de 14 points de pourcentage. Cependant, actuellement, les Allemands et les Britanniques fournissent le plus grand nombre de membres des conseils d'administration (17%, 8 de chaque pays), devant les États-Unis (15%, 7 personnes) et la Chine ou la France (8% pour chaque pays, 4 personnes pour chacun). Au total, les Anglo-Saxons (USA, GB) représentent 32% (15 personnes) des nouveaux membres étrangers des CA, contre 19% (9 personnes) d'Allemands et d'Autrichiens. Il s'avère donc que les nouveaux membres des CA sont essentiellement recrutés en Suisse, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Allemagne, en République populaire de Chine et en France.

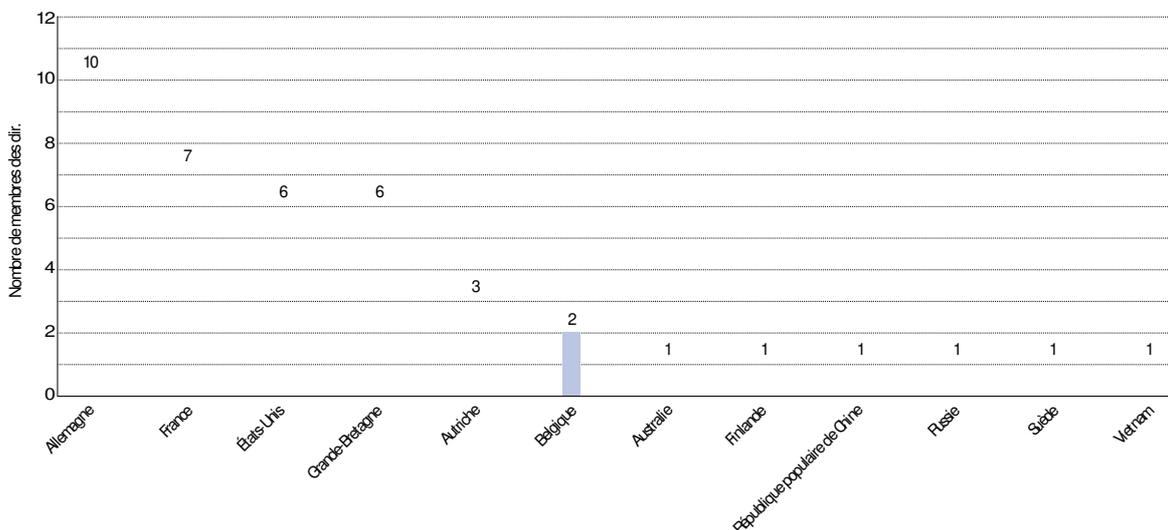
## 6.3 Les femmes

### Présentation

	Direction				Conseil d'administration			
	Échantillonnage		Nouveau		Échantillonnage		Nouveau	
Nombre total de membres femmes	67	100%	27	100%	143	100%	22	100%
Proportion de femmes suisses	27	40%	7	26%	85	59%	10	45%
Proportion d'étrangères	40	60%	20	74%	58	41%	12	55%
Proportion totale de CEO femmes/présidentes de CA	4	100%	1	100%	2	100%	1	100%
Proportion de femmes suisses	3	75%	1	100%	2	100%	1	100%
Proportion d'étrangères	1	25%	-	-	-	-	-	-
Nombre total de membres femmes dans les entreprises du SMI	17	100%	2	100%	44	100%	2	100%
Proportion de femmes suisses	3	18%	2	100%	16	36%	2	100%
Proportion d'étrangères	14	82%	-	-	28	64%	-	-
Total de CEO femmes/présidentes de CA dans les entreprises du SMI	-	-	-	-	1	100%	-	-
Proportion de femmes suisses	-	-	-	-	1	100%	-	-
Proportion d'étrangères	-	-	-	-	-	-	-	-

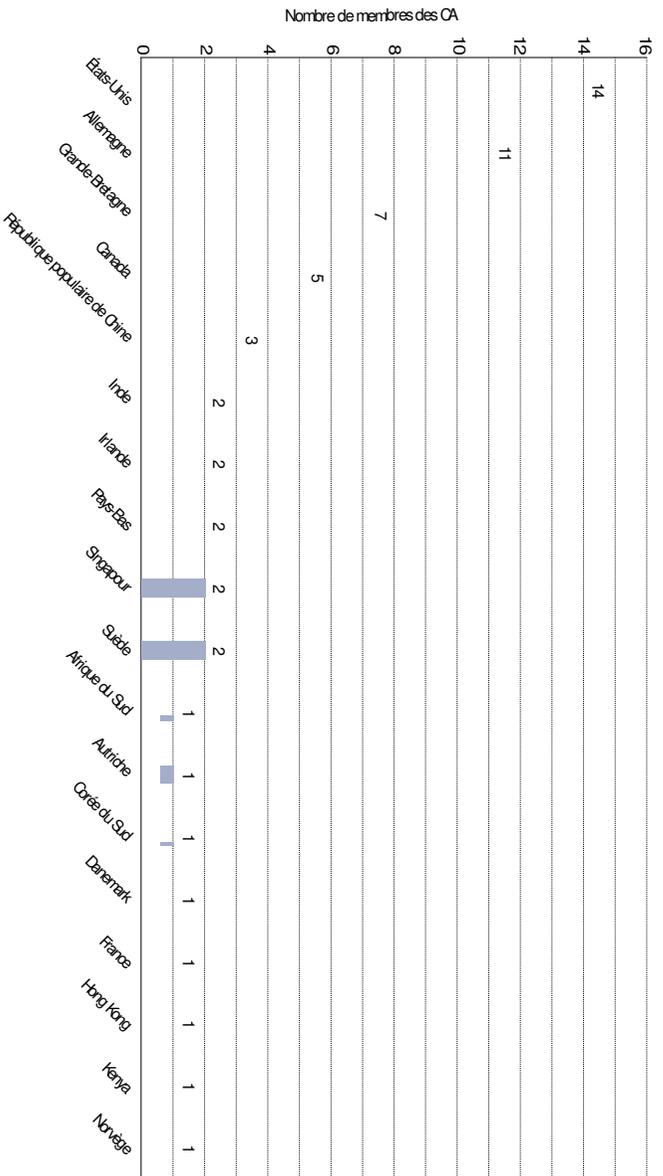
Parmi les femmes membres des directions, 40% seulement ont un passeport suisse. Parmi celles nouvellement arrivées au niveau des directions, 74% sont étrangères. Les conseils d'administration comptent 59% de Suissesses. L'année dernière elles étaient encore 62% et 68% l'année d'avant. Sur toute la durée de l'enquête, la part des étrangères a augmenté, que ce soit au niveau des directions ou des conseils d'administration, ce qui révèle que l'ambition de faire carrière pour les femmes est plus élevée à l'étranger qu'en Suisse. La Suisse a un retard à rattraper dans ce domaine, que ce soit dans la société, en politique ou dans les entreprises.

### La nationalité des étrangères membres des directions



Les Allemandes sont le groupe d'étrangères le plus important. 25% (10 personnes) des femmes étrangères membres des directions ont un passeport allemand (contre 38% en 2016). Les Françaises suivent à la seconde place (18%, 7 personnes), contre 15% des femmes managers (6 personnes) venant des États-Unis, et les mêmes chiffres pour la Grande-Bretagne. Parmi les nouvelles arrivantes, 4 sont britanniques (20%), 3 Autrichiennes (15%) et 2 viennent d'Allemagne, 2 de France et 2 des États-Unis (respectivement 10%); 7 autres nations sont représentées avec une femme manager (2%). Le tableau n'est pas le même pour les 17 femmes membres des directions d'entreprises du SMI: parmi elles, seulement 18% (contre 31% en 2016) ont un passeport suisse. Sur les 14 femmes managers étrangères des entreprises du SMI, 5 (36%) viennent de Grande-Bretagne, 4 de France, 4 des États-Unis (respectivement 29%) et une de Belgique (7%). Là encore, les Anglo-Saxonnes représentent le groupe le plus important, avec une représentation de 65%. Il faut noter que depuis 2012, aucune entreprise du SMI n'emploie de manager allemande.

### La nationalité des étrangères dans les conseils d'administration



Les conseils d'administration comptent 59% de Suissesses. L'année dernière elles représentaient encore 62% et 68% l'année d'avant. Si l'on ne considère que les 58 femmes étrangères membres des CA, les Anglo-Saxonnes représentent 48% (28 personnes), parmi lesquelles la moitié (24%, 14 personnes) possède un passeport américain. Les Allemandes représentent 19% (11 personnes) des membres des CA, les Chinoises 5% (3 personnes), les Indiennes, les Suédoises et les Singapouriennes représentent respectivement 3%, soit 2 femmes membres de CA à chaque fois; 8 autres pays sont représentés avec une femme à chaque fois. Si l'on isole les entreprises du SMI pour cette enquête, il s'avère que la proportion de Suissesses est de 70% (69 femmes) parmi les 99 femmes membres des conseils d'administration. Cela s'explique, étant donné que parmi les femmes étrangères membres des CA, 48% (28 personnes) exercent des fonctions dans des entreprises du SMI. Les entreprises cotées au SMI sont donc clairement responsables du mélange de nationalités dans la part des femmes siégeant aux conseils d'administration.

## 7 Étude de sous-groupes particulièrement intéressants

Les nombreux résultats de l'enquête permettant de composer les échantillons Private Sector et Gender-Diversity-Pipeline servent de base aux observations séparées ci-après, de sous-groupes et de branches particulièrement intéressants, ainsi qu'à une comparaison avec l'échantillonnage. Les analyses aident à comprendre les évolutions et les tendances en Suisse.

### 7.1 CEO et présidents des conseils d'administration

Il convient d'accorder une attention particulière aux CEO et aux présidents des conseils d'administration. Les données les concernant ont été considérées séparément de l'ensemble de l'enquête, car elles montrent la configuration au sommet des entreprises.

#### Présentation des CEO et des présidents des conseils d'administration

##### CEO

Présentation des CEO	Échantillonnage		Nouveau	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Nombre d'entreprises	119			
Total des CEO	119	100 %	19	100 %
Proportion de femmes	4	3%	1	5%
Proportion d'hommes	115	97%	18	95%
Proportion de Suisses	74	62%	11	58%
Proportion d'étrangers	45	38%	8	42%
Proportion de nouveaux membres	19	16%		
<b>Proportions concernant les CEO d'entreprises du SMI</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>2</b>	<b>100 %</b>
Proportion de femmes	-	-	-	-
Proportion d'hommes	20	100%	2	100%
Proportion de Suisses	9	45%	-	-
Proportion d'étrangers	11	55%	2	100%
Proportion de nouveaux membres	2	10%		

Parmi les 119 CEO, les hommes sont clairement majoritaires. Il n'y a que 4 femmes CEO, à savoir Susanne Ruoff (Die Schweizerische Post), Jasmin Staiblin (Alpiq Holding AG), Suzanne Thoma (BKW Energie AG) et Philomena Colatrella (CSS Versicherung). Philomena Colatrella est la première CEO femme à être nommée depuis trois ans.

La part des étrangers parmi les CEO est nettement inférieure à ce qui est enregistré dans l'échantillonnage des membres des directions (38 % contre 45 %) et est 4,5 points de pourcentage inférieure à celle de l'année précédente. En 2011, le nombre de CEO étrangers représentait 44 %, soit la proportion la plus élevée jamais atteinte, qui a d'ailleurs reculé depuis. Les CEO des entreprises du SMI ont une image nettement plus internationale: 55 % d'entre eux disposent d'un passeport étranger (contre 72 % en 2016). En 2016, 19 CEO au total sont arrivés en poste, soit 16 %.

«Si elle ne veut pas être confinée à expédier les affaires courantes, l'administration doit avoir l'esprit d'entreprise.»



## Barbara Schüpbach-Guggenbühl

Présidente de la Conférence suisse des Chancelliers d'État

Barbara Schüpbach-Guggenbühl (1964) est chancelière d'État depuis 2009 et dirige la Chancellerie d'État de Bâle-Ville. Elle est mariée et a deux enfants. Elle a étudié la jurisprudence à Bâle et à Neuchâtel. Les étapes de son parcours professionnel sont les suivantes: greffière au tribunal fiscal, secrétaire du comité de l'église catholique-romaine de Bâle-Ville, première secrétaire, puis secrétaire générale de la Constituante, et deuxième secrétaire du Grand Conseil. Depuis 2016, elle est présidente de la Conférence suisse des Chancelliers d'État et membre du directoire de la Conférence suisse sur l'informatique.

### Quels sont vos principes directeurs?

Pas d'encadrement sans collaborateurs, pas de qualité sans collaborateurs qui ont des connaissances techniques bien plus grandes et bien plus actuelles que les miennes dans leur domaine de compétence, pas d'innovation sans collaborateurs qui ont envie d'évolution. C'est la perception de base que j'ai de mes fonctions dirigeantes, en entreprise comme au sein des organes directeurs. Mes fonctions d'encadrement sont un complément, même dans les organes directeurs avec mes collègues: proposer des plates-formes, écouter, optimiser les conditions et les ressources, et prendre des décisions ayant de l'avenir.

### Les avantages de la mixité des genres sont évidents. Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas, malgré tout, à mobiliser plus de femmes au sein des organes directeurs?

Dans la composition des organes stratégiques et des conseils d'administration, il convient de fixer des quotas, afin que la stratégie de contenu et de mise en œuvre soit définie en concertation par les femmes et par les hommes. Les femmes occupant des fonctions d'encadrement peuvent alors s'identifier plus facilement aux directives stratégiques et mieux réussir à les appliquer. Mais des changements sont nécessaires au sein de la communauté féminine elle-même: nous devons sortir de cette mentalité résignée sur notre condition féminine et assumer les responsabilités qui correspondent à nos capacités. Cela signifie aussi reconnaître que les thèmes liés à la finance et à la technologie ne sont pas l'apanage des hommes, mais sont des questions utiles et des problématiques d'avenir. Enfin, il faut transformer toutes les écoles du pays en établissements accueillant les enfants toute la journée, pour qu'il soit vraiment possible de concilier travail et famille.

### Au niveau des cadres d'échelons supérieurs, la proportion de femmes dans l'administration de votre canton est supérieure à la moyenne. Quelles mesures ont été mises en place pour cela?

Les femmes représentent un tiers des cadres. Le volume particulièrement important de postes à temps partiel, à tous les niveaux, même cadres, est déterminant. Une évolution professionnelle en tant que femme cadre est ainsi envisageable à temps partiel aussi. Divers modèles de travail (temps fixe, horaires mobiles et annualisation du temps de travail) et des conditions d'engagement favorables à la vie de famille, comme les congés payés en cas de difficulté pour garder les enfants ou les proches, permettent de concilier travail et vie de famille. Cela fait longtemps que le Conseil d'État a fixé comme priorité la mise sur un pied d'égalité entre hommes femmes, et il fait contrôler les objectifs tous les quatre ans par la société CG Controlling.

### La gestion de l'administration est tiraillée entre les directives politiques et les exigences des entreprises. Comment gérez-vous cette tension?

Personnellement, je ne vis pas les directives politiques comme des restrictions, car elles sont démocratiquement légitimes et sont toujours négociables. Si elle ne veut pas être confinée à expédier les affaires courantes, l'administration doit avoir l'esprit d'entreprise. Elle doit intégrer les évolutions de la société et de la technologie. Cela signifie deux choses pour la Chancellerie d'État. Nous avons des contacts avec tous les départements, pour faire entendre notre voix, et nous travaillons de façon responsable avec l'ensemble des organes cantonaux. Nous avons ainsi la possibilité de remettre les processus de l'administration en question, de les examiner de près et de les associer de façon avantageuse aux nouvelles technologies.

### La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs. Comment relevez-vous ce défi dans votre canton?

À la Chancellerie d'État, dans tous les services, même les services opérationnels, l'intérêt pour la nouveauté est pour moi un incontournable. Je suis ouverte à toute expérimentation et à tout raisonnement tourné vers le futur, et j'accueille avec plaisir les projets communs avec l'économie privée, comme «Smart Regio Basel». Je mène aussi résolument à bien les projets d'avenir, comme le vote électronique et l'Open Data, même sur de longues périodes. Grâce à notre coopération avec les organes de Bâle-Ville et de la Confédération, j'ai la chance de pouvoir bénéficier des aspects actuels de l'évolution numérique et de les intégrer au travail de la Chancellerie. Mais cela prend du temps de susciter la curiosité et de lever les doutes.

### À votre avis, est-ce un avantage que les cadres supérieurs de l'administration aient une expérience dans le privé, et vice versa?

Oui, c'est vrai dans les deux sens. L'administration profite des collaborateurs de l'économie privée, qui ont une conception compétitive du travail. Et avec d'anciens collaborateurs de l'administration, l'économie privée peut découvrir qu'une évolution réfléchie et concertée avec tous est plus durable que des décisions hâtives et des changements de cap brusques.

## Présidents des conseils d'administration

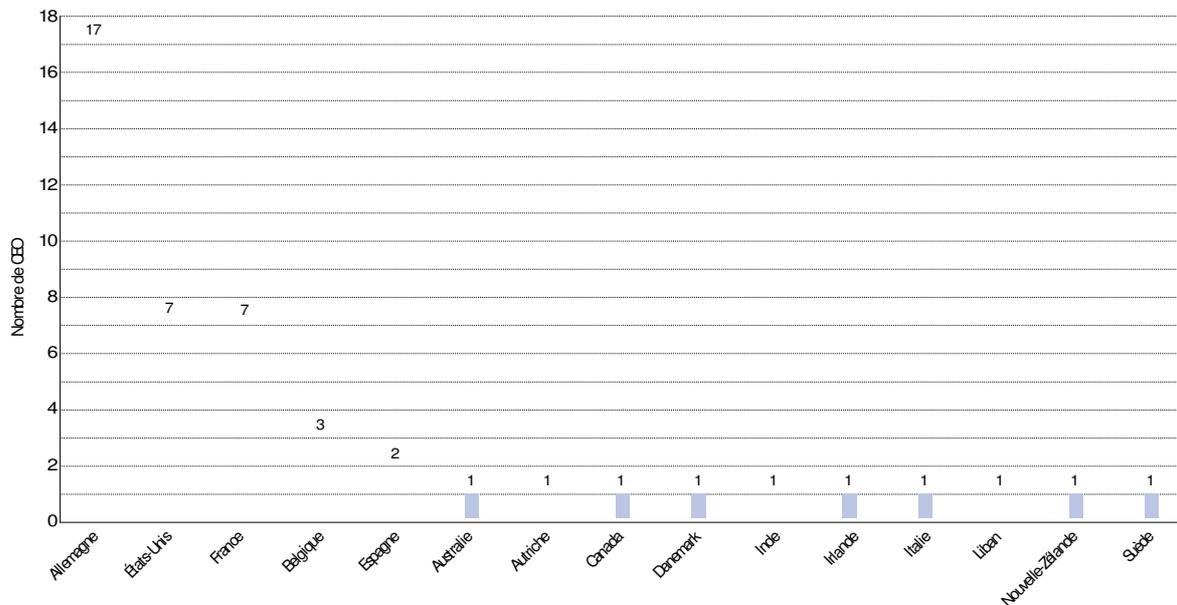
Présentation des présidents des CA	Échantillonnage		Nouveau	
Nombre d'entreprises	90			
Total des présidents des CA	90	100 %	14	100 %
Proportion de femmes	2	2%	1	7%
Proportion d'hommes	88	98%	13	93%
Proportion de Suisses	67	74%	10	71%
Proportion d'étrangers	23	26%	4	29%
Proportion de nouveaux membres	14	16%		
<b>Proportions concernant les présidents de CA d'entreprises du SMI</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>
Proportion de femmes	1	5%	-	-
Proportion d'hommes	19	95%	1	100%
Proportion de Suisses	11	55%	1	100%
Proportion d'étrangers	9	45%	-	-
Proportion de nouveaux membres	1	5%		

Avec l'élection de Monika Ribar au poste de présidente des SBB Schweizerischen Bundesbahnen, on compte pour la première fois dans toute la période de cette enquête deux femmes à la fois parmi les présidents des conseils d'administration. L'autre présidente est Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.). La proportion de femmes parmi les présidents des conseils d'administration n'en reste pas moins faible.

Les présidents des conseils d'administration comptent une proportion relativement faible d'étrangers. Parmi ceux nouvellement nommés, 29% sont des étrangers (contre 27% en 2016). 16% des postes de président de conseil d'administration viennent d'être renouvelés.

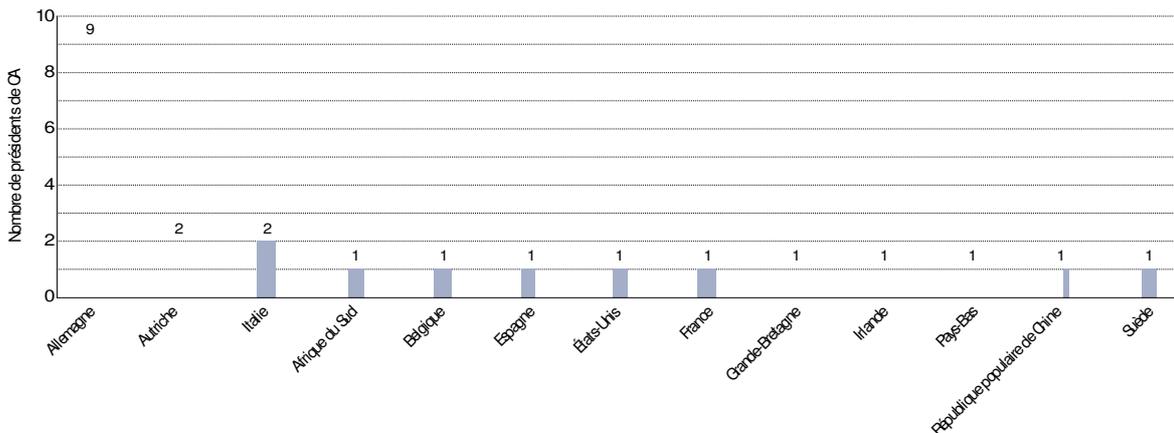
## Nationalité des CEO et des présidents des conseils d'administration

### Nationalité des CEO étrangers



74 (62%) des 119 CEO ont un passeport suisse. Comme dans les directions, les 17 Allemands (14%) constituent le groupe d'étrangers le plus important. Les CEO originaires de France et des États-Unis arrivent en deuxième place avec 7 représentants (6% chacun). Les 3 CEO belges arrivent après (3%). Il est intéressant de noter que 4 des 7 CEO français, 3 des 7 venant des États-Unis et 2 des 3 belges sont des CEO d'entreprises du SMI. Parmi les 19 CEO nouvellement nommés, 11 sont des Suisses (58%), alors que l'an dernier ils étaient 22% et 53% en 2015. 16% des nouveaux CEO sont des Allemands (3 personnes) et 11% viennent des États-Unis (2). Au cours de l'année sous revue, aucun Français n'a été nommé.

## Nationalité des présidents étrangers de CA



En pourcentage, il y a plus de présidents de conseils d'administration que de CEO qui sont suisses. Alors que 74 (62%) des 119 CEO sont suisses, sur les 90 présidents des conseils d'administration, 67 (74%) ont un passeport suisse. Les 9 Allemands représentent le groupe d'étrangers le plus important, soit 39% des présidents étrangers de CA. Viennent ensuite les Italiens et les Autrichiens, avec 2 présidents de CA (respectivement 9%). Les présidents étrangers des conseils d'administration se répartissent entre 13 nations, à savoir que la plupart des pays ne sont représentés qu'une seule fois. La configuration était la même les années passées.

## Expérience des CEO et des présidents des conseils d'administration

### CEO

Expérience des CEO	Échantillonnage		Nouveau	
	Taille de l'échantillon			
CEO nommés en interne	119	100 %	14	100 %
CEO venus de l'extérieur	85	71 %	5	26 %

71 % des CEO travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination et ont donc été nommés en interne. C'est même le cas de près des deux tiers des CEO nouvellement nommés.

Expérience moyenne des CEO	Comme CEO	Dans la direction actuelle	Dans l'entreprise
Échantillonnage	5 ans		
CEO nommés en interne	5 ans	9 ans	20 ans
CEO sélectionnés à l'extérieur	4 ans		

En moyenne, les CEO sont en poste depuis 5 ans. Ceux qui ont été nommés en interne travaillaient en moyenne depuis 20 ans dans l'entreprise, ils ont été nommés à la direction au bout de 11 ans, et au bout de 4 ans ont décroché un poste au sommet.

### Présidents des CA

Expérience des présidents de CA	Échantillonnage		Nouveau	
Taille de l'échantillon	90	100 %	14	100 %
Présidents des CA nommés en interne	69	77%	9	64%
Présidents des CA venant de l'extérieur	21	23%	5	36%
Ségeant déjà au sein du même CA	65	72%	9	64%
Précédemment CEO dans l'entreprise	16	18%	3	21%
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	12	13%	1	7%

77 % des présidents des conseils d'administration étaient déjà opérationnels dans l'entreprise, ou membres du conseil d'administration avant que la présidence leur soit attribuée. Seulement 23 % des présidents ont pris leurs fonctions en venant de l'extérieur. 72 % siégeaient déjà au conseil d'administration, 18 % occupaient préalablement un poste de CEO et/ou 13 % étaient à la direction. 21 % des présidents nouvellement nommés étaient CEO auparavant.

Expérience moyenne des présidents des CA	En tant que président de CA	Au CA actuel	Dans l'entreprise
Échantillonnage	6 ans		
Ségeant déjà au sein du même CA	6 ans	12 ans	26 ans
CEO sélectionnés à l'extérieur	4 ans		

En moyenne, les présidents sont en poste depuis 6 ans, ceux nommés en interne exercent déjà ce rôle depuis 6 ans. Les présidents qui siégeaient déjà au conseil d'administration avant sont actifs depuis 12 ans au sein du CA actuel, et les présidents qui occupaient des fonctions opérationnelles auparavant travaillent depuis 26 ans dans l'entreprise. Les présidents des conseils d'administration venant de l'extérieur n'occupent leurs fonctions que depuis 4 ans.

## 7.2 Entreprises du SMI

En tant qu'indice des valeurs-vedettes, le SMI est l'indice d'actions le plus important de Suisse et comprend les 20 principaux titres du SPI. Il couvre environ 85 % de la capitalisation totale du marché suisse des actions. Les entreprises du SMI sont pionnières en matière de mondialisation, mais aussi sur d'autres thématiques. Une enquête sur les entreprises du SMI en tant que véritable sous-groupe s'impose donc, car cela permet de déduire les principales tendances d'évolution des organes directeurs suisses.

### Composition des directions des entreprises du SMI

Composition des directions des entreprises du SMI	Échantillonnage		Nouveau	
Nombre d'entreprises	20			
Nombre total de membres des directions	219	100 %	36	100 %
Proportion de femmes	17	8 %	8	22 %
Proportion d'hommes	202	92 %	28	78 %
Proportion de Suisses	80	37 %	6	17 %
Proportion d'étrangers	139	63 %	30	83 %
Proportion de nouveaux membres	36	16 %		
<b>Proportions concernant les CEO d'entreprises du SMI</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>
Proportion de Suisses	9	45 %	1	33 %
Proportion d'étrangers	11	55 %	2	67 %
Proportion de nouveaux membres	3	15 %		

Pendant huit ans, la part des femmes dans les entreprises du SMI a évolué de façon positive, augmentant de cinq points de pourcentage et passant de 3 % en 2006 à 8 % pour la première fois en 2013. Entre 2012 et 2013 les entreprises du SMI ont réussi à élever la proportion de femmes dans les directions de 6 % à 8 % (+33 %). Le tableau n'est pas le même en 2014, année où un recul de la proportion de femmes est constaté pour la première fois. La proportion de femmes dans les directions du SMI a baissé à 6 % et a ensuite stagné. Cette année, les entreprises du SMI sont parvenues à augmenter à 8 % la proportion de femmes dans les directions (comme dans l'échantillonnage), ce qui a notamment été possible grâce aux 22 % de femmes parmi les membres nouvellement nommés.

Alors que la proportion d'étrangers dans les entreprises du SMI atteignait son niveau le plus élevé en 2013, avec 68 %, il est tombé à 65 % en 2014 et est actuellement à 63 % (comme l'année précédente). Cependant, la composition des organes directeurs des entreprises du SMI est nettement plus internationale que dans l'échantillonnage. L'évolution des CEO des entreprises du SMI est intéressante : l'année dernière, la proportion d'étrangers parmi les CEO de ces entreprises s'élevait à 71 % et elle a aujourd'hui baissé à 55 %. Autrement dit, 9 des 20 CEO des entreprises du SMI ont un passeport suisse, alors qu'ils n'étaient que 6 en 2016.

## Composition des conseils d'administration des entreprises du SMI

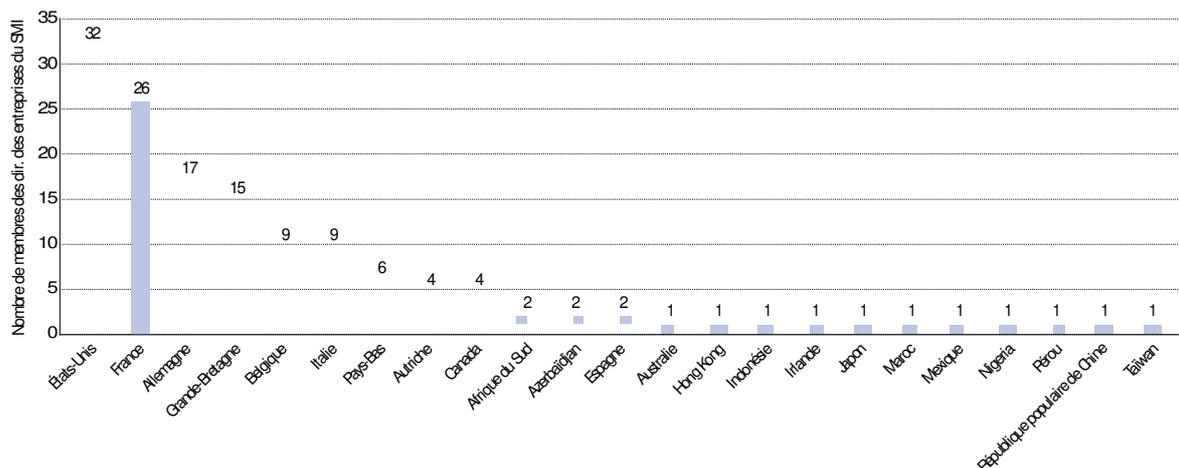
Composition des CA des entreprises du SMI	Échantillonnage		Nouveau	
Nombre d'entreprises	20			
Nombre total de membres de CA	212	100 %	25	100 %
Proportion de femmes	44	21 %	8	32 %
Proportion d'hommes	168	79 %	17	68 %
Proportion de Suisses	79	37 %	9	36 %
Proportion d'étrangers	133	63 %	16	64 %
Proportion de nouveaux membres	25	12 %		
<b>Proportions concernant les présidents des CA d'entreprises du SMI</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>
Proportion de Suisses	11	55 %	1	100 %
Proportion d'étrangers	9	45 %	-	-
Proportion de nouveaux membres	1	5 %		

Parmi les échantillons analysés, ce sont les conseils d'administration des entreprises du SMI qui affichent la plus forte proportion de femmes, avec 21 %. Cette valeur a augmenté de trois points de pourcentage depuis l'année dernière. La proportion de femmes parmi les nouveaux membres des CA des entreprises du SMI (32 %) explique cette hausse.

Dans les conseils d'administration des entreprises du SMI, la proportion d'étrangers stagne à 63 %. La part des étrangers parmi les nouveaux membres des conseils d'administration des entreprises du SMI est actuellement de 64 %, contre 71 % l'an dernier et 82 % en 2015. Depuis 2010, la proportion d'étrangers dans les conseils d'administration des entreprises du SMI a globalement augmenté de 11 points de pourcentage. 11 des 20 présidents des CA des entreprises du SMI ont un passeport suisse.

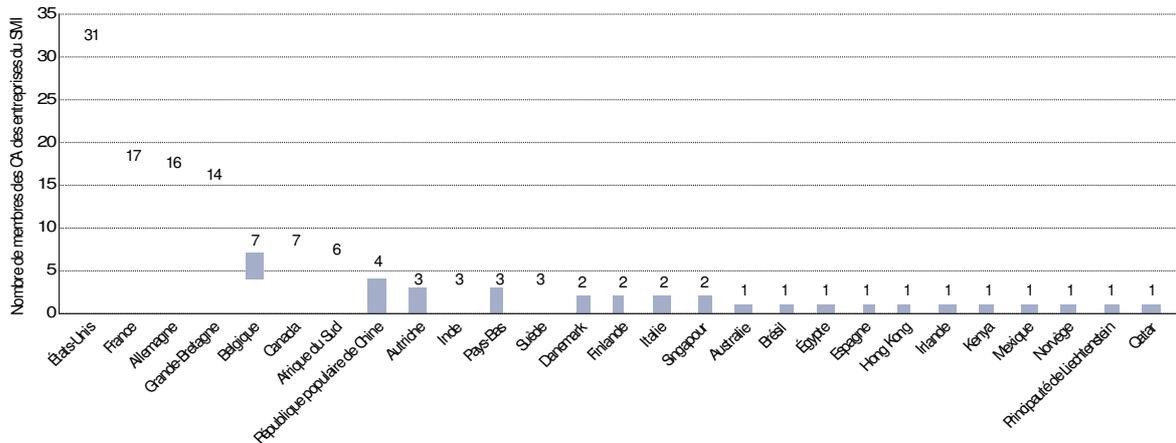
## Nationalité des membres des organes directeurs des entreprises du SMI

## Directions



Les pays anglo-saxons (USA, GB, AUS, CAN et IRL) fournissent 53 personnes (38 %), soit plus d'un tiers des 139 membres étrangers des directions des entreprises du SMI. L'Allemagne vient en troisième position (17 personnes, 12 % contre 8 % en 2016), après les États-Unis (32 personnes, 23 %) et la France (26 personnes, 19 %). La Grande-Bretagne est en quatrième place (15 personnes, 11 %). Les nouveaux membres des directions des entreprises du SMI confirment cette tendance: 30 % des nouveaux membres étrangers des directions des entreprises du SMI sont des Américains (9 personnes), auxquels s'ajoutent 6 Allemands et 6 Britanniques (respectivement 20 %) ainsi que 4 Français (13 %). 16 Anglo-Saxons (USA, GB, CAN) représentent 53 % des nouveaux membres étrangers des directions des entreprises du SMI, contre 31 % en 2016 et 50 % en 2015. Les Américains constituent notamment un vivier de recrutement important pour pourvoir les nouveaux postes vacants des directions des entreprises du SMI. La comparaison entre l'échantillonnage et les entreprises du SMI montre que les managers allemands des entreprises du SMI jouent un rôle secondaire, alors qu'ils sont prédominants parmi les étrangers de l'échantillonnage.

## Conseils d'administration



La composition des conseils d'administration des entreprises du SMI est un peu différente. Là aussi, sur les 133 étrangers, les Anglo-Saxons (USA, GB, CAN, AUS et IRL) sont les plus nombreux (54 personnes, 41 %), les Américains constituant le groupe le plus important (31 personnes, 23 %). Les Français arrivent en deuxième position (17 personnes, 13 %) et les Allemands en troisième (16 personnes, 12 %), suivis de près par les Britanniques (14 personnes, 11 %). Sur les 16 nouveaux membres étrangers des conseils d'administration des entreprises du SMI nommés, les 10 Anglo-Saxons (USA, GB et IRL) représentent 62 % et sont majoritaires. Alors que dans les entreprises du SMI, les États-Unis fournissent nettement plus de membres des CA que l'Allemagne, l'échantillonnage compte plus de membres de CA allemands (83) qu'américains (61).

## Domaines de compétences des membres des directions des entreprises du SMI

Concernant les membres des directions, la distinction est faite entre les fonctions d'affaires et les fonctions de service. On entend par fonction d'affaires tous les postes ayant un lien avec le chiffre d'affaires de l'entreprise, et les fonctions faisant partie de son activité principale, comme les responsabilités commerciales et marketing, la R&D et la production. Sont regroupés sous les fonctions de service tous les postes qui ont un rôle de soutien dans l'entreprise, mais aucune incidence directe sur la stimulation du chiffre d'affaires (les ressources humaines et la communication par exemple).

	Domaines de compétences des membres des directions des entreprises du SMI				Domaines de compétences des nouveaux membres des directions des entreprises du SMI			
	Fonctions d'affaires		Fonctions de service		Fonctions d'affaires		Fonctions de service	
Échantillonnage	143	65 %	76	35 %	24	67 %	12	33 %
Hommes	135	67%	67	33%	21	75%	7	25%
Femmes	8	47%	9	53%	3	38%	5	63%

65 % des membres des directions des entreprises du SMI assument des fonctions d'affaires; 67 % des nouveaux ont un rôle dans ce domaine. Ces deux valeurs sont proches de celles de l'échantillonnage (64 %, et 62 %). Parmi les femmes, 47 % occupent des fonctions d'affaires, et 38 % parmi les nouvelles arrivantes des directions. Comme pour l'échantillonnage, à peine la moitié des femmes occupent des fonctions d'affaires, contre les deux tiers des hommes.

## Expérience des membres des organes directeurs des entreprises du SMI

## Directions

Expérience des membres des directions des entreprises du SMI	Échantillonnage		Nouveau	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Taille de l'échantillon	219	100 %	36	100 %
Travaillant précédemment dans l'entreprise	147	67%	23	64%
Déjà membre d'une autre direction	38	17%	10	28%
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membre d'une autre direction	12	6%	-	-
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans une autre direction	22	10%	3	8%

73 % des membres des directions du SMI occupaient déjà des fonctions au sein de la direction de la même entreprise avant leur nomination. 17 % avaient auparavant l'expérience d'une autre direction, 10 % n'avaient aucune expérience pertinente dans l'entreprise elle-même ni dans une autre direction. Parmi les membres des directions des entreprises du SMI nouvellement nommés, 8 % (13 % en 2016) n'avaient aucune expérience dans l'entreprise elle-même ni au sein d'une autre direction.

# «Il faut s'en remettre à la culture et au contexte»



## Pierin Vincenz

Président du CA de Helvetia Gruppe

Membre du conseil d'administration de Helvetia Gruppe depuis 2000, Pierin Vincenz en a repris la présidence le 1<sup>er</sup> octobre 2015. Il a commencé sa carrière en 1979 à la Schweizerische Treuhandgesellschaft, où il a assumé des fonctions jusqu'en 1982. De 1986 à 1990, il a travaillé au service Treasury de la Société de banque suisse, puis a exercé à partir de 1990 comme treasurer chez Hunter Douglas. En 1996 il a rejoint le groupe Raiffeisen. Il a été nommé directeur général (CEO) en 1999, et a occupé cette fonction jusque fin septembre 2015. Pierin Vincenz a étudié l'économie d'entreprise à l'université de Saint-Gall, où il a passé son doctorat.

### Quels sont vos principes directeurs?

Des objectifs clairs, un feed-back honnête, et une culture qui fournisse des opportunités, mais qui permette aussi de se tromper.

### L'automne dernier, vous avez lancé, avec le président de l'Union patronale, Valentin Vogt, une initiative en faveur de l'augmentation du nombre de femmes au sommet de l'économie suisse. Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas, malgré tout, à mobiliser plus de femmes au sein des organes directeurs?

Ce n'est malheureusement pas facile à imposer. Il faut s'en remettre à la culture et au contexte. En tant qu'entreprise, nous n'avons pas toujours la main sur ce dernier. Mais nous pouvons nous fixer des objectifs et faire contrôler leur respect.

### Quelle valeur ajoutée attendez-vous d'une meilleure diversité des genres au conseil d'administration et au sein du management opérationnel?

Les femmes amènent toujours de nouveaux points de vue. Les décisions sont de ce fait plus innovantes et s'appuient sur une plus large base. En outre, le manque de cadres s'intensifie en Suisse. Il y a un énorme potentiel parmi les femmes ayant reçu une formation supérieure. L'économie suisse ne peut pas du tout se permettre de passer à côté.

### Quelles mesures ont été prises dans votre société pour augmenter la proportion de femmes?

Helvetia s'efforce déjà de faciliter la conciliation entre vie de famille et vie professionnelle, avec certaines mesures comme la flexibilité du temps de travail ou les places en crèche. Mais la proportion de femmes n'augmente pas pour autant automatiquement, cela exige un changement de culture. Afin d'accentuer l'importance accordée à la diversité, nous avons totalement intégré cette question à la nouvelle stratégie helvetia 20.20.

### Une régulation de plus en plus stricte restreint la marge de manœuvre des entreprises en Suisse.

#### Comment abordez-vous cette évolution, et qu'en pensez-vous?

La régulation a du bon quand elle sait à quoi elle sert, à savoir à la stabilité de la société et de la place financière. Pour cela, il faut un dialogue entre les entreprises, les représentants d'intérêts et les milieux politiques. Si la régulation est indifférenciée, cela devient difficile pour les entreprises. La Suisse doit veiller à sa liberté économique.

### Nous constatons de plus en plus souvent que les CEO détiennent aussi des mandats au conseil d'administration.

#### Qu'en pensez-vous?

Il peut être judicieux d'assumer un ou deux mandats, car il est enrichissant de savoir comment ça se passe dans d'autres entreprises. Mais il faut laisser la place à l'engagement social et politique. Le rôle du conseil d'administration reste de surveiller que le CEO se concentre sur sa propre entreprise et sur les missions associées. Notamment pendant les périodes de crise, il doit avoir le temps et les réserves pour s'occuper des questions délicates.

### La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs.

#### Comment relevez-vous ce défi dans votre conseil d'administration?

La digitalisation est un aspect central de la stratégie d'entreprise de Helvetia et un thème permanent du conseil d'administration. Nous considérons les changements comme des opportunités. Nous ne devons pas lutter contre les évolutions qui nous perturbent. Nous devons trouver un moyen de les exploiter à notre avantage. Par exemple, Helvetia investit dans InsurTechs et travaille directement avec eux. C'est justement dans une transformation fondamentale de ce type que les collaborateurs investissent leur énergie. Il faut pour cela une culture qui favorise innovation et flexibilité.

### L'économie suisse doit poursuivre sa croissance mais la population est vieillissante et l'immigration de personnes hautement qualifiées diminue. Comment allez-vous gérer cette pénurie imminente?

Outre la diversité des genres, l'intégration des collaborateurs les plus âgés est l'un des axes forts de la gestion de la diversité chez Helvetia. Nous encourageons la formation tout au long de la vie, de façon à soutenir au mieux le potentiel de nos collaborateurs, et à faire évoluer ces derniers. Nous accompagnons la planification stratégique du personnel et la gestion de la relève, afin de faire face aux futurs goulets d'étranglement. Dans le même temps, nous devons souligner notre attractivité en tant qu'employeur.

Expérience moyenne des membres des directions des entreprises du SMI	Dans la direction actuelle	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'entrer à la direction
Échantillonnage	5 ans		
Travaillant précédemment dans l'entreprise	6 ans	20 ans	14 ans
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membres d'une autre direction	6 ans	9 ans	3 ans
Déjà membres d'une autre direction	4 ans		
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans une autre direction	4 ans		

Si l'on regarde l'ancienneté dans l'entreprise, il s'avère que les managers des entreprises du SMI promus en interne ont dû occuper des fonctions dans l'entreprise pendant plus longtemps, à savoir en moyenne 14 ans, avant de pouvoir entrer à la direction, que les personnes de l'échantillonnage, qui étaient nommées au bout de 13 ans. L'expérience dans l'entreprise, à l'actif des membres des directions des entreprises du SMI, s'élève en moyenne à 20 ans, contre 18 dans l'échantillonnage. Les membres des directions des entreprises du SMI, qui avaient acquis une expérience de direction à l'extérieur avant d'entrer dans l'entreprise (ne serait-ce que dans une PME), ont évolué au bout de trois ans au sein de l'organe directeur, contre cinq dans l'échantillonnage.

## Conseils d'administration

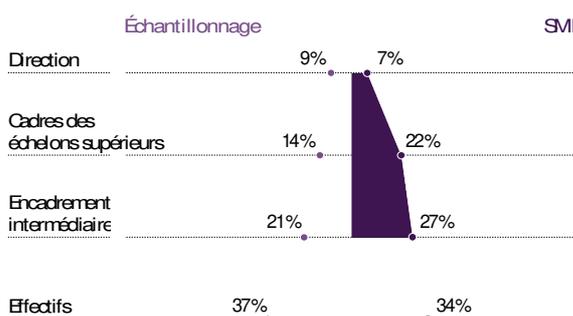
Expérience moyenne des membres des CA des entreprises du SMI	Au CA actuel	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'entrer au CA
Échantillonnage	6 ans		
Travaillant précédemment dans l'entreprise	9 ans	26 ans	17 ans

Les membres des conseils d'administration des entreprises du SMI nommés en interne sont en poste depuis 26 ans dans l'entreprise et ont été nommés au conseil d'administration au bout de 17 ans. En moyenne, les membres des CA des entreprises du SMI sont en poste depuis 6 ans, ce qui correspond à l'ancienneté enregistrée dans l'échantillonnage.

Origine des membres des CA des entreprises du SMI	Échantillonnage		Nouveau	
Travaillant précédemment dans l'entreprise	24	11%	1	4%
Précédemment CEO dans l'entreprise	2	6%	-	-
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	8	23,5%	-	-
Précédemment membre de la direction et CEO dans l'entreprise	6	17,5%	-	-
Ni membre de la direction, ni CEO dans l'entreprise avant	18	53%	1	7%

En 2017, 212 membres de conseils d'administration d'entreprises du SMI ont été observés. Parmi eux, 24 travaillaient déjà dans l'entreprise avant de rejoindre le conseil d'administration (11 %). Parmi eux, 6 % ont été recrutés comme CEO, 23,5 % faisaient partie de la direction et 17,5 % avaient les deux fonctions. Parmi les 212 membres des directions, 10 % étaient précédemment membres de la direction d'une autre entreprise analysée dans le cadre du schillingreport avant d'être nommés au conseil d'administration actuel. 14 personnes font en même temps partie de plusieurs conseils d'administration d'entreprises du SMI, et occupent au total 29 sièges. 6 membres des directions des entreprises du SMI ont un autre mandat au sein du conseil d'administration d'une autre entreprise du SMI.

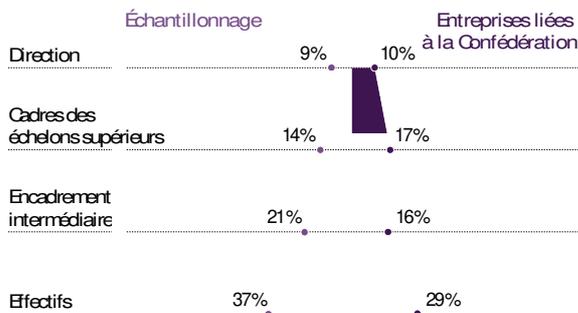
## Relève en vue de la diversité des genres pour les entreprises du SMI



9 des 20 entreprises du SMI ont participé à l'enquête sur la relève en vue de la diversité des genres, soit un taux de participation de 45 %. Dans leurs effectifs, les entreprises du SMI comptent en moyenne 34 % de femmes, soit trois points de pourcentage de moins que l'échantillonnage. Dans l'encadrement intermédiaire, ils comptent une proportion de femmes de 27 % et de 22 % au niveau des cadres des échelons supérieurs. À ces niveaux de hiérarchie, les valeurs sont supérieures à celles constatées dans l'échantillonnage (21 % et 14 %). Au sein des directions, les femmes des entreprises du SMI représentent 7 % des membres, soit moins que la proportion constatée dans l'échantillonnage. Toutes les entreprises du SMI sont dirigées par un homme, la proportion de femmes au niveau CEO est donc de 0 %.

## 7.3 Entreprises liées à la Confédération

Les cinq plus grandes entreprises liées à la Confédération (CFF, La Poste, Ruag, SSR et Swisscom) comptent parmi les employeurs les plus importants en Suisse. Leurs résultats sont particulièrement intéressants, dans la mesure où la Confédération souhaite jouer un rôle de pionnière en matière de diversité des genres. L'observation des entreprises liées à la Confédération permet d'analyser les conséquences des conditions imposées au niveau politique sur la proportion de femmes, en comparant à l'économie privée.



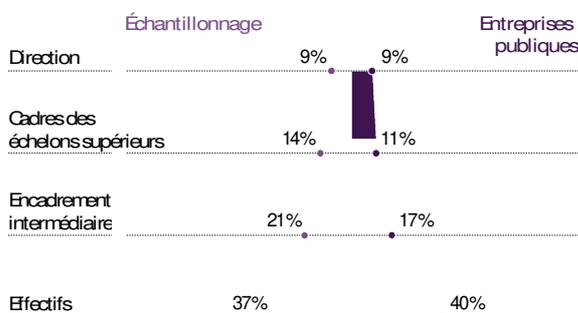
Les cinq grandes entreprises liées à la Confédération ont participé à l'enquête et fourni des données complètes. Une entreprise est dirigée par une femme, ce qui donne un pourcentage élevé de 20 % de composante féminine parmi les CEO. Les directions des entreprises liées à la Confédération comptent 10 % de femmes, soit un pourcentage légèrement plus élevé que la moyenne des directions de toutes les entreprises étudiées. 17 % de femmes occupent des fonctions de cadres des échelons supérieurs, soit également plus que le chiffre enregistré dans l'échantillon (14 %). Au niveau de l'encadrement intermédiaire, les entreprises liées à la Confédération affichent une proportion de femmes (16 %) inférieure à ce qui est noté dans

l'ensemble des entreprises analysées. Les femmes occupent 29 % des effectifs des cinq entreprises. Les branches auxquelles appartiennent les entreprises liées à la Confédération expliquent ce chiffre comparativement bas. En effet, la proportion de femmes y est globalement faible.

Les entreprises liées à la Confédération affichent donc au niveau du management une relève en vue de l'embauche des femmes qui s'élargit de façon atypique au fur et à mesure de l'évolution vers le sommet. La proportion de femmes comparativement élevée au niveau des cadres des échelons supérieurs et des directions est impressionnante quand on la rapproche de la faible proportion de femmes constatée à la base et au niveau de l'encadrement intermédiaire. Pour ce qui est de la proportion de femmes au sommet, les entreprises liées à la Confédération ont un rôle de pionnière, qui est tout à leur honneur. En effet, dans ces entreprises, la proportion de femmes est supérieure à la moyenne au niveau des conseils d'administration (25 %) et des présidents des CA (20 %).

## 7.4 Entreprises publiques

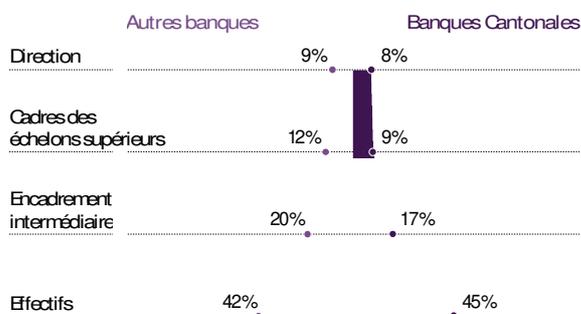
Les cantons accordent aussi une attention de plus en plus grande à la diversité des genres, que ce soit parmi leurs cadres ou dans les entreprises qu'ils contrôlent. Une analyse séparée de la proportion de femmes dans ces entreprises publiques s'impose donc. Cet échantillon couvre les entreprises liées à la Confédération, la majorité des grands fournisseurs d'énergie et des plus grandes Banques Cantonales, ainsi que d'autres entreprises publiques des secteurs des transports et des finances. Au total, l'échantillon compte 31 entreprises.



Pour ce qui est des CEO, les entreprises publiques comptent une proportion de femmes (10 %) supérieure à la moyenne. Au niveau des directions, le pourcentage correspond à celui de l'échantillon, à savoir 9 %. Pour ce qui est des cadres des échelons supérieurs, les entreprises publiques enregistrent une proportion de femmes de 11 %, inférieure à la valeur constatée dans l'échantillon étudié (14 %). En ce qui concerne l'encadrement intermédiaire, les entreprises publiques affichent aussi une proportion de femmes (17 %) inférieure à celle de l'échantillon (21 %). Globalement, 40 % de femmes sont employées dans les 31 entreprises de cet échantillon, soit trois points de pourcentage de plus que la totalité des entreprises participantes avec laquelle la comparaison est faite. La proportion de femmes est également élevée dans les organes directeurs stratégiques: 20 % des membres des CA et 13 % des présidents des entreprises publiques sont des femmes.

## 7.5 Comparaison entre les Banques Cantonales et les autres banques

Il convient d'observer séparément les Banques Cantonales au sein de la branche financière. Une comparaison avec les autres banques permet d'identifier les progrès des Banques Cantonales en matière de diversité des genres au sein de cette branche. L'échantillon analysé compte 19 Banques Cantonales, qui sont comparées aux 15 autres établissements financiers participants.



Les effectifs des Banques Cantonales étudiées comptent une proportion de femmes supérieure à la moyenne constatée dans les autres banques (45 % contre 42 %). Dans l'encadrement intermédiaire, la proportion de femmes baisse à 17 % dans les Banques Cantonales et à 9 % au niveau des cadres des échelons supérieurs. Ces deux valeurs sont inférieures aux chiffres observés dans les autres établissements financiers, dans lesquels 20 % des effectifs de l'encadrement intermédiaire sont des femmes et 12 % des cadres des échelons supérieurs. La composition des directions des Banques Cantonales est féminine à 8 %, soit un pourcentage inférieur aux chiffres correspondants de l'échantillonnage (9 %) et des autres banques (également 9 %). 7 % des CEO sont des femmes dans les autres banques, alors qu'aucun CEO n'est une femme dans les

Banques Cantonales étudiées. 18 % des membres des CA et 16 % des présidents des Banques Cantonales sont des femmes. Dans les organes directeurs stratégiques, les établissements financiers contrôlés par les cantons affichent donc une diversité des genres plutôt satisfaisante, mais les autres banques ont des chiffres nettement meilleurs, avec 24 % de femmes aux conseils d'administration. Aucune femme n'est présidente des CA des autres banques.

# «La diversité d'une équipe est un facteur de dynamisme»



## Esther Waeber-Kalbermatten

Conseillère d'État du canton du Valais

Esther Waeber-Kalbermatten est conseillère d'État du canton du Valais et, depuis 2013, cheffe du département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC). Cette femme politique du PS a été, en 2009, la première femme élue au Conseil d'État valaisan, et a exercé les fonctions de présidente du Conseil d'État en 2012/13 et en 2016/17. Jusqu'à son élection au gouvernement valaisan, Esther Waeber-Kalbermatten tenait sa propre pharmacie à Brigue depuis 1993. Lors des élections du 19 mars 2017, elle a été réélue pour un troisième mandat au Conseil d'État. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017, dans le cadre de ses fonctions, Esther Waeber-Kalbermatten dirige l'Office cantonal de l'égalité et de la famille (OCEF).

### Quels sont vos principes directeurs?

Mettre les bonnes personnes aux bons endroits afin de valoriser au maximum leurs potentiels de connaissances et d'expériences. La dimension humaine est également très importante puisque la personne doit se sentir bien à son poste pour donner le meilleur d'elle-même et être en mesure de motiver ses collaborateurs. Enfin, la diversité dans un team en termes d'âge, de genre, de formation et de culture est à mon sens une force indéniable.

### Les avantages de la mixité des genres sont évidents. Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas, malgré tout, à mobiliser plus de femmes au sein des organes directeurs?

Je pense que la femme est beaucoup plus critique face à elle-même. Elle a plus tendance à se poser des questions sur ses capacités et renonce plus facilement qu'un homme à postuler pour un poste à responsabilités. J'ai parfois été confrontée lors de recrutement de cadres à un nombre très restreint voire à une absence totale de postulation féminine. L'ouverture des postes de cadre au temps partiel ou au job-sharing permettrait d'augmenter la part de femmes dans les fonctions dirigeantes.

### Quelle valeur ajoutée attendez-vous d'une meilleure diversité des genres dans la gestion de l'administration?

Déjà, les prestations de l'administration publique sont destinées à une population composée de 50 % de femmes! Il serait donc normal que dans les fonctions dirigeantes qui déterminent le cadre des actions de l'administration, une répartition équilibrée des genres soit assurée. Cet équilibre doit être présent à tous les niveaux de la chaîne de responsabilités. Par leur expérience de vie différente, les femmes réfléchissent, évaluent et prennent des décisions autrement. Par exemple, la présence de quatre femmes au Conseil fédéral a influencé de manière déterminante la décision de sortir du nucléaire. Je suis entièrement d'accord avec Hillary Clinton lorsqu'elle dit «Les femmes sont le plus grand réservoir inexploité de talents au monde».

### Quelles mesures ont été prises au sein de votre administration cantonale pour augmenter la proportion des femmes au niveau des cadres d'échelons supérieurs?

La part de femmes dans des positions de cadres dirigeants dans l'administration publique valaisanne s'est améliorée durant ces dernières années et continue d'augmenter. Même si un potentiel d'amélioration dans ce domaine existe encore, les mesures prises en termes de marketing du personnel et de communication d'une part, les procédures de recrutement standardisées d'autre part ont porté leurs fruits et aidé à augmenter le taux de femmes parmi les fonctions dirigeantes. Enfin, les investissements consentis dans la mise en place de programmes de développement des cadres et de formations continues internes et externes ont contribué également à améliorer la situation.

### La gestion de l'administration est tiraillée entre les directives politiques et les exigences des entreprises. Comment gérez-vous cette tension?

Dans les faits, il n'est pas toujours aisé de trouver ses repères dans cette zone de tension. De par ses fonctions, notamment régaliennes, l'État n'est pas engagé dans la course effrénée au profit. Il doit accomplir des tâches que personne d'autre ne peut, respectivement ne doit faire à sa place. Ces tâches ne sont souvent pas rémunératrices en termes financiers. Cependant, tant le secteur public que le secteur privé ont une responsabilité sociale, ceci afin de garantir une société durable.

### La transformation numérique apporte dans chaque branche des développements surprenants et perturbateurs. Comment relevez-vous ce défi dans votre canton?

Le canton du Valais s'est fortement impliqué dans l'innovation en accueillant un Campus de l'EPFL. L'IDIAP, basé à Martigny, est également un important pôle d'innovation spécialisé dans la recherche et le développement dans le domaine de la gestion de l'information multimédia. S'agissant des changements et des problèmes sociétaux que la transformation numérique provoque, nous entretenons une bonne collaboration avec le préposé cantonal à la protection des données qui nous aide à rester vigilants.

### L'économie suisse doit poursuivre sa croissance mais la population est vieillissante et l'immigration de personnes hautement qualifiées diminue. Comment allez-vous gérer cette pénurie imminente?

Le Valais a fortement investi dans l'innovation avec le Campus EPFL, mais aussi avec la HES-SO Valais. Ce qui est important, c'est de réussir à moyen terme le transfert de technologie entre la recherche et l'application dans l'économie concrète du canton afin de créer des places de travail à haute valeur ajoutée. L'autre volet est de réussir l'intégration sociale et professionnelle des personnes migrantes qui sont de plus en plus jeunes. C'est un énorme défi!

## 8 Présentation des entreprises concernées

Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline	Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline
Aargauische Kantonalbank		•	Credit Suisse Group AG	•	•
ABB Ltd.	•	•	CSS Gruppe	•	•
Actelion Pharmaceuticals Ltd.	•		Dätwyler Holding AG	•	
Addex Therapeutics			Denner AG	•	•
Adecco Management & Consulting SA	•		Die Schweizerische Post	•	•
Adval Tech Holding AG			DKSH Holding AG	•	•
Airopack Technology Group			dorma+kaba International Holding AG	•	•
Allianz Suisse Gruppe	•	•	Dosenbach-Ochsner AG		
Allreal Holding AG		•	Dufry AG	•	
Alpiq Holding AG	•	•	Edison Power Europe AG		
ALSO Holding AG			EFG International AG		
AMAG Automobil- und Motoren AG		•	Elma Electronic AG		
AMSAG			Emil Frey Gruppe		•
APG SGA SA		•	Emmi AG	•	
Appenzeller Kantonalbank		•	EVS-EMIEHOLDING AG		
Arbonia AG	•	•	Endress + Hauser AG	•	
ARZTA AG	•		Ernst & Young AG		•
Ascom (Holding) AG			EIA SA Manufacture Horlogère Suisse		
Autoneum Holding AG	•	•	Evolva Holding AG		
AXA Winterthur	•	•	F. Hoffmann-La Roche AG	•	
Axpo Holding AG	•		Fairstool International Holding AG		
Bachem Holding AG		•	fenaco	•	•
Bâloise Holding	•	•	Firmenich SA	•	•
Banca dello Stato del Cantone Ticino		•	Flughafen Zürich AG		•
Bank Coop		•	Forbo International SA	•	
Bank Lärch LLB AG		•	Franke Holding AG	•	
Banque Cantonale de Fribourg			Galenica AG	•	
Banque Cantonale de Genève			GAM Holding AG		
Banque Cantonale du Jura		•	gategroup	•	
Banque Cantonale Neuchâteloise		•	Geberit AG	•	•
Banque Cantonale Vaudoise		•	Generali (Schweiz) Holding AG	•	•
Banque ProLigne Gestion SA			Georg Fischer AG	•	•
Bary Callebaut AG	•		Gvaudan SA	•	
Basellandschaftliche Kantonalbank		•	Gramer Kantonalbank		
Basilea Pharmaceutica AG			Gas Trösch Holding AG	•	
Basler Kantonalbank		•	Gencore plc	•	
Belimo Holding AG			Goldbach Group AG		
Bell AG	•		Graubündner Kantonalbank		•
Bellevue Group AG			Groupe Minoteries SA		
Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG		•	Curit Holding AG		
Berner Kantonalbank		•	Helsana Versicherungen AG	•	•
BFW Liegenschaften AG		•	Helvetia Gruppe	•	•
BKW Energie AG	•	•	Highlight Event & Entertainment AG		
BLS Gruppe	•	•	HCO-DORF Holding AG		
Bobst Group	•		Huber + Suhner		•
Bossard AG			Hügli Holding AG		
Bucher Industries AG	•		Hypothekbank Lenzburg AG		•
Bühler AG	•	•	IBM Schweiz AG	•	
Burkhardt Compression Holding AG			Implen AG	•	
Burkhalter Holding AG	•		InLibon Holding AG		
BVZ Holding AG			Interroll Holding AG		
Caixa Holding AG			Intershop Holding AG		
Carlo Gavazzi Holding AG		•	Investis Holding AG		
Cembra Money Bank AG		•	ISS Holding AG	•	•
Cham Paper Group		•	IVF-HARTMANN AG		•
Charles Vögele Holding AG	•		Jet Aviation Management AG	•	
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•		JOMA AG		
Ocor Technologies Group			Julius Bär Holding AG	•	•
Cariant AG	•	•	Jungfraubahn Holding AG		
Coltène Holding AG			Kardex AG		
Comet Holding AG			Komax Holding AG		•
Compagnie Financière Richemont SA	•		Kudelski SA		
Coop Genossenschaft	•	•	Kühne + Nagel International AG	•	
CPH Chemie + Papier Holding AG		•	Kuoni Reisen Holding AG	•	
Crealogix Holding AG			Kuros Biosciences AG		

Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline	Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline
LafargeHolding Ltd.	•		Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft		
Landis+Gyr AG	•		Selecta Management AG		
Ledaland SA			SFS Holding AG	•	•
LEMI Holding SA		•	SGSSA	•	
Leonteq AG			Segfried Holding AG		
Liebherr-International AG			Siemens Schweiz AG	•	
Liechtensteinische Landesbank		•	Sika AG	•	•
LifeWatch AG			SIX Group AG	•	•
Logitech International SA	•	•	Sinova Holding AG	•	•
Lonza Group AG	•		SR Technics Group	•	
Luzerner Kantonalbank		•	SFGSSR	•	•
Magazine zum Globus AG			S. Galler Kantonalbank		•
Manor AG	•	•	Stadler Rail AG	•	
McDonald's Suisse Holding SA	•		Sarrag Group Holding AG		
MCH Group AG			Straumann Holding AG		•
Metall Zug Gruppe			Sulzer AG	•	
Mettler-Toledo Holding AG	•		Sunrise Communications AG		•
Meyer Burger Technology AG			Suva	•	•
Micarna SA			SV Group AG	•	•
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•	Swiss Finance & Property Investment AG		
Mikron Holding AG		•	Swiss International Air Lines AG	•	•
Mobilezone AG			Swiss Life Holding	•	
Mobimo Holding AG			Swiss Prime Site		
Molecular Partners AG			Swiss Re	•	
Mövenpick Holding AG	•	•	Swisscom AG	•	•
Myriad Group AG			Swissport International Ltd.	•	
Nestlé SA	•	•	Swissquote Group Holding AG		
Nidwaldner Kantonalbank		•	Syngenta AG		•
Novartis AG	•	•	Tamedia AG	•	•
Obwaldner Kantonalbank		•	Tecan Group AG		•
OC Oerlikon Corporation AG	•		Temenos Group AG		•
Octapharma AG			Tetra Laval Group	•	
Crascom Development Holding AG			The Swatch Group Ltd.	•	
Orell Füssli Holding AG		•	Thurgauer Kantonalbank		•
Orior AG		•	Tornos SA		
Panalpina Welttransport (Holding) AG	•		Triumph International Spieshofer & Braun		
Pax Anlage AG			u-blox Holding AG		
Peach Property Group AG			UBS AG	•	•
Perfect Holding SA			Uner Kantonalbank		•
Phoenix Mecano AG	•		Valartis Group AG		
Planzer Transport AG			Valiant Holding AG		•
Plazza Immobilien		•	Valora Holding AG	•	•
PostFinance AG	•	•	VAT Group AG		
PricewaterhouseCoopers	•	•	Vaudoise Assurances Holding SA		•
Privatklinikgruppe Hirslanden	•		Vetropack Holding AG		
PSP Swiss Property AG			Villars Holding SA		
Räffleisen Schweiz	•	•	Von Roll Holding AG		
Rehau GmbH			Vontobel Holding AG		•
Reter Holding AG	•		VP Bank AG		•
Ringier Holding AG	•		VZ Holding AG		
Rolex SA			Walliser Kantonalbank		
Romande Energie Holding SA			Walter Meier AG		
Ronal AG			Wartek Invest AG		•
Rug Holding AG	•	•	WS&Key International Holding Ltd		
Santhera Pharmaceuticals Holding AG			Ypsomed Holding AG		•
Schaffhauser Kantonalbank		•	Zehnder Group AG		•
Schaffner Holding AG		•	Züblin Immobilien Holding AG		
Schindler Holding AG	•	•	Zug Estates Holding AG		•
Schlatter Holding AG	•	•	Zuger Kantonalbank		•
SCHMOLZ+BICKENBACH AG	•	•	Zürcher Kantonalbank	•	•
Schweiter Technologies AG			Zürich Insurance Group	•	
Schweizerische Bundesbahnen SBB	•	•	Zwahlen & Mayr SA		
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•			
Schweizerische Nationalbank		•			
Schwyz Kantonalbank					

## 9 Annexe

L'annexe complète peut être consultée et téléchargée sur Internet, sur [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).

## 10 Contact

Pour toute question ou information complémentaire:



guido schilling ag  
Prime Tower  
Hardstrasse 201  
CH-8005 Zurich  
Tél. +41 44 366 63 33

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)  
[info@guidoschilling.ch](mailto:info@guidoschilling.ch)

### À propos de guido schilling ag

**Executive Search: le recrutement de cadres est notre passion.** Au fil de ces 30 dernières années, l'entreprise guido schilling ag est devenue une des sociétés leaders dans le recrutement des cadres en Suisse. Elle est spécialisée dans le recrutement pour pourvoir certains postes au sommet des sociétés, au niveau des conseils d'administration et des directions. Guido Schilling met au service de cette mission ses longues années d'expérience en tant qu'entrepreneur et membre du conseil d'administration de diverses organisations fournissant des prestations de services. Grâce à sa pratique sur le terrain, il connaît les besoins de ses donneurs d'ordre. Les services de guido schilling ag sont complétés par ceux de la société schilling partners ag, au sein de laquelle des partenaires remplissent depuis des années avec succès des missions de recrutement de cadres au niveau des directions, en s'appuyant sur leurs équipes et en se spécialisant par branche.

**Des partenaires forts.** En tant qu'entreprises indépendantes et autonomes, guido schilling ag et schilling partners ag sont membres du réseau mondial de recrutement des cadres IMD International Search Group, l'un des plus renommés de la branche.

[www.imd-search.com](http://www.imd-search.com)







guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 CH-8005 Zürich  
T +41 44 366 63 33 info@guidoschilling.ch www.guidoschilling.ch

**Transparence au sommet.** Depuis 2006, la société guido schilling ag analyse la composition des directions et, depuis 2010, des conseils d'administration des quelque 100 plus grands employeurs suisses. En complément, depuis 2016 guido schilling ag examine en détail la composition des organes directeurs du secteur public, ainsi que la relève en vue de la diversité des genres au sein de l'économie suisse. Le présent rapport peut être commandé gratuitement ou être présenté, sur demande.

[www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch)