

schillingreport 2024

Trans-
parence
au
sommet

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 Organes directeurs des entreprises et du secteur public	10
4.1 Composition des organes	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	13
4.4 Âge des membres des organes directeurs	16
4.5 Durée d'occupation des fonctions par les membres des organes directeurs qui ont démissionné	18
5 Diversité des genres dans les entreprises et le secteur public	20
6 Nationalités dans le secteur privé	21
6.1 Direction	21
6.2 Conseil d'administration	22
6.3 Femmes	25
7 Étude de sous-groupes particulièrement intéressants	28
7.1 CEO et présidents des conseils d'administration	28
7.2 Entreprises du SMI	34
8 Présentation des entreprises associées	41
9 Base de données	43
10 Contact	43
Interview des représentants de l'économie et du secteur public	
Urs Baumann	11
Joana Filippi	17
Nadja Lang	23
Fabian Rupprecht	27
Suzanne Thoma	31
Benedikt van Spyk	35
Marc Werner	39

Liste des abréviations

CA	Conseil d'administration	plc	Public Limited Company
CEO	Chief Executive Officer	PME	Petites et moyennes entreprises
CFO	Chief Financial Officer	RH	Ressources humaines
Dir.	Direction	SA	Société anonyme
etc.	et cetera	SMI	Swiss Market Index
Ltd.	Limited	SPI	Swiss Performance Index
NCC	Nomination and Compensation Committee	UE	Union européenne
p. ex.	par exemple		

Editorial



Commençons par la bonne nouvelle: les entreprises atteignent le seuil légal pour la représentation des sexes tant dans leur conseil d'administration que dans leur direction. C'est à l'évolution positive de tous les facteurs d'influence qu'on doit ce résultat, atteint avant l'expiration des délais transitoires: les entreprises reconnaissent la valeur ajoutée de la diversité des équipes de direction, un nombre croissant de femmes disposant d'une bonne formation veulent s'investir dans des tâches de direction, l'État prévoit une grande pénurie en raison de la tendance démographique, et la société comprend que nous ne pouvons plus nous permettre de ne pas maintenir les femmes disposant d'une bonne formation dans la vie professionnelle. De premières entreprises ont par ailleurs reconnu que la présence d'au moins deux femmes dans leur équipe de direction constituait la clé d'une diversité véritable et durable des genres. S'éloigner ainsi des schémas «masculins» améliore l'attractivité des employeurs, y compris auprès des hommes qui vivent avec leur temps.

Venons-en maintenant aux évolutions qui me préoccupent: divers signaux en provenance du marché me surprennent, et je me demande si nous sommes sur la bonne voie. Après la publication des données en février, des personnes d'horizons divers se sont étonnées que je ne commente pas plus positivement ce jalon important qu'est l'atteinte du seuil légal pour la répartition des sexes. Le fait est que nous ne devons pas perdre de vue ce qu'est exactement ce seuil légal: une valeur minimale. On ne peut célébrer l'atteinte d'un minimum comme la réalisation d'un grand objectif. Il ne s'agit en fait que du franchissement de la ligne de départ; l'arrivée – la collaboration de genres aussi divers que possible au sein des directions – reste encore très éloignée. C'est ce qui explique mes réserves. Le taux de rotation des femmes dans les directions n'a jamais été aussi haut et les femmes ne restent en moyenne que trois ans à leur poste de directrice. Voilà deux des signaux qui m'invitent à la circonspection. Ainsi, même si je me réjouis que nous ayons atteint les prescriptions minimales, j'ai conscience que le chemin est encore long. Une fois de plus, on observe que le projet intergénérationnel visant à atteindre un équilibre en matière de diversité des genres – et j'entends par là une fourchette cible de 40 à 60% de femmes et d'hommes – au plus haut niveau est un véritable marathon et qu'on ne pourra le réaliser qu'en unissant toutes nos forces. Dans les conseils d'administration également, je ne peux envisager l'atteinte du seuil légal de 30% que comme une étape lorsque je constate que la Suisse se trouve en queue de peloton par rapport aux pays de l'Union européenne.

Une autre thématique qui me tourmente depuis peu est le vieillissement de plus en plus marqué des directions. Celui-ci éveille en moi une certaine ambivalence. D'un côté, la complexité de la gestion d'une entreprise et le rythme auquel se succèdent les événements extérieurs augmentent à un point que nous ne connaissions pas encore il y a 20 ans. Il est donc compréhensible qu'un certain âge et une certaine expérience soient requis pour faire face à ces défis et pouvoir les surmonter.

De l'autre côté, je me demande quand nous avons arrêté de croire dans les talents quadragénaires. Ceux-ci ne sont en effet ni moins bien formés, ni moins expérimentés que leurs prédécesseurs il y a 20 ans, loin s'en faut. Nous constatons néanmoins que les membres des directions, CEO en tête, sont de plus en plus âgés. L'âge moyen des directeurs et directrices d'un grand nombre d'entreprises dépasse 55 ans. La gestion d'entreprise sera-t-elle bientôt réservée aux seules personnes particulièrement expérimentées? Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à mélanger plus largement les âges? Les comités de nomination manquent-ils de courage, voire de candidats et de candidates qualifiés formés en interne aux fonctions dirigeantes?

Comme à l'accoutumée, les données présentées dans cette publication sont agrémentées d'entretiens passionnants avec des personnalités inspirantes du monde économique et de l'administration publique. Je vous en souhaite une lecture passionnante.

Bien à vous.
Guido Schilling

1 Résumé

D'après le schillingreport 2024, les 100 plus grands employeurs suisses atteignent aujourd'hui les seuils fixés pour la répartition des sexes. 7, ou 2 ans avant l'expiration des délais de transition, les directions comptent 20 % de femmes et les conseils d'administration 31 %. Au premier abord d'une importance majeure, cette avancée dissimule néanmoins de graves points à surveiller: la fluctuation parmi les femmes membres d'une direction culmine à un niveau inédit, le nombre de présidentes et de CEO ou CFO femmes régresse, et dans tous les échantillons, l'âge au sein des organes de direction augmente. Dans les entreprises du SMI également, la progression en direction de la diversité des genres tend à s'essouffler. Il demeure réjouissant que la proportion de femmes se hisse à 25 % parmi les cadres supérieur-e-s de l'administration publique.

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

Jusqu'à présent, les employeurs tant privés que publics qui désignaient des femmes dans leur direction étaient largement minoritaires. Plus on montait dans la hiérarchie, plus les femmes étaient aussi difficiles à trouver qu'une aiguille dans une botte de foin. Aujourd'hui, il existe parmi les cadres intermédiaires de l'économie suisse une part honorable de managers femmes qualifiées, non seulement dans des fonctions de services, mais aussi, et de plus en plus, à un poste opérationnel exerçant une influence directe sur le résultat. Ce potentiel se révélera dans les directions dans quelques années, si les entreprises instaurent un environnement dans lequel il est plus facile de concilier carrière et famille et dans lequel les femmes se sentent bien.

Comme prévu, les 100 plus grands employeurs suisses atteignent aujourd'hui les valeurs indicatives exigés par la politique concernant l'équilibre des genres. Les résultats de cette année laissent néanmoins un arrière-goût amer. Depuis deux ans, il ne faisait aucun doute que les entreprises atteindraient les seuils, mais il serait bien trop hâtif de crier victoire. Les principaux objectifs étant désormais acquis, l'attention doit se porter sur les schémas observés. C'est précisément cette question que nous avons étudiée dans cette édition du rapport, non seulement par référence à la diversité des genres, mais aussi sous l'angle de l'évolution générale des échantillons sélectionnés. Plusieurs premiers indicateurs préoccupent, car bien qu'ils puissent entraîner des effets positifs à court terme, ils renferment des risques à long terme.

Fluctuation élevée des femmes dans les directions

Si, au cours des 5 dernières années, la proportion d'entreprises dénombrant au moins 30 % de femmes dans leur direction a régulièrement augmenté, passant de 4 % en 2019 à 21 % en 2023, elle redescend actuellement à 20 %. De même, la proportion d'entreprises dont la direction ne comporte aucune femme stagne à 23 %, après une diminution sensible sur la même période, de 53 % en 2019 à 25 % en 2023. Ces tendances s'expliquent, entre autres, par la fluctuation: durant les dernières années, 10 à 16 femmes quittaient leur poste à la direction, alors qu'elles sont à présent 33. Avec, en parallèle, 44 femmes accédant à une direction, le gain net s'établit à 11 unités, de sorte que le seuil de 20 % pour la représentation des sexes est atteint de justesse. La clé, pour assurer un bon équilibre, c'est la rétention des femmes acquises mais depuis plusieurs années déjà, nous constatons qu'avec 3 ans, les femmes membres d'une direction présentent une durée d'activité nettement inférieure à leurs collègues hommes, avec 7 ans de mandat. Une appartenance si courte à un organe de direction ne saurait être durable.

Pourquoi la proportion de femmes dans les directions n'augmente pas davantage: tentative d'explication de la fluctuation élevée

Parmi les nouvelles personnes membres d'une direction, 62 % travaillaient déjà dans l'entreprise avant d'accéder à cette fonction. Cette part de désignations internes est restée pratiquement inchangée depuis quelques années. Parmi les hommes membres de directions, 64 % ont ainsi été promus en interne, contre 55 % des femmes. À l'inverse, 45 % des femmes membres de directions ont donc été recrutées dans l'entreprise, directement à ce rang hiérarchique, depuis l'extérieur. On peut assurément y voir une raison de la durée d'activité plus courte des femmes avant de quitter une direction. Une personne extérieure, qui parfois, occupe pour la première fois un poste de direction, ne doit pas seulement prendre ses marques dans ce statut, mais aussi découvrir l'entreprise, sa culture et ses spécificités. Les personnes internes ont l'avantage de connaître l'identité propre de l'entreprise et de disposer d'emblée de leurs réseaux.

Les femmes ayant bénéficié d'une promotion interne ont été invitées à rejoindre la direction après 9 ans d'ancienneté seulement, contre 12 ans pour les hommes.

La proportion de personnes étrangères au sein des directions oscille autour de 45 % depuis de nombreuses années et se situe aujourd'hui précisément à 46 %. Si l'on considère la répartition par genre, il apparaît que 45 % des hommes et 57 % des femmes membres d'une direction ne sont pas originaires de Suisse. Parmi les membres de directions nouvellement en poste, 55 % n'ont pas de passeport suisse, ce taux s'établissant en particulier à 51 % chez les hommes et même 66 % chez les femmes. Les entreprises du SMI ont un personnel beaucoup plus international, avec 73 % de membres étrangers dans leurs directions, 68 % des hommes et 85 % des femmes n'étant pas titulaires d'un passeport suisse. Les managers étrangers doivent en plus se familiariser avec le pays et les gens. De surcroît, la Suisse n'a pas encore de tradition de conciliation entre la vie familiale et professionnelle, contrairement à d'autres pays.

Il mérite d'être souligné, à propos des personnes accédant pour la première fois à un poste de direction, que les femmes sont plus jeunes que les hommes à leur entrée dans un organe de direction, à 49 ans contre 52. Les femmes membres d'une direction sont plus jeunes, elles sont promues plus tôt, elles n'ont pour la plupart pas de passeport suisse et elles restent beaucoup moins longtemps dans cet organe que leurs collègues masculins.

Vieillesse croissant dans les directions

Au cours des dernières années, l'âge moyen n'a cessé d'augmenter dans tous les échantillons. À l'heure actuelle, les membres d'une direction ont en moyenne 53 ans, les femmes, à 51 ans, étant un peu plus jeunes que leurs homologues masculins, à 54 ans. C'est parmi les CEO que l'âge moyen a le plus augmenté: en 2011, il s'élevait encore à 52 ans, les CEO avaient 49 ans à leur désignation, et sur les 14 personnes entrées en fonction, 29 % dépassaient les 50 ans. Aujourd'hui, les CEO ont en moyenne 55 ans, les nouvelles personnes arrivant à ce poste ont 53 ans, et sur ces 24 CEO fraîchement désignés, 67 % ont plus de 50 ans. Eu égard à l'évolution démographique, ce vieillissement n'est pas sans risques et conduit à terme à une impasse. La question se pose si les conseils d'administration en tiennent dûment compte dans leurs analyses des risques.

Le dynamisme du SMI perd en puissance

Les entreprises incluses dans l'indice SMI respectaient déjà les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction, en 2022. La proportion stagne actuellement à 34 % pour les conseils d'administration, tandis qu'elle s'est légèrement accrue, à 26 %, pour les directions. Ces chiffres sont méritoires, mais un tassement se fait ressentir dans le moteur économique qu'est le SMI, ce qui est préoccupant.

Le secteur public satisfait à ses propres exigences et poursuit sa trajectoire

Dans le secteur public, la proportion de femmes parmi les cadres supérieur-e-s a grimpé à 25 % (24 % l'année d'avant) et 31 % des postes vacants de cadres aux échelons supérieurs ont été attribués à des femmes. Dans l'administration fédérale, indépendamment des cantons, la proportion de femmes parmi les cadres supérieur-e-s stagne toujours à 38 %, alors que 25 % des postes vacants à la Confédération ont été pourvus par des femmes.

2 Introduction

La société guido schilling ag recueille depuis 19 ans les données sur la composition des directions et conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises suisses. Depuis huit ans, l'évaluation a été étendue au secteur public, et l'analyse porte également sur les cadres supérieur-e-s des 26 cantons et de l'administration fédérale. De plus, tous les deux ans, la société guido schilling ag demande 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 managers femmes parmi les cadres des échelons supérieurs et dans 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. Les données sont complètes à 99 % pour les directions, et aussi 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. La date de référence à laquelle les données de cette année sont actualisées pour les relevés concernant les 100 plus grands employeurs et le secteur public est le 31 décembre 2023. Les données sur la relève en vue de la diversité des genres n'étant collectées que tous les deux ans, pour cet aspect le jour de référence est le 31 décembre 2022.

Les tendances et évolutions sont ensuite examinées et analysées séparément, par sous-groupe: 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 CEO et de chanceliers/chancelières d'État du secteur public. Leur opinion reflète une lecture intéressante et variée qui complète l'analyse des données.

3 Indications générales concernant le rapport

Depuis cinq ans, le rapport sur les plus grands employeurs suisses intègre en plus le secteur public et sa composition en termes de cadres supérieur-e-s; il présente également la relève en vue de la diversité des genres des 250 plus importantes entreprises suisses. Dès les premières années, ces informations complémentaires ont permis d'aboutir à des conclusions essentielles; elles ne manqueront pas de refléter des évolutions passionnantes dans les prochaines années. 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. Beaucoup de sociétés ont donc mis à disposition des informations qui ne sont pas accessibles au grand public. Pour cette dix-huitième édition le schillingreport continue de s'appuyer sur une solide cohérence des données.

Base de données

La base des données est disponible en www.schillingreport.ch/fr/schillingreport-bases-de-donnees. Elle livre des informations complètes sur tous les échantillons. Elle contient également toutes les analyses supplémentaires concernant, entre autres, la formation et les âges des membres des comités ou les langues dans le secteur public qui ne figurent pas dans le rapport et fournit ainsi un aperçu étendu des échantillons examinés.



Scannez le code QR pour accéder à la base de données.

Échantillons étudiés

La liste de toutes les entreprises associées au relevé figure à la fin du rapport. Une distinction est faite entre les différents échantillons, chacun étant identifié par une couleur, 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 examinées séparément. L'échantillon du secteur public couvre les 26 cantons ainsi que l'administration fédérale et est appelé «secteur public». La date de référence à laquelle les données de cette année sont actualisées pour les relevés concernant les 100 plus grands employeurs et le secteur public est le 31 décembre 2023. Les données sur la relève en vue de la diversité des genres n'étant collectées que tous les deux ans, pour cet aspect le jour de référence est le 31 décembre 2022.

Pour l'échantillon Gender-Diversity-Pipeline, la proportion de femmes dans les deux niveaux d'encadrement au-dessous de la direction a aussi été examinée, afin de montrer si les niveaux de management inférieurs disposent ou non d'un potentiel féminin qui pourrait évoluer vers l'échelon immédiatement au-dessus. On entend par échelons supérieurs les équipes des membres de la direction et par cadres intermédiaires ceux qui sont juste au-dessous des cadres des échelons supérieurs. La présente analyse fournit donc un aperçu des trois échelons opérationnels de direction les plus élevés d'une entreprise. À titre de comparaison, on regarde aussi la valeur correspondante de l'ensemble des effectifs.

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 le mieux 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 Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Autres exemples de double saisie: ABB Ltd. et UBS AG avec leur filiales ABB Suisse AG et UBS Switzerland 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							
	2024	2023	2024	2023	2023	2021						
Total des entreprises/organisations examinées	138	138	27	27	250	250						
Entreprises/organisations effectivement dans le rapport	119	100 %	122	100 %	27	100 %	27	100 %	122	100 %	145	100 %
Informations complètes disponibles	118	99 %	117	96 %	27	100 %	20	74 %	112	92 %	132	91 %

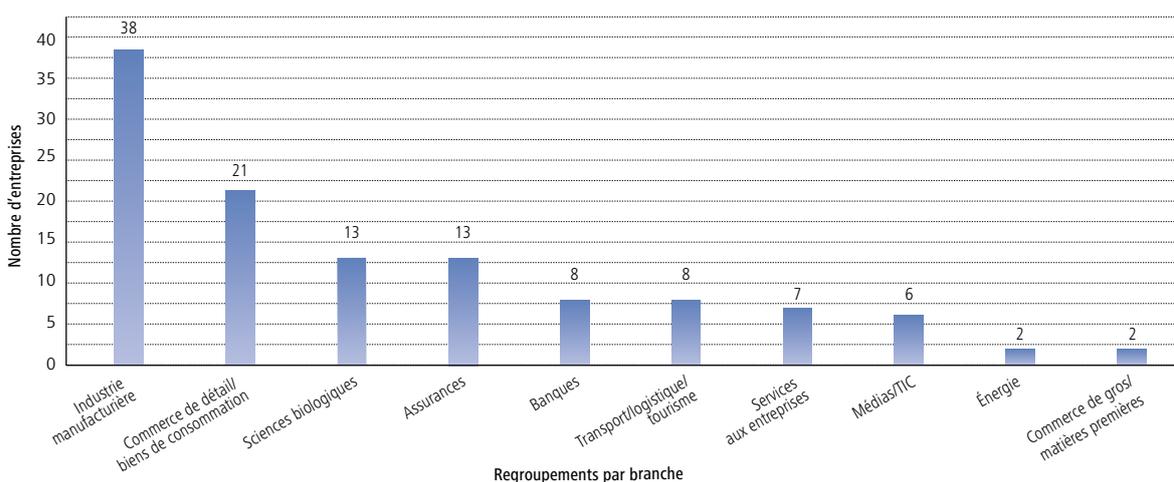
La taille de l'échantillon Private Sector varie au fil des années, à cause des fusions, reprises et de la composition du SMI. De même, après certains changements au sein d'une entreprise, les critères justifiant l'intégration dans le schillingreport peuvent ne plus être remplis. Actuellement, pour le Private Sector, 943 membres des directions et 119 entreprises ont été analysés. Pour l'échantillon secteur public, l'analyse porte sur 1061 cadres supérieur-e-s dans 26 cantons et dans l'administration fédérale. Les chiffres de l'année dernière de 122 entreprises ont été étudiés pour l'analyse de l'échantillon Gender-Diversity-Pipeline.

CA/Conseil fédéral et Conseil d'État/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector				Public Sector				Gender-Diversity-Pipeline			
	2024		2023		2024		2023		2023		2021	
Total des entreprises/organisations examinées	100		100		27		27		250		250	
Entreprises/organisations effectivement dans le rapport	94	100 %	96	100 %	27	100 %	27	100 %	122	100 %	145	100 %
Informations complètes disponibles	93	99 %	93	97 %	27	100 %	27	100 %	112	92 %	137	94 %

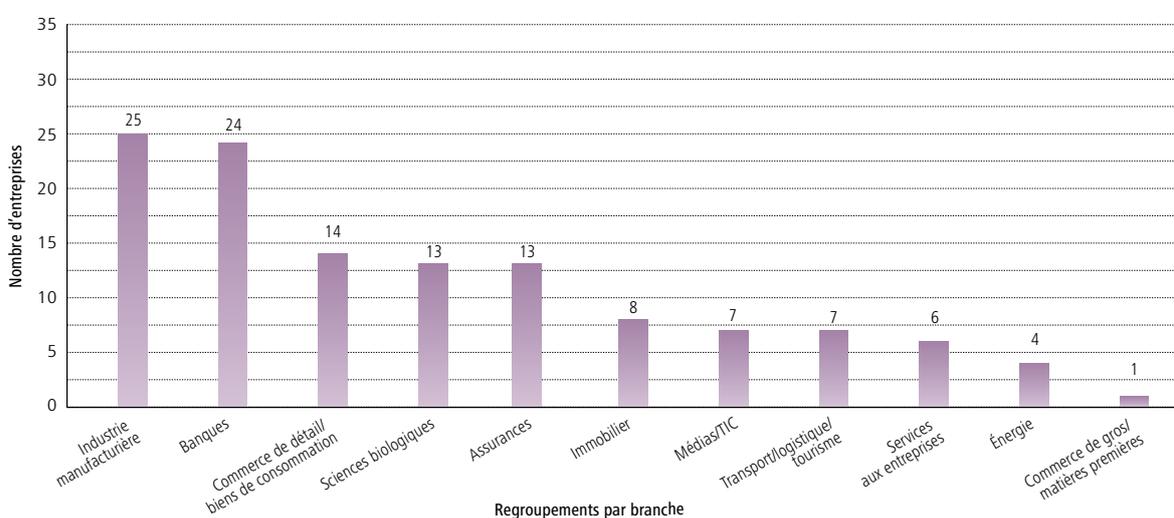
L'échantillon des conseils d'administration du Private Sector est plus limité que celui des directions, car les conseils d'administration des entités locales suisses et ceux des divisions de groupes n'ont pas été intégrés. Une enquête sur ces organes fausserait l'image de l'échantillon. Actuellement, l'étude porte sur 863 membres de conseils d'administration de 93 entreprises. Pour l'échantillon secteur public, l'analyse porte sur la proportion de femmes parmi 160 conseillers/conseillères fédéraux/fédérales et conseillers/conseillères d'État. Pour l'échantillon Gender-Diversity-Pipeline, les conseils d'administration de 122 entreprises ont été analysés.

Répartition par branche des entreprises étudiées

Dans le schillingreport 2024, 119 entreprises, issues de 10 branches différentes, constituent l'échantillon Private Sector. Les branches Industrie manufacturière (38) et Commerce de détail/biens de consommation (21) sont les plus représentées. Les prestataires de services financiers (assurances et banques ensemble) comptent 21 entreprises.



Pour ce qui est de l'échantillon Gender-Diversity-Pipeline, 122 entreprises de 11 branches différentes ont été analysées. Parmi elles dominent l'industrie manufacturière, avec 25 entreprises participantes. Les prestataires de services financiers (assurances et banques ensemble) comptent 37 entreprises.



4 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

Directions et cadres supérieur-e-s

Composition des directions et du groupe de Cadres supérieur-e-s	Private Sector				Public Sector			
	Échantillon		Nouveaux		Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises/d'organisations	119				27			
Nombre total de membres	943	100 %	163	100 %	1061	100 %	109	100 %
Proportion de femmes	186	20 %	44	27 %	262	25 %	34	31 %
Proportion d'hommes	757	80 %	119	73 %	799	75 %	75	69 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	505	54 %	73	45 %				
Proportion de personnes étrangères	438	46 %	90	55 %				
Proportion de nouveaux membres	163	17 %			109	10 %		

Entre 2006 et 2016, la proportion de femmes au sein des directions est passée de 4 % à 6 %, avec une proportion relativement faible de femmes parmi les membres des directions nouvellement élus.

À partir de 2017, le secteur privé a enregistré des proportions plus élevées de femmes parmi les nouveaux membres de la direction et a atteint 8 % de femmes en 2019. En 2022, il a réalisé une croissance record de 4 points de pourcentage, passant de 12 % à 17 % grâce à 39 % de femmes parmi les nouvelles recrues. En 2023, la proportion de femmes était de 19 %. Actuellement, les entreprises ont nommé 27 % de femmes pour les postes vacants, mais ont tout de même atteint le seuil fixé pour la répartition des sexes de 20 % de justesse, car une fluctuation record des effectifs féminins contraste avec la forte augmentation.

La fluctuation dans le secteur public est de 10 %, plus faible que dans le secteur privé avec 17 %. La proportion de femmes parmi les nouveaux cadres supérieurs est légèrement plus élevée, avec 31 % dans le secteur public contre 27 % dans le secteur privé. Ainsi, l'administration publique a vu une augmentation de 24 % à 25 % de femmes cadres supérieurs. En examinant l'administration fédérale indépendamment des cantons, la proportion de femmes cadres supérieurs atteint 38 %, avec actuellement 25 % des postes vacants pourvus par des femmes au niveau fédéral. Dans les 26 cantons, la proportion de femmes cadres supérieurs est de 24 %.

Les 20 entreprises du SMI ont atteint le seuil fixé pour la répartition des sexes il y a déjà 2 ans et se situent actuellement à 26 % de membres féminins dans leur direction. Si l'on examine l'échantillon des 100 plus grands employeurs sans les 20 entreprises du SMI, on constate qu'elles n'ont pas encore atteint ce seuil dans leur direction et stagnent à un taux de représentation féminine de 18 %.

La proportion d'étrangers n'a été recensée que pour les entreprises de l'économie privée, car au sein de l'échantillon secteur public, on ne compte quasiment que des Suisses et des Suissesses comme cadres supérieur-e-s. Une enquête sur la proportion d'étrangers n'aurait donc pas d'intérêt. Dans l'échantillon Private Sector, la part des personnes étrangères au sein des directions stagne à 46 %, mais 55 % (soit près de la moitié) des membres des directions nouvellement arrivés au cours de l'année du relevé ne sont pas de nationalité suisse. Autrement dit, plus que la moitié des membres des directions nouvellement nommés n'ont pas de passeport suisse.

«La durabilité est inscrite dans notre mandat de prestations légal, elle fait partie de notre identité»



Urs Baumann

Urs Baumann est CEO de la Banque cantonale de Zurich depuis septembre 2022. Il a une vaste expérience dans le management national et international en tant que membre du conseil d'administration, CEO de groupe, directeur et Managing Director. Il a débuté sa carrière en 1993 à un poste de conseiller chez McKinsey & Company à Zurich. Dès 1998, il a cumulé les expériences dans le secteur bancaire et financier auprès de Swisscard à Horgen, Barclays Bank plc à Londres, Lindorff Group à Oslo et Bellevue Group SA à Küsnacht. En 2015, il a cofondé Blue Earth Capital AG, à Zoug, dont il a été le CEO jusqu'en mars 2022. Urs Baumann est titulaire d'un Master of Arts de l'Université de Saint-Gall et d'un MBA de l'Université de Chicago Booth. Il est membre du conseil d'administration de l'Association suisse des banquiers, vice-président du conseil d'administration de l'Union des banques cantonales suisses et membre du comité de la Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Je distingue principalement trois sujets. Primo, l'empowerment. Donner des responsabilités aux collaborateurs et collaboratrices, favoriser leur autonomie, c'est un facteur de réussite essentiel et une condition sine qua non de l'agilité. Secundo, il faut pour cela de la confiance – l'expansion du télétravail nécessite précisément un modèle de management qui exclut le «contrôle» sur place. Et tertio, le fait d'encourager et de solliciter le personnel en permanence. Avec la numérisation et l'intelligence artificielle, la durée de pertinence des connaissances s'est fortement raccourcie et les rôles se transforment beaucoup plus vite que par le passé. Il est donc primordial de se former et d'accepter les changements à tout âge.

Les entreprises respectent aujourd'hui les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction. Ce jalon étant atteint, comment le projet intergénérationnel sur la diversité des genres va-t-il maintenant évoluer d'après vous ?

On peut se réjouir que les chiffres augmentent peu à peu, mais sur la scène internationale, la Suisse reste à la traîne. J'aimerais que l'équilibre entre les genres – et plus largement, la diversité et l'inclusion – devienne une évidence.

La part des femmes dans votre direction est encore inférieure au seuil requis. Quelles mesures avez-vous prises pour y remédier ?

Pour que la part des femmes à la direction augmente durablement, elle doit d'abord augmenter dans les hautes fonctions dirigeantes, pour nourrir le vivier de candidates potentielles. Je dois faire mon autocritique à ce sujet: même si nous progressons, nous n'avons pas encore atteint le résultat souhaité. C'est pourquoi nous nous sommes fixé des objectifs concrets pour l'équilibre des genres à la direction. D'ici à 2026, nous nous engageons à arriver à une part de femmes de 20 % au deuxième niveau de direction et 30 % au troisième niveau. Et parmi la relève, nous voulons former autant de femmes que d'hommes.

D'après nos enquêtes, les femmes qui ont quitté leurs fonctions de direction l'année dernière ne sont restées que trois ans à ce poste. Quelles mesures avez-vous prises dans votre entreprise pour maximiser la rétention des femmes cadres ?

Dans l'ensemble, la fluctuation est heureusement minime, tant chez nos collaboratrices que nos collaborateurs et à tous les niveaux de direction. Le taux de rétention est même particulièrement élevé parmi les femmes occupant de hautes fonctions dirigeantes. Nous le devons principalement à une bonne ambiance de travail et au respect prévalant dans les relations mutuelles, quel que soit l'échelon hiérarchique. En complément, nous offrons des conditions de travail favorables aux familles, un programme de mentorat, des séminaires, des affiliations et des occasions de rencontre. Nous avons un réseau interne de femmes, qui a pour slogan «Inspirer, discuter, progresser» et une adhésion Gold auprès de l'organisation Advance – Gender Equality in Business. Nous soutenons en outre activement Fondsfrauen.

Nous avons constaté que l'âge moyen augmente constamment dans les directions. Qu'en pensez-vous ?

Je ne peux pas m'exprimer pour d'autres directions. À la Banque cantonale de Zurich, en revanche, notre direction s'est en moyenne rajeunie ces dernières années, dans le droit fil de notre stratégie de planification des successions à long terme.

Les entreprises suisses ont une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre entreprise ? Et en quoi les préoccupations écologiques ont-elles influencé votre stratégie ?

La durabilité est inscrite dans notre mandat de prestations légal, elle fait partie de notre identité. Ses principes sont intégrés dans notre stratégie et dans toutes nos activités. Nous avons décidé de contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. Dans nos opérations bancaires propres, nous visons même zéro émission nette pour 2030 au plus tard. Nous créons des produits et services qui aident notre clientèle à améliorer la durabilité de ses activités commerciales.

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	
	Échantillon		Nouveaux		Échantillon	
Nombre d'entreprises/d'organisations	93				27	
Nombre total de membres	863	100 %	109	100 %	160	100 %
Proportion de femmes	270	31 %	49	45 %	51	32 %
Proportion d'hommes	593	69 %	60	55 %	109	68 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	544	63 %	56	51 %		
Proportion de personnes étrangères	319	37 %	53	49 %		
Proportion de nouveaux membres	109	13 %				

Les conseils d'administration de l'économie privée comptent 31 % de femmes (contre 29 % en 2023) ce qui permet aux entreprises d'atteindre les seuils fixés pour la répartition des sexes. Parmi les membres des conseils d'administration nouvellement élus, 45 % sont des femmes – un record absolu. Près de la moitié des sièges vacants ont donc été pourvus avec une femme. Les organes politiques de la Confédération et des cantons comptent 32 % (29 % en 2023) de conseillères fédérales et de conseillères d'État, tandis que la Confédération compte 43 % (43 % en 2023) de conseillères fédérales.

Dans le SMI, la proportion de femmes au sein du conseil d'administration stagne à 34 %. Si l'on examine les cent plus grands employeurs suisses sans les 20 entreprises du SMI, ces derniers atteignent actuellement une proportion de femmes de 30 % au sein de leur conseil d'administration, répondant ainsi à l'exigence des seuils fixés pour la répartition des sexes.

La part des étrangers/étrangères dans les conseils d'administration de l'économie privée s'élève à 37 % (contre 36 % en 2023); 49 % des membres des conseils d'administration nouvellement élus n'ont pas de passeport suisse. Dans l'échantillon Public Sector, cette enquête n'a pas été menée, car les fonctions officielles ne sont tenues que par des personnes de nationalité suisse.

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

Domaines de compétences des cadres supérieur-e-s	Échantillon		Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État		Secrétaires généraux/générales		Chefs/chefes d'office	
	Taille de l'échantillon	1062	100 %	27	100 %	164	100 %	879
Existants	952	90 %	24	89 %	143	87 %	793	90 %
Nouveaux	110	10 %	3	11 %	21	13 %	86	10 %

Concernant les cadres supérieur-e-s de l'échantillon secteur public, 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 sur le chancelier de la Confédération d'une part, sur les secrétaires généraux/générales et chefs/chefes d'office d'autre part.

Domaines de compétences des membres des directions

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	Existants				Nouveaux			
	Fonctions d'affaires		Fonctions de service		Fonctions d'affaires		Fonctions de service	
Taille de l'échantillon	667	71 %	276	29 %	99	61 %	64	39 %
Femmes	87	47 %	99	53 %	14	32 %	30	68 %
Hommes	580	77 %	177	23 %	85	71 %	34	29 %

71 % des membres des directions assument des fonctions d'affaires, plus précisément 61 % des nouveaux arrivants ont un rôle dans ce domaine. Alors que environ la moitié des femmes (53 %) dirigent une unité de support, les trois quarts des hommes membres des directions (77 %) participent à l'activité principale de l'entreprise et seulement un quart 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, deux questions s'avèrent centrales dans l'échantillon Private Sector: Quelle fut l'évolution professionnelle des membres des directions et des 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	Échantillon		Nouveaux	
Taille de l'échantillon	1069	100 %	185	100 %
Travaillant précédemment dans l'entreprise	583	55 %	66	36 %
Déjà membres d'une autre direction	265	25 %	72	39 %
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membres d'une autre direction	63	6 %	25	14 %
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans une autre direction	158	15 %	22	12 %

55 % 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. 25 % 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, 12 % n'avaient aucune expérience au sein d'une autre direction, ni n'avaient été recrutés en interne. Parmi les managers nouvellement nommés, 36 % occupaient déjà un poste au sein de l'entreprise avant leur nomination à la direction. Parmi les nouveaux arrivants, 39 % des managers apportent leur expérience 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
Échantillon	5 ans		
Travaillant précédemment dans l'entreprise	5 ans	16 ans	11 ans
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membres d'une autre direction	4 ans	11 ans	7 ans
Déjà membres d'une autre direction	4 ans		
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans 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 présence au sein de l'entreprise à l'issue de laquelle un membre de la direction a été nommé, il s'avère que les managers promus en interne ont dû travailler dans l'entreprise plus longtemps (en moyenne 11 ans) que les membres de la direction ayant une expérience extérieure à un même niveau hiérarchique, ne serait-ce que dans une PME. Ces derniers sont en effet nommés à un organe directeur au bout de 7 ans seulement en moyenne.

Conseils d'administration

Origine des membres des CA	Échantillon		Nouveaux	
Travaillant précédemment dans l'entreprise	167	100 %	17	100 %
Précédemment CEO dans l'entreprise	37	22 %	2	12 %
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	17	10 %	2	12 %
Précédemment membre de la direction et CEO dans l'entreprise	5	3 %	0	0 %
Ni membre de la direction, ni CEO dans l'entreprise avant	108	65 %	13	76 %

Au cours de cette année, l'analyse a porté sur 863 membres de conseils d'administration. Parmi eux, 167 travaillaient déjà dans l'entreprise avant de rejoindre le conseil d'administration (19%). 22% exerçaient des fonctions de CEO, 10% faisaient partie de la direction et 3% 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 863 membres des conseils d'administration, 11% 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. 62 personnes font en même temps partie de plusieurs conseils d'administration dans l'échantillon analysé, et occupent au total 134 sièges. 30 membres des directions siègent en même temps au conseil d'administration d'une autre entreprise analysée dans le cadre du présent rapport.

Expérience moyenne des membres des CA	Au CA actuel	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'entrer au CA
Échantillon	6 ans		
Occupant précédemment une fonction opérationnelle dans l'entreprise	9 ans	18 ans	9 ans

Un membre d'un conseil d'administration est en moyenne depuis 6 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 18 ans et ont été nommés au conseil d'administration au bout de 9 ans d'activité. Les nouveaux membres des conseils d'administration ont été désignés pour siéger à un organe directeur stratégique au bout de 9 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

Ancienneté des cadres supérieurs	Échantillon	Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État	Secrétaires généraux/générales	Chefs/cheffes d'office
Échantillon	7 ans	9 ans	7 ans	7 ans
Femmes	5 ans	8 ans	6 ans	4 ans
Hommes	8 ans	9 ans	8 ans	8 ans

L'ancienneté des personnes observées est en moyenne de 7 ans. Mais les chanceliers d'État enregistrent la plus grande ancienneté, occupant depuis 9 ans leurs fonctions actuelles. 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. Dans ce domaine aussi, la situation des chanceliers et chancelières d'État est notable, les premiers ayant en moyenne 4 ans d'ancienneté de plus que leurs collègues femmes.

Expérience

Expérience des cadres supérieur-e-s	Échantillon		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)	535	50 %	7 ans	18 ans	11 ans
Ne travaillant pas précédemment dans le même canton	527	50 %	7 ans		

50 % des personnes travaillaient déjà sans interruption dans le même canton qu'aujourd'hui, ou à la Confédération, avant de prendre leurs fonctions actuelles. La moitié de ces cadres supérieur-e-s ont donc 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 nommées, venant de l'extérieur, qui n'occupaient donc pas de fonctions auparavant dans le même canton ni dans l'administration fédérale, sont à leur poste actuel aussi depuis 7 ans.

Perméabilité

Origine des cadres supérieurs	Échantillon		Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État		Secrétaires généraux/générales		Chefs/cheffes d'office	
Taille de l'échantillon	1062	100 %	27	100 %	164	100 %	879	100 %
Travaillant déjà dans le même canton	535	50 %	16	59 %	92	56 %	430	49 %
Travaillant avant dans l'économie privée	350	35 %	8	27 %	51	33 %	292	35 %
Travaillant avant dans un établissement de droit public	537	53 %	18	60 %	80	52 %	441	53 %
Travaillant avant dans l'économie privée et dans un établissement de droit public	127	13 %	4	13 %	22	14 %	101	12 %

Au total, 50 % des cadres supérieur-e-s pris en considération travaillaient déjà dans le canton qui les emploie ou pour la Confédération avant d'occuper leur poste actuel. 53 % des personnes sur lesquelles porte l'étude avaient déjà travaillé une fois dans l'économie privée avant de prendre leurs fonctions actuelles. Elles étaient un peu moins en 2021, soit 47 %, contre 49 % en 2020 et 48 % en 2019. La perméabilité entre le secteur privé et le secteur public s'est développée et est passée de 32 % (en 2021) à 35 % actuellement. 66 % exerçaient auparavant une activité dans une autre administration publique. 13 % avaient travaillé auparavant dans l'économie privée et dans une autre administration publique. Cela montre que beaucoup de cadres du secteur public se sont enrichi-e-s d'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 111 personnes nouvellement arrivées en poste, 55 % ont été recrutées en interne (contre 63 % en 2021). 76 % des nouvelles recrues travaillaient auparavant dans une autre administration publique, mais 42 % ont une expérience de l'économie privée, 35 % ont l'expérience d'une autre administration publique mais aussi de l'économie privée. Le plus souvent, les chancelières et chanceliers d'État sont recrutés au sein des cantons/de la Confédération et 59 % arrivent en poste à l'issue d'une sélection interne. Pour les secrétaires générales/généraux, cette proportion s'élève à 56 % et à 49 % pour les chefs/cheffes d'office. Plus d'un tiers des chefs/cheffes d'offices (35 %) ont une expérience de l'économie privée, contre 33 % pour les secrétaires générales/généraux et 27 % pour les responsables des chancelleries.

4.4 Âge des membres des organes directeurs

On confond souvent l'âge d'une personne avec son expérience. Le présent chapitre indique l'âge moyen des membres des organes, ainsi que la manière dont cet âge a évolué au fil des ans.

Private Sector

Directions

Âge de la direction	Échantillon	Nouveaux
Âge moyen des membres de la direction	53 ans	52 ans
Âge moyen des membres féminins de la direction	51 ans	49 ans
Âge moyen des membres étrangers de la direction	54 ans	52 ans
Âge moyen des membres de la direction du SMI	54 ans	53 ans
Âge moyen des CEO	55 ans	53 ans
Âge moyen des CEO du SMI	56 ans	63 ans

L'âge moyen des membres des directions est de 53 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau est de 52 ans. Pour ces deux groupes, l'âge moyen a augmenté ces dernières années. L'âge moyen des nouveaux membres a augmenté de 6 ans depuis 2008. Auparavant, il était de 46 ans. Cette augmentation d'âge a été constatée 3 ans plus tard dans l'échantillonnage. En 2011, les membres des directions avaient en effet 50 ans, soit 3 ans de moins que l'âge constaté aujourd'hui. Entretemps, l'âge des femmes membres des directions est passé à 51 ans, soit 3 ans de moins que leurs collègues hommes (54 ans). Les membres suisses des directions ont 52 ans, tandis que les membres étrangers des directions ont 54 ans en moyenne. Parmi les nouveaux membres de directions, les personnes étrangères sont en moyenne âgées de 52 ans, soit 2 ans de plus que les membres suisses (50 ans).

Conseils d'administration

Âge du CA	Échantillon	Nouveaux
Âge moyen des membres du CA	60 ans	56 ans
Age moyen des membres féminins du CA	57 ans	54 ans
Âge moyen des membres étrangers du CA	60 ans	56 ans
Âge moyen des membres du CA du SMI	61 ans	58 ans
Âge moyen des président ou présidente du CA	63 ans	60 ans
Âge moyen des CA de SMI	65 ans	

Depuis 2011, l'âge moyen des membres des conseils d'administration est resté inchangé ces derniers années, à savoir 59 ans. Cette année, il est passé à 60 ans. Cela fait 4 ans de plus par rapport aux nouveaux membres des conseils d'administration, dont l'âge moyen est de 56 ans. L'âge des femmes membres des conseils d'administration est de 57 ans, soit 4 ans de moins que leurs collègues hommes (61 ans). Les nouveaux membres femmes des conseils d'administration ont en moyenne 54 ans, contre 57 ans pour les hommes dans ce cas. Les membres suisses des conseils d'administration ont en moyenne 59 ans, soit un an de moins que leurs homologues de nationalité étrangère, qui ont 60 ans en moyenne. Parmi les nouveaux membres des conseils d'administration, les personnes étrangères sont en moyenne âgées de 57 ans, soit 2 ans de plus que les membres suisses (55 ans).

«Un paysage en rapide mutation exige que l'administration aussi soit toujours prête à bouger»



Joana Filippi

Chancelière d'État du canton d'Argovie depuis août 2021, Joana Filippi dirige tous les départements de la chancellerie : Secrétariat général, stratégie et relations extérieures, ainsi que le service de communication et le service juridique du Conseil-exécutif. Auparavant, elle a été la tête du service Public Affairs de Flughafen Zürich AG (aéroport de Zurich) pendant 11 ans. Elle a fait ses premières armes dans l'administration à la direction de l'Office de l'économie du canton de Schwyz. Elle a acquis une expérience internationale dans une maison d'édition. Après un apprentissage commercial, elle a obtenu la maturité fédérale, puis elle a étudié les sciences de l'administration à l'université de Constance, Warwick et Saint-Gall et décroché un Executive MBA.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Ces changements appellent à davantage d'interactions sociales et des approches plus participatives dans la direction, ce qui nécessite à son tour le développement des soft skills et de l'apprentissage tout au long de la vie. Mais en parallèle, les valeurs fondamentales du leadership, comme l'authenticité, la transparence et la crédibilité, gardent toute leur importance.

Quelles opportunités offrent les fonctions dans l'administration publique, qui n'ont généralement qu'une faible reconnaissance, mais seraient attrayantes pour les cadres issus du secteur privé ?

Un paysage en rapide mutation exige que l'administration aussi soit toujours prête à bouger, qu'elle anticipe et analyse les changements, qu'elle se réinvente. Les cadres doivent collaborer avec de multiples disciplines et penser en réseau, dans un éventail de domaines très large. C'est extrêmement enrichissant.

D'après vous, est-ce un avantage que les cadres apportent leur expérience du privé dans l'administration ?

L'expérience professionnelle, notamment à des postes de direction, est toujours utile, qu'elle ait été acquise dans des entreprises privées ou des organismes publics. Il existe une grande perméabilité dans les deux sens, ce dont on peut se réjouir, car aussi bien l'administration que les acteurs privés en bénéficient.

Les administrations publiques doivent respecter des consignes politiques, mais aussi satisfaire à des exigences financières et se développer en permanence. Comment gérez-vous toutes ces obligations à la fois ?

Comme chacun le sait, «la politique est l'art du possible». Cela vaut aussi pour la politique budgétaire cantonale. Les priorités entre le nécessaire, le souhaitable et le possible sont fixées par le Parlement. Appliquer ces décisions au quotidien est ensuite une gageure pour l'administration, qui requiert une approche ciblée et une bonne dose d'anticipation et de créativité, mais l'enjeu est stimulant.

À votre avis, sur quels plans l'administration publique pourrait-elle être plus rationnelle, plus efficace et plus productive ?

Dans le canton d'Argovie, l'optimisation des tâches et des dépenses est un fil rouge inscrit dans la constitution qui guide chacune de nos actions. Selon moi, identifier les prestations qui ne sont plus nécessaires permettrait de gagner sensiblement en productivité. De même, l'adoption méthodique de la numérisation et de l'IA devrait améliorer l'efficacité – en sachant qu'il faut d'abord investir dans le renforcement des compétences ad hoc.

À cause de l'évolution démographique, les cadres partant à la retraite seront bientôt plus nombreux que les nouvelles recrues. Comment abordez-vous cette pénurie de personnel spécialisé dans votre canton ?

Dans notre administration, nous prenons des mesures, notamment sur les conditions de travail, la formation continue et les possibilités d'évolution, pour rester attractifs pour les cadres et le personnel spécialisé.

La Suisse a une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre canton ?

L'Argovie étant le château d'eau de la Suisse, c'est une préoccupation capitale. Le souci de la durabilité doit nous animer jour après jour. Plusieurs programmes y contribuent, mais aussi la stratégie climatique cantonale, qui comprend des mesures concrètes, entre autres, pour la protection du climat et l'adaptation au changement climatique.

Public Sector

Cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons

Âge moyen des cadres supérieurs de la Confédération et des cantons	Échantillon		Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État		Secrétaires généraux/générales		Chefs/cheffes d'office	
	Échantillon	Nouveaux	Échantillon	Nouveaux	Échantillon	Nouveaux	Échantillon	Nouveaux
Taille de l'échantillon	1062	110	27	3	164	21	879	86
Nombre total de membres	54 ans	48 ans	55 ans	56 ans	51 ans	46 ans	54 ans	48 ans
Femmes	51 ans	46 ans	55 ans	55 ans	49 ans	45 ans	52 ans	46 ans
Hommes	54 ans	49 ans	55 ans	56 ans	52 ans	46 ans	55 ans	50 ans

L'âge moyen des cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons est de 54 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau de 48 ans. Les cadres supérieures ont 51 ans en moyenne. Les hommes ont en moyenne trois ans de plus (54 ans). Les nouvelles cadres supérieures ont en moyenne 46 ans, tandis que les hommes dans ce cas affichent une moyenne d'âge de 49 ans.

Depuis le début de cette enquête en 2016, et jusqu'à l'avant-dernière année, l'âge moyen des chanceliers/chancelières fédéral-e-s et d'État reste inchangé, à savoir 52 ans. Depuis 2021, on observe une augmentation, cet âge étant passé à 55 ans.

L'âge moyen des secrétaires généraux/générales a augmenté d'un an par rapport à l'année précédente et se situe donc actuellement à 51 ans. Depuis le début de cette enquête en 2016, l'âge moyen a augmenté de 2 ans. Les femmes ont en moyenne 49 ans, soit 3 ans de moins que leurs collègues hommes (52 ans).

L'âge moyen des chefs et cheffes d'office stagne à 54 ans par rapport à l'année précédente. Depuis le début de cette enquête en 2016, l'âge moyen a augmenté de 2 ans. Les femmes avec 52 ans sont ainsi moins âgées que les hommes avec en moyenne 54 ans.

4.5 Durée d'occupation des fonctions par les membres des organes directeurs qui ont démissionné

Ce sous-chapitre montre combien de temps sont restés en poste les membres qui ont quitté leurs fonctions pendant la durée de l'enquête. Cela permet de tirer des conclusions intéressantes sur les différences de durée d'occupation de leurs fonctions entre les femmes et les hommes, ou entre les Suisses / Suissesses et les personnes étrangères.

Private Sector

Directions

Durée moyenne de séjour des membres de la direction ayant quitté l'entreprise	Dans la direction	À la direction (pas à l'entreprise auparavant)	À la direction (auparavant à l'entreprise)	Dans l'entreprise avant d'être nommé-e à la direction
Taille de l'échantillon	157	75	82	
Nombre total de membres	6 ans	6 ans	6 ans	12 ans
Femmes	3 ans	3 ans	4 ans	9 ans
Hommes	7 ans	6 ans	7 ans	13 ans
Étrangers/Étrangères	5 ans	5 ans	5 ans	12 ans
Suisses-ses	7 ans	7 ans	7 ans	14 ans

L'an dernier, 157 membres d'une direction ont quitté cet organe. Ils ont occupé leurs fonctions pendant 6 ans en moyenne, soit la même durée que celle enregistrée l'année précédente. Les 33 femmes membres d'une direction étaient restées 3 ans en poste, contre 7 ans pour les 124 hommes. Par conséquent, les femmes occupent leurs fonctions de direction pendant moins longtemps que les hommes. L'année précédente, les hommes avaient conservé leurs fonctions de direction pendant 7 ans également avant de les quitter, soit près du double par rapport aux femmes (3 ans).

Les femmes membres nommées en interne à la direction d'une entreprise sont restées 4 ans en poste et 3 ans pour celles qui ont été recrutées à l'extérieur. C'est un peu plus pour les hommes: ceux qui ont été nommés en interne à un poste de direction l'ont conservé 7 ans, tout comme ceux qui ont été recrutés à l'extérieur.

Les Suisses et les Suissesses sont restés 7 ans à un poste de direction, contre 5 ans, soit nettement moins longtemps, pour les personnes étrangères. Les deux années précédentes déjà, les Suisses et les Suissesses étaient restés plus longtemps à un poste de direction que les personnes étrangères.

Conseils d'administration

Durée moyenne de séjour des membres du CA qui ont quitté la société	Au CA	Nombre total de membres
Nombre total de membres	9 ans	96
Femmes	7 ans	25
Hommes	10 ans	71
Étrangers/Étrangères	9 ans	36
Suisses-ses	10 ans	60

L'an dernier, 96 membres des conseils d'administration ont quitté cet organe. Ils ont occupé leurs fonctions pendant 9 ans en moyenne, même durée que l'année précédente. Les 25 femmes membres des conseils d'administration sont restées 7 ans en poste, et les 71 hommes dans le même cas 10 ans. Comme pour les deux années précédentes, les Suissesses et les Suisses restent plus longtemps au conseil d'administration (10 ans) que les personnes de nationalité étrangère (9 ans).

Public Sector

Cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons

Durée moyenne de séjour des cadres supérieurs de la Confédération et des cantons qui ont quitté le conseil d'administration	Échantillon	Chancelier/chancelière fédéral-e/d'État	Secrétaires généraux/générales	Chefs/cheffes d'office
Nombre total de membres	8 ans	13 ans	7 ans	8 ans
Femmes	7 ans	2 ans	5 ans	8 ans
Hommes	9 ans	19 ans	7 ans	9 ans

L'année passée, 101 cadres supérieur-e-s de la Confédération et des cantons ont quitté leurs fonctions. Les données relatives à la date d'entrée dans l'organe de direction sont disponibles pour 91 de ces personnes. En moyenne, les cadres supérieur-e-s sont restés 8 ans en poste, la même durée que ce qui a été enregistré l'année précédente. Les hommes sont restés 9 ans en poste et les femmes 7 ans. Dans tous les groupes, les hommes sont restés plus longtemps en poste que les femmes. Les 20 secrétaires généraux/générales sont restés 7 ans en poste en moyenne. Les 78 chefs et cheffes d'office sont restés 8 ans en poste en moyenne, 9 ans pour les hommes et 8 ans pour les femmes.

5 Diversité des genres dans les entreprises et le secteur public

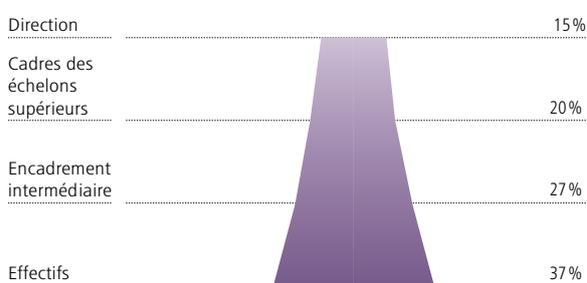
Ce chapitre s'attache à décrire la proportion de femmes dans les échantillons examinés du secteur public et du secteur privé, ainsi que la relève en vue de la diversité des genres dans les entreprises participantes. L'échantillon Gender-Diversity-Pipeline, pour lequel les 250 principales entreprises suisses ont été interrogées, et pour lequel 145 entreprises ont mis leurs données à disposition, est un échantillon différent de celui des 100 plus grands employeurs suisses qui est analysé depuis 2006. Les chiffres de l'échantillon Gender-Diversity-Pipeline sur la relève en vue de la diversité des genres sont recueillis tous les deux ans. Il n'y a pas de nouveaux chiffres pour le rapport de cette année; ceux de 2023 s'appliquent, ce chapitre ne donnera donc qu'un bref aperçu cette année.

Représentation des femmes en général

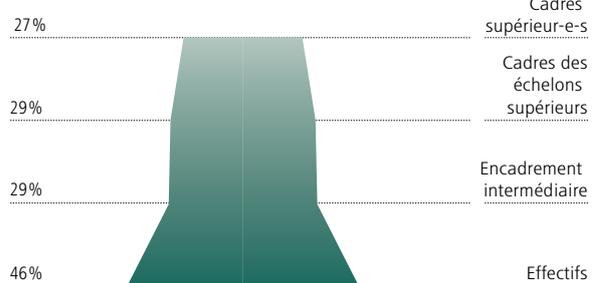
Proportion de femmes dans l'ensemble	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
Présidence du CA	7 %	
Conseil d'administration/Conseil d'État et Conseil fédéral	27 %	28 %
CEO	6 %	
Direction/cadres supérieur-e-s	15 %	27 %
Cadres des échelons supérieurs	20 %	29 %
Encadrement intermédiaire	27 %	29 %
Effectifs totaux	37 %	46 %

Le taux de femmes dans les conseils d'administration des 122 entreprises étudiées est de 27 %, soit 7 points de pourcentage de plus que la valeur de la dernière enquête en 2021. Pour ce qui est des postes de président-e du conseil d'administration, il est de 7 % (2021: 7 %). Alors que dans l'ensemble du personnel opérationnel, 37 % sont des femmes, elles représentent 27 % dans les cadres intermédiaires et 20 % dans les cadres des échelons supérieurs. On observe une baisse claire et continue de la proportion de femmes d'un niveau hiérarchique à l'autre. Au niveau de la direction, cette proportion diminue à nouveau fortement ; les entreprises étudiées comptent 15 % de femmes. À tous ces niveaux, la proportion de femmes a augmenté depuis 2019, de 1 à 3 points de pourcentage. Au niveau des CEO, on retrouve 6 % de femmes. Dans l'échantillon du secteur public, 15 cantons et le gouvernement fédéral ont évalué leurs proportions de femmes à des niveaux inférieurs à la direction générale, et un tableau similaire émerge à celui des 122 entreprises du secteur privé, bien que avec des valeurs plus élevées. Pour la direction générale, tous les 26 cantons ainsi que l'administration fédérale ont été évalués. Dans les cantons inclus, près de la moitié des effectifs (46 %) est composée de femmes (2021: 45 %), tandis qu'aux cadres intermédiaires elle est de 29 % (2021: 29 %), et dans les cadres des échelons supérieurs elle est également de 29 % (2021: 29 %).

Gender-Diversity-Pipeline Private Sector



Gender-Diversity-Pipeline Public Sector



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 qu'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.

6 Nationalités dans le secteur privé

L'internationalisation des entreprises a aussi une influence sur les organes directeurs. On ne recherche plus aujourd'hui les meilleurs managers de Suisse, mais les meilleurs cerveaux du monde. L'anglais devient d'ailleurs 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 l'échantillon secteur public ne compte quasiment que des Suisses et des Suissesses. Une enquête sur la proportion des étrangers n'aurait donc pas d'intérêt.

6.1 Direction

Présentation des membres des directions étrangers

Présentation des membres des directions étrangers	Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises	119			
Nombre total de membres de la direction	943	100 %	163	100 %
Proportion de personnes étrangères	438	46 %	90	55 %
Proportion de personnes étrangères	427	97 %	90	100 %
Proportion de femmes	99	23 %	29	32 %
Proportion d'hommes	328	75 %	61	68 %
Proportion de CEO	120	100 %	15	100 %
Proportion de personnes étrangères	44	37 %	8	53 %
Proportion de membres des directions d'entreprises du SMI	183	100 %	34	100 %
Proportion de personnes étrangères	133	73 %	18	53 %

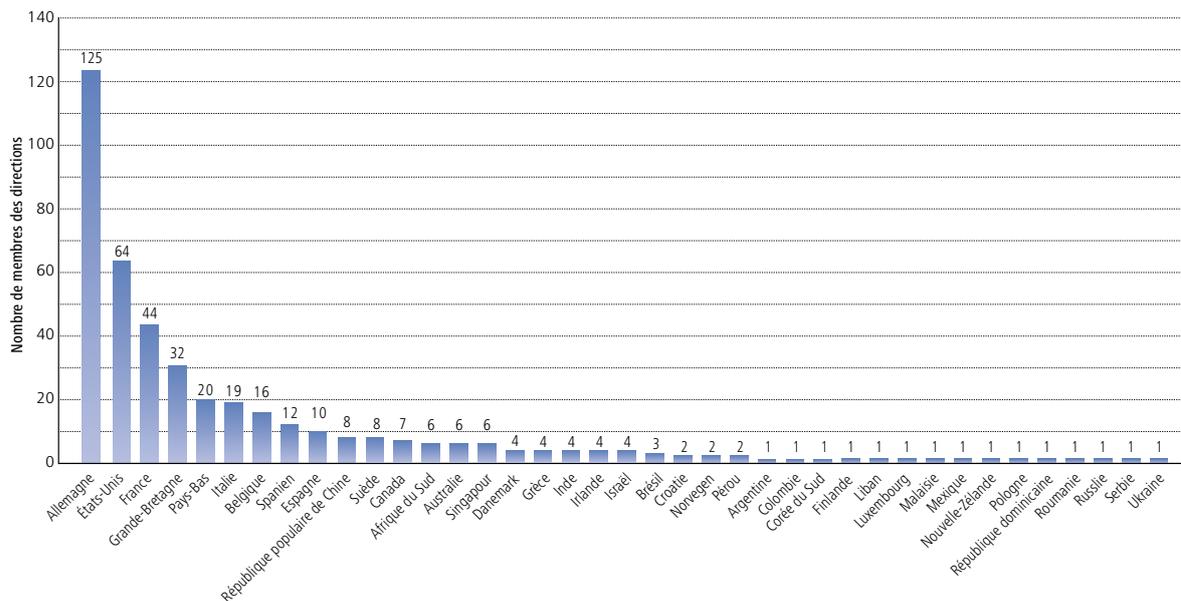
La proportion de personnes étrangères dans les directions a augmenté de façon continue de 9 points de pourcentage entre 2006 et 2011, passant de 36 % à 45 %. Depuis lors, elle semble s'être stabilisée à ce niveau et se situe actuellement à 46 %. Alors que les personnes étrangères représentaient 60 % des nouveaux membres en 2016 et 64 % en 2017, ce taux n'était que de 38 % en 2018 et 54 % à nouveau en 2019. L'année précédente, la proportion de personnes étrangères parmi les nouveaux membres était 56 %, contre 55 % actuellement. Au sein des directions, les départs de personnes étrangères étaient légèrement plus nombreux que les arrivées, ce qui explique pourquoi la proportion de personnes étrangères a légèrement diminué dans l'échantillonnage.

Après avoir stagné à 63 % entre 2016 et 2018, la proportion de personnes étrangères au sein des directions des entreprises du SMI est passée à 65 % en 2019 et à 67 % en 2020. Actuellement, ce chiffre stagne à 73 %. Ces chiffres sont donc clairement supérieurs à ceux de l'échantillonnage (46 %), avec une différence de 27 points de pourcentage.

Parmi les CEO, la proportion d'étrangers a augmenté de 4 points de pourcentage et se situe maintenant à 37 % (36 % en 2022). En pourcentage, 23 % des étrangers sont des femmes, soit plus que dans l'échantillonnage (20 %).

Dans 13 des entreprises examinées (soit 11 %), aucun Suisse ne siège à la direction, tandis que les membres des directions de 21 entreprises sur les 119 étudiées (18 %) sont exclusivement suisses. L'année précédente, ce chiffre s'élevait à 21 %. Ces deux valeurs sont faibles, ce qui signifie que les organes directeurs des entreprises ont un bilan mitigé en termes de nationalités.

Nationalité des membres étrangers au sein des directions



Les membres des directions qui viennent de l'étranger restent majoritairement des Allemands (125 sur 438, soit 29%). Les 113 Anglo-Saxons (USA, GB, AUS, CAN, IRL) représentent 26% (25% en 2023) des membres des directions qui sont de nationalité étrangère. Les 90 membres des directions de nationalité étrangère nouvellement nommés viennent en majorité de pays Anglo-Saxons et d'Allemagne. On constate que la proportion d'Allemands, qui représentent 32%, soit 29 personnes (contre 26% en 2022) est de nouveau hausse par rapport à l'année précédente. C'est l'inverse pour les Anglo-Saxons, qui sont 21 et représentent 23% (contre 31% en 2023).

6.2 Conseil d'administration

Présentation des membres étrangers des CA

Présentation des membres étrangers des CA	Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises	93			
Nombre total de membres de CA	863	100 %	109	100 %
Proportion de personnes étrangères	319	37 %	53	49 %
Proportion de personnes étrangères	319	100 %	53	100 %
Proportion de femmes	121	38 %	29	55 %
Proportion d'hommes	198	62 %	24	45 %
Proportion concernant les présidents et présidentes de CA	93	100 %	4	100 %
Proportion de personnes étrangères	24	26 %	2	50 %
Proportion de membres des CA d'entreprises du SMI	210	100 %	18	100 %
Proportion de personnes étrangères	122	58 %	10	56 %

La proportion de personnes de nationalité étrangère dans les conseils d'administration augmente à 37% et donc d'un point de pourcentage par rapport à l'année précédente et se situe 9 points de pourcentage en dessous de la valeur enregistrée dans ce domaine pour les directions (46%). Avec 26% il y a plus de personnes de nationalité étrangère que l'an dernier parmi les présidentes et présidents des conseils d'administration (contre 20% en 2023). La proportion de personnes de nationalité étrangère parmi les CEO a augmenté de 36% à 37%. Si l'on regarde la proportion de femmes, on constate que parmi les membres étrangers des conseils d'administration, elle est supérieure au pourcentage de l'échantillonnage (38% contre 31%) et qu'elle augmente régulièrement depuis le début de l'enquête. Parmi les étrangers nouvellement arrivés, la proportion de femmes est nettement supérieure à celle de l'échantillonnage (55% contre 38%). La proportion de membres étrangers de conseils d'administration dans les entreprises du SMI est supérieure de 21 points de pourcentage à celle constatée pour l'ensemble des membres des conseils d'administration (58% contre 37%).

Dans 2 des entreprises examinées (soit 2%), aucun Suisse ne siège au conseil d'administration, tandis que les membres des conseils d'administration de 19 entreprises sur les 93 étudiées (soit 20%) sont exclusivement suisses.

«Soutenir seulement les femmes n'est plus à l'ordre du jour»



Nadja Lang

Nadja Lang est CEO de la coopérative des entreprises ZFV depuis juin 2021. Auparavant, elle a été membre de son conseil d'administration, avant de devenir sa présidente pendant quatre ans. Après ses études d'économie d'entreprise, elle a commencé sa carrière en 1999 au sein de The Coca-Cola Company, où elle a occupé différents postes dirigeants dans le Brand Management et le département de l'innovation. Nadja Lang a ensuite été European Marketing Manager pour des stratégies de marque et d'innovation auprès de General Mills Europe, à Londres et Nyon. De 2005 à 2017, elle a travaillé pour Max Havelaar, d'abord comme Commercial Director, puis comme CEO. Elle siège au conseil d'administration du groupe Emmi et de la Société d'assurance sur la vie Pax.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, comment évolue la direction à votre avis ?

La capacité d'adaptation et les aptitudes et compétences humaines revêtent une importance croissante. La manière dont la direction est ressentie et exercée est toujours déterminante dans la culture d'entreprise. ZFV s'appuie sur les OKR (Objectives and Key Results), une méthode de gestion agile, pour travailler efficacement sur nos visions et nos stratégies. Nos équipes y contribuent en toute autonomie, ce qui renforce la responsabilité entrepreneuriale et favorise une culture de l'innovation et de l'inclusion.

Les entreprises respectent aujourd'hui les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction. Comment le projet intergénérationnel sur la diversité des genres va-t-il maintenant évoluer d'après vous ?

Je suis convaincue qu'il faut de nouveaux modèles: soutenir seulement les femmes n'est plus à l'ordre du jour. On néglige aussi souvent les besoins des jeunes hommes, par exemple. Pour cela, la culture d'entreprise doit encore évoluer. Nous devons à nouveau mettre l'accent sur la cohésion. D'une manière générale, nous espérons pouvoir offrir des possibilités de développement à des personnes différentes, ayant des projets de vie différents, grâce à une culture d'entreprise inclusive.

La part des femmes dans votre direction est déjà supérieure au seuil requis de 20 %. Comment y êtes-vous parvenus et quels sont à présent vos objectifs ?

Encourager les femmes est dans l'ADN des entreprises ZFV. Il y a 130 ans, nos fondatrices militaient déjà pour les droits des femmes dans la restauration, et nous entretenons cet ancrage historique. Nous aidons nos collaboratrices à évoluer à travers notre programme interne de gestion des talents. Lorsqu'une femme occupe un poste de direction, il est primordial de proposer des formes d'organisation du travail comme l'emploi partagé ou le temps partiel, pour que le temps consacré à la famille ne freine pas la carrière.

D'après nos enquêtes, les femmes qui ont quitté leurs fonctions de direction l'année dernière ne sont restées que trois ans à ce poste. Selon vous, pourquoi les femmes gardent-elles ces fonctions moins longtemps ?

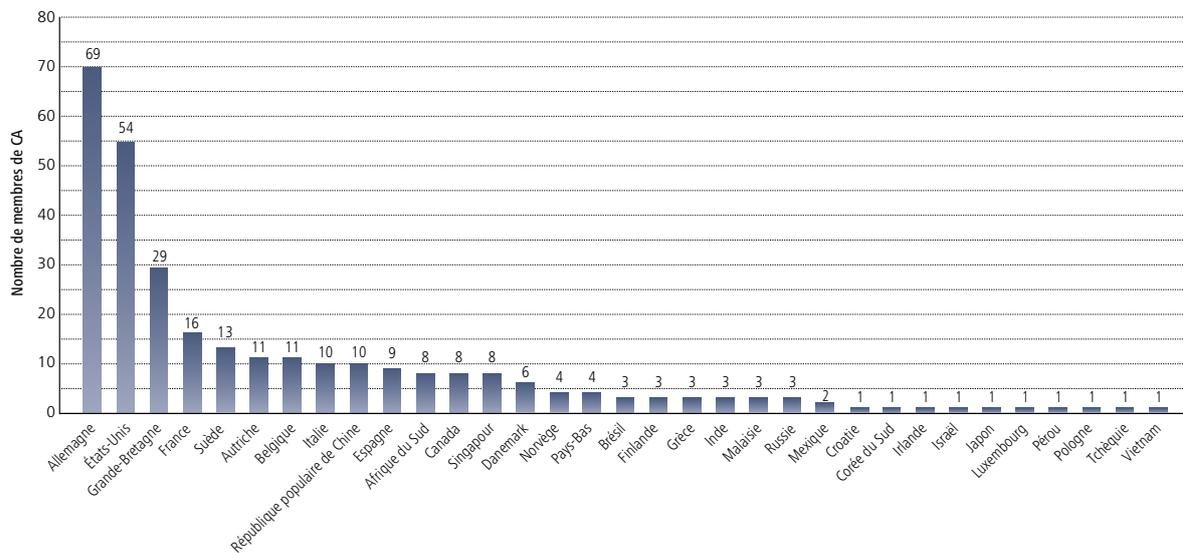
J'ai deux hypothèses: d'abord, les femmes préfèrent peut-être une autre culture d'entreprise. Il ne suffit pas de pousser quelques femmes à la direction pour amener un changement culturel. Ensuite, les femmes ont d'autres priorités, et si elles ne sont pas satisfaites, elles passent à autre chose. D'autant plus qu'elles ne sont souvent pas la seule source de revenus de leur ménage, que les couples avec deux salaires sont désavantagés fiscalement et que les frais de garde des enfants sont extrêmement élevés. Nous aurions besoin de nouvelles conditions-cadres politiques.

Vous évoquez les conditions-cadres nécessaires pour favoriser la diversité. De quoi s'agit-il concrètement pour les entreprises ?

La culture d'entreprise doit être empreinte de valeurs fortes et d'une vision inspirante. Elle produit ses effets si elle est sincère, si elle crée une ambiance de travail positive et respectueuse et si le personnel se l'approprié.

Les facteurs d'influence sont, entre autres, des principes de leadership conçus et mis en œuvre dans un esprit participatif avec les collaborateurs et collaboratrices et une équipe diversifiée. S'agissant de l'organisation de travail et du soutien, il est également important d'être attentifs aux jeunes parents. Je constate dans toutes les discussions que cette problématique affecte aussi les jeunes hommes. En tant qu'entreprise ou en tant que société, nous devons à l'avenir réfléchir davantage en termes de «temps parental et promotion individuelle» plutôt que de «congé de maternité et promotion des femmes».

Nationalité des membres étrangers des CA



Parmi les 319 membres étrangers des CA, les Allemands dominent encore: ils sont 69, soit 22%. Les personnes originaires des États-Unis viennent ensuite (17%, 54 personnes), suivent celles de nationalité britannique (9%, 29 personnes) et française (5%, 16 personnes). Les 92 Anglo-Saxons (USA, GB, CAN, IRL) représentent 29% des membres étrangers des CA. Si l'on considère l'ensemble des pays germanophones, 25% (80 personnes) des membres étrangers des CA viennent d'Allemagne et d'Autriche ce qui est 4 points de pourcentage en-dessous des Anglo-Saxons. Au niveau des directions, les Allemands sont deux fois plus nombreux que les Américains. Ce n'est pas la même chose parmi les membres des conseils d'administration: les Allemands restent en tête, mais avec 5 points de pourcentage plus de membres des CA de plus que les Américains des États-Unis.

Il est intéressant d'observer, par rapport à l'an dernier, le changement de composition des 53 membres étrangers des conseils d'administration nouvellement arrivés. En 2018, les Allemands venaient clairement avant les Américains (31% contre 18%) et les Britanniques (8%). Au total, les Anglo-Saxons (USA, GB, CAN, IRL) représentaient 31% (12) des membres étrangers nouvellement nommés dans les conseils d'administration, contre 33% (13) venant d'Allemagne et d'Autriche. En 2019, les Allemands se situaient au second rang, avec 14% (7) de membres étrangers nouvellement nommés dans les conseils d'administration, derrière les États-Unis (18%, 9) et devant les Britanniques (10%, 5). Les Anglo-Saxons ont ainsi fourni 36% de membres étrangers nouvellement nommés dans les conseils d'administration, soit plus que l'Allemagne et l'Autriche avec 16%. L'année précédente, les Allemands ont occupé à nouveau la deuxième place parmi les nouveaux membres du conseil d'administration avec 10% (3), derrière les États-Unis avec 39% (12), mais devant les autres Anglo-Saxons (Britanniques et Canadiens), les Néerlandais et les Espagnols avec 6% chacun (2). Actuellement, la nationalité allemande est de nouveau au premier rang devant l'américaine (19%, 10 personnes contre 13%, 7 personnes). Les pays Anglo-Saxon (USA, GB, CAN, IRL) comptent nettement plus (26%, 14) des membres étrangers dans les conseils d'administration que l'Allemagne et l'Autriche (19% pour le deux pays réunis).

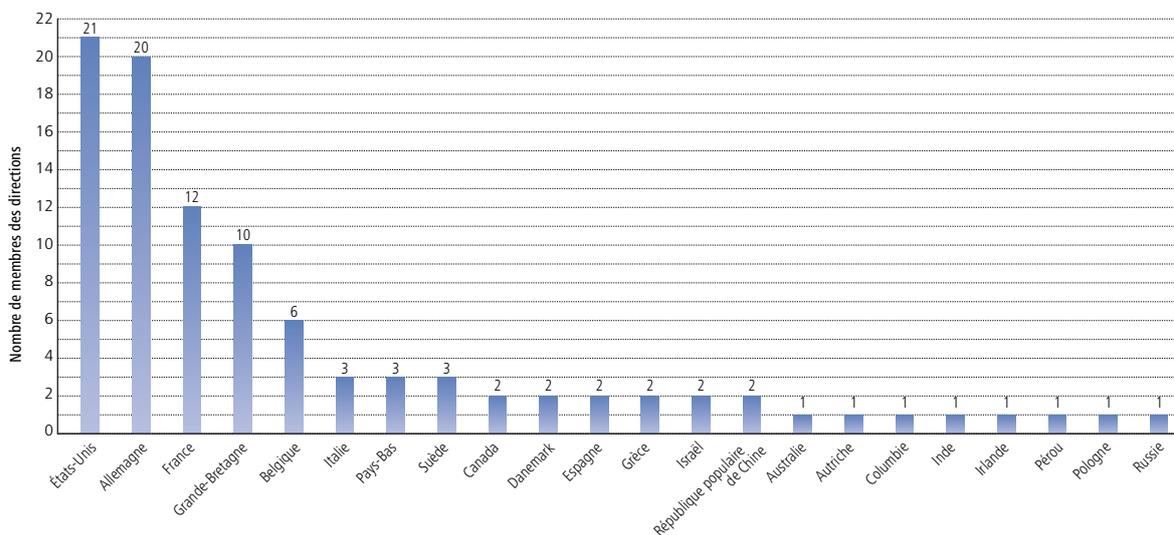
6.3 Femmes

Présentation

Aperçu des femmes	Direction				Conseil d'administration			
	Échantillon		Nouveaux		Échantillon		Nouveaux	
Nombre total de membre femmes	186	100 %	44	100 %	270	100 %	49	100 %
Proportion de femmes suisses	83	45 %	15	34 %	149	55 %	20	41 %
Proportion d'étrangères	103	55 %	29	66 %	121	45 %	29	59 %
Proportion totale de CEO femmes/ de présidentes de CA	10	100 %	2	100 %	6	100 %	0	0 %
Proportion de femmes suisses	8	80 %	0	0 %	5	83 %	0	0 %
Proportion d'étrangères	2	20 %	2	100 %	1	17 %	0	0 %
Nombre total de membres femmes dans les entreprises du SMI	47	100 %	13	100 %	72	100 %	9	100 %
Proportion de femmes suisses	7	15 %	4	31 %	22	31 %	4	44 %
Proportion d'étrangères	40	85 %	9	69 %	50	69 %	5	56 %
Total de CEO femmes/présidentes de CA dans les entreprises du SMI	1	100 %	1	100 %	1	100 %	0	0 %
Proportion de femmes suisses	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Proportion d'étrangères	1	100 %	1	100 %	1	100 %	0	0 %

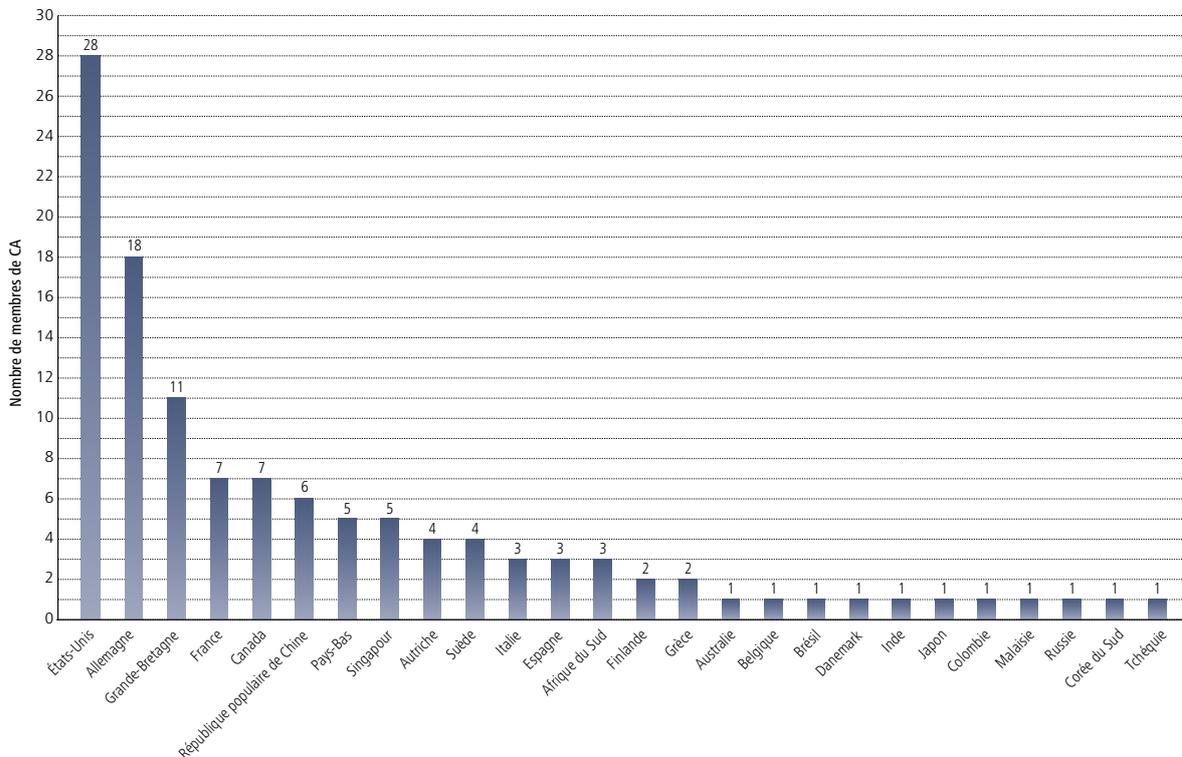
Parmi les membres féminins des directions, on trouve à nouveau moins de femmes suisses (45 %) que l'année dernière (46 %). Avec 55 %, les femmes suisses sont également moins nombreuses que l'année dernière (56 %) dans les conseils d'administration, bien que ce chiffre se soit stabilisé à 60 % au cours des cinq dernières années. La proportion de femmes étrangères dans la direction et les conseils d'administration n'a cessé d'augmenter sur toute la période de l'enquête, ce qui suggère que l'image de soi des femmes faisant carrière 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, dans les milieux politiques ou dans les entreprises.

Nationalité des étrangères membres des directions



Parmi les femmes étrangères, les Américaines des États-Unis constituent le groupe le plus important, avec une proportion de 20 %, soit 21 femmes membres des directions ayant un passeport américain (contre 20 % en 2023). Les Allemands (20 femmes) suivent à la deuxième place, représentant 19 % des managers (contre 21 % en 2023), suivies des Françaises (12 %, 15 personnes, contre 19 % en 2023), puis des ressortissantes de Grande-Bretagne (10 %, 10 personnes), ensuite des Belges (6 %, 6 personnes) et enfin des Italiennes, des Néerlandaises et des Suédoises (3 %, 3 personnes pour chacun de ces trois pays). Parmi les 44 femmes nouvellement nommées dans les directions se trouvent 3 ressortissantes de Grande-Bretagne, 3 Françaises et 3 Américaines (7 % pour chacun de ces pays), et 9 femmes venant d'Allemagne (20 %). Pour ce qui est des 13 femmes nouvellement membres des directions d'entreprises du SMI, quatre d'entre elles ont un passeport suisse (soit 31 % contre 0 % en 2023), tandis que les 9 femmes managers de nationalité étrangère viennent des États-Unis (3), de Grande-Bretagne (2), de Bulgarie (1), d'Allemagne (1), des Pays-Bas (1), d'Espagne (1).

Nationalité des étrangères dans les CA



Les conseils d'administration comptent 55 % de Suissesses. L'année dernière elles représentaient 58 %. Si l'on ne considère que les 116 femmes étrangères membres des CA, les Anglo-Saxonnes représentent 41 % (47 personnes), parmi lesquelles plus de la moitié (23 %, 28 personnes) possèdent un passeport américain des États-Unis. Parmi les femmes membres des conseils d'administration, les Allemandes représentent 15 % (18 femmes), les Anglaises 9 % (11 femmes), les Françaises et les Canadiennes 6 % (7 femmes), les Chinoises 5 % (6 femmes), les Néerlandaises et personnes du Singapour 4 % (5 femmes), les Autrichiennes et les Suédoises 3 % pour chaque pays (4 femmes pour chaque nationalité), les Italiennes, les Espagnoles et les Sud-Africaines 2 % dans chaque pays (3 femmes pour chaque nationalité). Deux autres pays comptent deux femmes membres conseils d'administration (2 %) et 11 pays en comptent une seule (1 %). Si l'on exclut les entreprises du SMI pour cette enquête, il s'avère que la proportion de Suissesses est de 64 % (127 femmes) parmi les 198 femmes membres des conseils d'administration. Cela s'explique, étant donné que sur les 121 femmes étrangères membres des CA, 41 % (50 personnes) exercent des fonctions dans des entreprises du SMI. Les entreprises cotées au SMI sont donc clairement responsables du mélange de nationalités dans la proportion de femmes siégeant aux conseils d'administration.

«Nous soutenons la parité entre les sexes à tous les niveaux»



Fabian Rupprecht

Fabian Rupprecht est le Group CEO d'Helvetia depuis octobre 2023. Auparavant, il a été CEO International Insurance et membre de la direction de la compagnie néerlandaise NN Group pendant cinq ans, dirigeant à ce titre les activités d'assurance en dehors des Pays-Bas. Il a également occupé différents postes de direction à l'international au sein du groupe AXA, notamment CEO pour la région Moyen-Orient et Afrique et CFO pour les marchés émergents et la région Méditerranée. Fabian Rupprecht, qui a la double nationalité suisse et allemande, est titulaire d'un diplôme en commerce, spécialisation finance et controlling, de la WHU – Otto Beisheim School of Management, de Coblenze.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Indépendamment des nouvelles tendances, pour que la direction fonctionne bien, il reste fondamental d'assurer un environnement de travail attrayant, où les collaborateurs et collaboratrices peuvent s'épanouir et déployer leur plein potentiel. Récemment, une difficulté s'est ajoutée: renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe malgré la flexibilité croissante, le recours aux nouvelles technologies et la distance. Il faut pour cela créer les canaux de communication adéquats et sensibiliser les cadres.

Les entreprises respectent aujourd'hui les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction. Ce jalon étant atteint, comment le projet intergénérationnel sur la diversité des genres va-t-il maintenant évoluer d'après vous ?

Ce n'est pas un sprint, mais un marathon. Un point positif est que nous constatons des progrès chez Helvetia, par exemple dans les directions locales. Ainsi, les femmes représentent environ 40 % de la direction nationale. En revanche, malgré de très bonnes bases, il subsiste un écart aux fonctions dirigeantes supérieures. C'est là que nous voulons nous améliorer.

Vous êtes le CEO du groupe Helvetia depuis octobre 2023. La part des femmes dans votre direction est encore inférieure au seuil requis. Quelles mesures avez-vous prises pour y remédier ?

Pour nous, il est important non seulement de contrôler la parité entre les sexes dans les équipes de direction, mais aussi de la soutenir à tous les niveaux. L'an dernier, la part des femmes à des postes dirigeants a augmenté de 11 %. Mais je suis conscient que les organes directeurs jouent un rôle de modèle. Je voudrais donc accroître la diversité en leur sein, en ce qui concerne les sexes bien sûr, mais également d'autres caractéristiques, comme l'âge ou la nationalité.

D'après nos enquêtes, les femmes qui ont quitté leurs fonctions de direction l'année dernière ne sont restées que trois ans à ce poste. Quelles mesures avez-vous prises dans votre entreprise pour maximiser la rétention des femmes cadres ?

À l'échelle de notre groupe, nous proposons notamment un mentorat, ce qui est apparemment très efficace. Sur nos différents marchés nationaux, nous faisons appel à des partenaires qui disposent d'une riche expérience et proposent des offres ciblées pour les femmes occupant des fonctions dirigeantes. Enfin, nous devons prendre nos responsabilités, mes collègues à la direction et moi-même, et instaurer une culture qui présente un attrait durable aussi pour les femmes.

Nous avons constaté que l'âge moyen augmente constamment dans les directions. Qu'en pensez-vous ?

Dans une direction, le critère décisif est la qualification, mais l'expérience entre également en ligne de compte. De plus, nous accordons une plus grande importance à la diversité des âges qu'à l'âge moyen.

Les entreprises suisses ont une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre entreprise ? Et en quoi les préoccupations écologiques ont-elles influencé votre stratégie ?

La durabilité fait partie intégrante de notre stratégie. Nous gérons notre empreinte écologique directe depuis plus de 12 ans, et dans cet intervalle, nous l'avons réduite de moitié par rapport à nos effectifs. Nous sommes conscients de notre responsabilité dans le domaine des assurances et des placements. Notre stratégie de durabilité comprend donc aussi des mesures concrètes, par exemple, pour les secteurs à forte intensité de carbone.

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 doivent constituer un point de départ pour mieux comprendre les évolutions et les tendances en Suisse.

7.1 CEO et présidents des conseils d'administration

Den CEOs und Présidents des CA gilt ein besonderes Augenmerk. Ihre Daten wurden gesondert von der Gesamterhebung betrachtet, denn sie 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	Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises	120			
Total des CEO	120	100 %	24	100 %
Proportion de femmes	10	8 %	3	13 %
Proportion d'hommes	110	92 %	21	88 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	76	63 %	14	58 %
Proportion de personnes étrangères	44	37 %	10	42 %
Proportion de nouveaux membres	24	20 %		
Total des CEO du SMI	20	100 %	4	100 %
Proportion de femmes	1	5 %	1	25 %
Proportion d'hommes	19	95 %	3	75 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	8	40 %	2	50 %
Proportion de personnes étrangères	12	60 %	2	50 %
Proportion de nouveaux membres	4	20 %		

Pour cette année d'enquête, au total 24 CEO ont pris leurs nouvelles fonctions, soit une proportion de 20 %. Parmi les 120 CEO, les hommes sont clairement majoritaires avec 92 %. On observe une stagnation cette année chez les CEO femmes en plus avec toujours 8 %. Ces 10 CEO femmes sont Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Sabine Keller-Busse (UBS Switzerland AG), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie Holding AG), Michèle Rodoni (Die Mobiliar), Nora Teuwsen (ABB Schweiz AG), Ricarda Demarmels (Emmi Schweiz AG), Hanneke Faber (Logitech International SA), Lara Skripitsky (McDonald's Suisse Holding SA), Suzanne Thoma (Sulzer AG) et Nadja Lang (ZFV-Unternehmungen).

La proportion d'étrangers parmi les CEO est nettement inférieure à ce qui est enregistré dans l'échantillonnage des membres des directions (37 % contre 46 %). Les CEO des entreprises du SMI ont une image un peu plus internationale: comme l'année précédente, 60 % d'entre eux disposent d'un passeport étranger.

Présidents des conseils d'administration

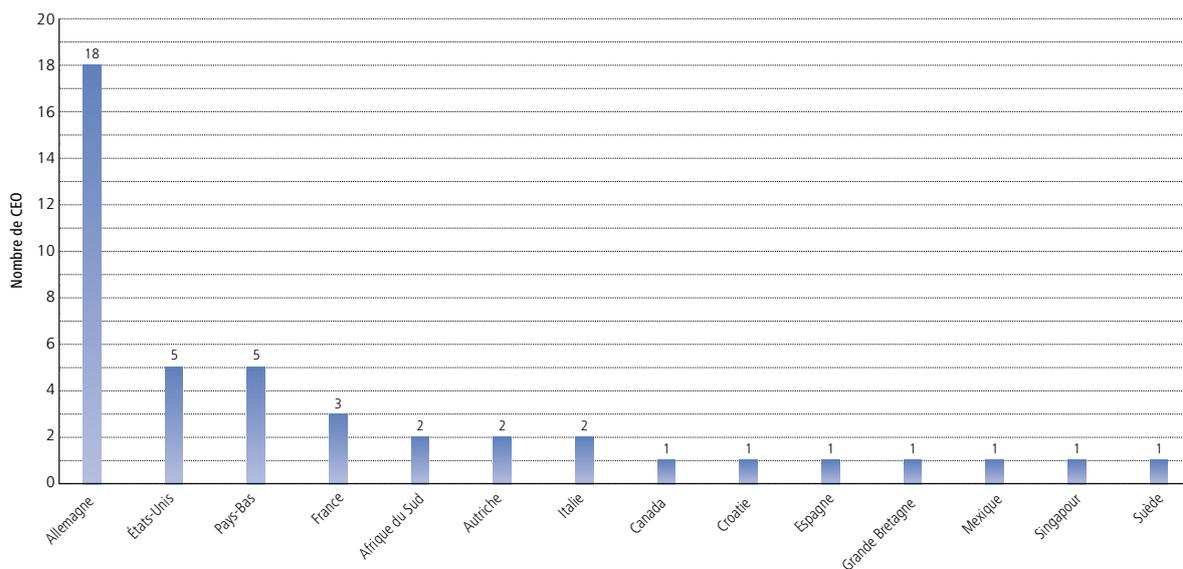
Présentation des présidents et présidentes des CA	Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises	93			
Total des présidents et présidentes des CA	93	100 %	13	100 %
Proportion de femmes	6	6 %	0	0 %
Proportion d'hommes	87	94 %	13	100 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	69	74 %	7	54 %
Proportion de personnes étrangères	24	26 %	6	46 %
Proportion de nouveaux membres	13	14 %		
Total des présidents et présidentes des CA du SMI	20	100 %	0	0 %
Proportion de femmes	1	5 %	0	0 %
Proportion d'hommes	19	95 %	0	0 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	10	50 %	0	0 %
Proportion de personnes étrangères	10	50 %	0	0 %
Proportion de nouveaux membres	0	0 %		

On compte 6 femmes présidentes de conseil d'administration, à savoir Wendy Becker (Logitech International SA), Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (SBB Schweizerische Bundesbahnen), Suzanne Thoma (Sulzer AG) et Ester von Ziegler (ZFV-Unternehmungen). La proportion de femmes à la présidence des conseils d'administration baisse de 7 % à 6 %, Daniela Bosshardt ayant quitté la présidence du Groupe Galenica.

26 % des membres du conseil d'administration n'ont pas de passeport suisse. 14 % (soit 13 postes) des présidences de conseil d'administration sont actuellement occupées par de nouveaux membres. Parmi eux, 46 % sont de nationalité étrangère, ce qui correspond à la valeur la plus élevée dans l'enquête précédente.

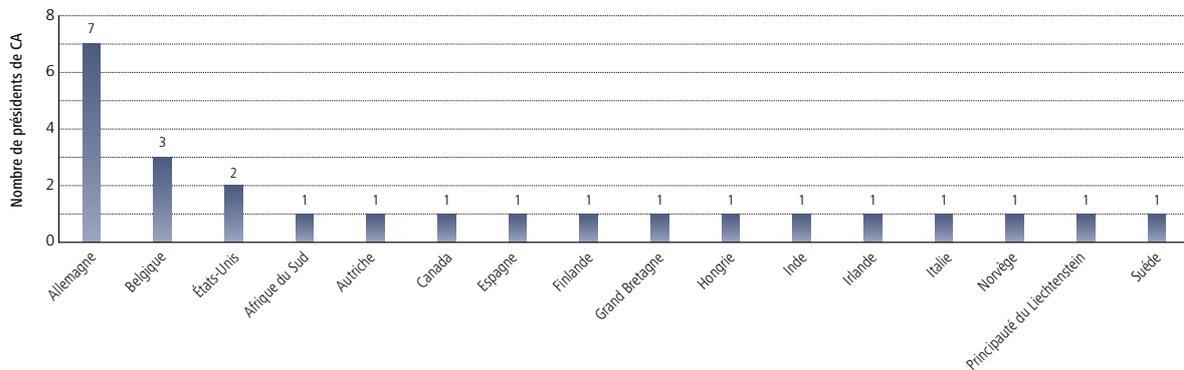
Nationalité des CEO et des présidents des conseils d'administration

Nationalité des CEO étrangers



76 (63 %) des 120 CEO ont un passeport suisse. Comme dans les directions, les 18 Allemands (16 %) constituent le groupe d'étrangers le plus important. Les 5 CEO néerlandais ainsi que les 5 CEO venant des États-Unis (4 %) arrivent en deuxième place. Les CEO français sont 3 (3 %) et arrivent au troisième rang. Suivent l'Autriche, l'Italie et l'Afrique du Sud, avec 2 personnes chacune. Parmi les 24 CEO nouvellement nommés, 14 sont des Suisses (58 %), alors que l'an dernier ils étaient 61 %. Ont aussi été nommées 4 personnes allemandes, 2 néerlandais, 1 autrichien et 1 canadienne.

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 76 (63 %) des 120 CEO sont suisses, sur les 93 présidents des conseils d'administration, 69 (74 %) ont un passeport suisse. Les 7 Allemands représentent le groupe d'étrangers le plus important, soit 29 % des présidents étrangers de CA. Suivent les Belges, avec 3 présidents de conseil d'administration (13 %) et les États-Unis avec 2 (9 %). Les présidents étrangers des conseils d'administration se répartissent entre 16 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	Échantillon		Nouveaux	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Taille de l'échantillon	120	100 %	24	100 %
CEO nommés en interne	83	69 %	16	67 %
CEO venu-e-s de l'extérieur	37	31 %	8	33 %

Comme l'année précédente, 69 % des CEO travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination et ont donc été nommés en interne. 20 % (soit 24) des postes de CEO sont actuellement occupés par de nouvelles personnes. Parmi ces nouveaux CEO, 67 % ont été nommés en interne.

Expérience moyenne des CEO	Comme CEO	Dans la direction actuelle	Dans l'entreprise
Échantillon	4 ans		
CEO nommés en interne	5 ans	8 ans	10 ans
CEO venu-e-s de l'extérieur	3 ans		

En moyenne, les CEO sont en poste depuis 6 ans. Ceux qui ont été nommés en interne travaillaient en moyenne depuis 10 ans dans l'entreprise, ils ont été nommés à la direction au bout de 8 ans, puis au bout de 5 ans ont obtenu un poste au sommet.

Présidents des CA

Expérience des président ou présidente de CA	Échantillon		Nouveaux	
Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	
Taille de l'échantillon	93	100 %	13	100 %
Présidents et présidentes des CA nommé-e-s en interne	69	74 %	10	77 %
Présidents et présidentes des CA venant de l'extérieur	24	26 %	3	23 %
Siégeant déjà au sein du même CA	48	52 %	4	31 %
Précédemment CEO dans l'entreprise	25	27 %	2	15 %
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	7	8 %	0	0 %

De même que l'année précédente, 74 % des présidents des conseils d'administration étaient déjà opérationnels dans l'entreprise, ou membres du conseil d'administration quand la présidence leur a été confiée. Seulement 26 % des présidents ont pris leurs fonctions en venant de l'extérieur. 52 % (contre 56 % en 2022) siégeaient déjà au conseil d'administration, 27 % (contre 27 % en 2022) occupaient préalablement un poste de CEO, et/ou 8 % (2022 7 %) étaient à la direction. Parmi les présidents nouvellement nommés, 31 % (contre 78 % en 2022) étaient déjà membres du CA, et 8 % (contre 20 % en 2020) occupaient auparavant le poste de CEO dans l'entreprise.

«La direction aura de plus en plus de données à sa disposition»



Suzanne Thoma

Suzanne Thoma est l'Executive Chairwoman de Sulzer AG depuis le 1er novembre 2022. Elle a été CEO du groupe BKW de janvier 2013 à la mi-2022. Après ses études et son doctorat à l'EPF de Zurich, elle a travaillé douze ans au sein de Ciba Specialty Chemicals (aujourd'hui BASF), puis cinq ans en tant que CEO de Rolic Technologies (aujourd'hui BASF). Suzanne Thoma est vice-présidente du think tank Avenir Suisse et elle a été nommée conseillère d'honneur de l'EPF de Zurich en 2021.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Si tout se passe bien, la direction aura de plus en plus de données à sa disposition et les données seront de meilleure qualité. Utiliser correctement toutes ces données restera néanmoins un art.

En ce qui concerne les travailleurs et travailleuses, lorsque leurs tâches impliquent une présence physique, le potentiel d'individualisation me semble faible. Mais ce sont les professions qui seront en forte demande à l'avenir. Pour les métiers de bureau dans un sens plus large, je m'attends à une automatisation partielle et progressive, et à tout le moins dans les entreprises internationales, à une délocalisation dans des pays à moindres coûts. L'ampleur que prendront les possibilités d'individualisation en Suisse dépendra de l'offre et de la demande pour chaque poste.

Les entreprises respectent aujourd'hui les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction. Ce jalon étant atteint, comment le projet intergénérationnel sur la diversité des genres va-t-il maintenant évoluer d'après vous ?

Je pense que la progression va se poursuivre, mais un recul temporaire n'est pas à exclure çà et là. La participation des femmes à l'économie et à la société est une tendance de fond dans les pays en développement, et c'est aussi une condition indispensable pour un développement positif. À quelques exceptions près, on le constate partout, y compris, ce qui est intéressant, dans de nombreuses sociétés réputées rétrogrades en matière de droits des femmes.

La part des femmes dans votre direction est déjà largement supérieure au seuil requis. Comment y êtes-vous parvenus et quels sont à présent vos objectifs ?

Nous sommes deux femmes sur six membres de la direction. Ce n'est pas énorme. Pour l'instant, nous veillons spécialement à garantir que les femmes ont les mêmes chances de se hisser aux niveaux moyen et supérieur de la direction dans toutes les sociétés du groupe. Nous voulons les meilleures personnes, sans distinction de sexe, de nationalité ou d'autres caractéristiques. Pour réellement promouvoir ces personnes, toutefois, la direction doit prendre conscience de ses propres préjugés inconscients et admettre que parfois, les femmes agissent différemment des attentes, mais réussissent quand même. La direction a besoin de cette ouverture et cette connaissance d'elle-même.

D'après nos enquêtes, les femmes qui ont quitté leurs fonctions de direction l'année dernière ne sont restées que trois ans à ce poste. Quelles mesures avez-vous prises dans votre entreprise pour maximiser la rétention des femmes cadres ?

Il faudrait une analyse plus approfondie. Certaines enquêtes indiquent que les femmes ont principalement l'occasion d'accéder à un poste à hautes responsabilités quand leur entreprise est en crise. Cela expliquerait au moins en partie cette durée d'activité inférieure.

Nous avons constaté que l'âge moyen augmente constamment dans les directions. Qu'en pensez-vous ?

Cela me semble un phénomène naturel. Dans notre monde très complexe, l'expérience est précieuse. De nombreuses personnes restent en outre dynamiques et capables d'apprendre beaucoup plus longtemps, ce que les neurosciences confirment, d'ailleurs.

Les entreprises suisses ont une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre entreprise ? Et en quoi les préoccupations écologiques ont-elles influencé votre stratégie ?

Notre société a une lourde empreinte environnementale. Les entreprises suisses ne peuvent être isolées du reste de la société. Sulzer s'efforce de réduire son empreinte environnementale. Nos produits et services offrent des solutions à nos clients pour réduire à leur tour leur empreinte environnementale dans le domaine de l'énergie, des ressources naturelles et de l'industrie des procédés. La sécurité d'approvisionnement et l'économicité sont les maîtres mots à cet égard.

Expérience moyenne des présidents et présidentes des CA	En tant que président ou présidente de CA	Au CA actuel	Dans l'entreprise
Échantillon	6 ans		
Siégeant déjà au sein du même CA	7 ans	11 ans	17 ans
Présidents et présidentes de CA venu-e-s de l'extérieur	6 ans		

En moyenne cela fait 6 ans que les présidents sont en poste, et les présidents nommés en interne depuis un peu plus longtemps, à savoir 7 ans. Les présidents qui siégeaient déjà au conseil d'administration avant sont actifs depuis 11 ans au sein du CA actuel, et les présidents qui occupaient des fonctions opérationnelles auparavant travaillent depuis 17 ans dans l'entreprise. Les présidents de conseil d'administration venant de l'extérieur sont en poste depuis 6 ans.

Âge des CEO et présidents des CA

CEO

Âge moyen des CEO	Échantillon	Nouveaux
Taille de l'échantillon	120	24
Nombre total de membres	55 ans	53 ans
Femmes	52 ans	46 ans
Hommes	56 ans	54 ans
Suisses-ses	55 ans	55 ans
Étrangers/Étrangères	55 ans	50 ans
SMI	56 ans	59 ans

L'âge moyen des CEO est de 55 ans, soit le même que l'année précédente. Depuis 2012, il a cependant augmenté de 3 ans. Les CEO ont une moyenne d'âge d'un an supérieure à celle des membres des directions. L'âge moyen des nouveaux CEO est de 53 ans, soit 2 ans de plus que l'année précédente (51 ans). Les CEO femmes ont en moyenne 52 ans, soit 4 ans de moins que leurs collègues hommes (56 ans).

Présidents des CA

Âge moyen des président ou présidente du CA	Échantillon	Nouveaux
Taille de l'échantillon	93	13
Nombre total de membres	63 ans	60 ans
Femmes	62 ans	Keine
Hommes	64 ans	60 ans
Suisses-ses	63 ans	59 ans
Étrangers/Étrangères	64 ans	62 ans
SMI	65 ans	60 ans

Les présidents des conseils d'administration ont en moyenne 63 ans, soit 3 ans de plus que les membres du conseil d'administration (60 ans). L'âge moyen des personnes à la présidence stagne par rapport à l'année précédente (63 ans) et est donc supérieur à celui enregistré au début de l'enquête en 2010 (62 ans). Les présidents des conseils d'administration nouvellement nommés ont 60 ans. Ils ont en outre 3 ans de plus que les nouveaux membres des conseils d'administration (âge moyen 55 ans). Les présidentes des conseils d'administration ont en moyenne 60 ans, soit 6 ans de plus que les membres féminins du conseil d'administration (56 ans).

Durée d'occupation des fonctions des CEO et présidents des CA ayant quitté leurs fonctions

CEO

Durée moyenne de séjour des CEO sortant-e-s	CEO	CEO venu-e-s de l'extérieur	CEO élus en interne	À la direction jusqu'à la nomination au poste de CEO
Taille de l'échantillon	22	8	14	14
Nombre total de membres	8 ans	6 ans	10 ans	2 ans
Femmes	3 ans	2 ans	5 ans	1 ans
Hommes	9 ans	7 ans	10 ans	3 ans
Étrangers/Étrangères	9 ans	7 ans	9 ans	2 ans
Suisses-ses	8 ans	5 ans	11 ans	2 ans

L'année dernière, 22 CEO ont quitté leurs fonctions. Ils ont occupé ces fonctions pendant 8 ans en moyenne, soit la même durée que l'année précédente. Les 3 CEO féminins qui ont quitté leur poste ont exercé leur fonction pendant 3 ans, leurs 19 collègues affichant une durée de 9 ans. Les CEO ayant un passeport suisse qui ont démissionné l'année dernière sont restés 8 ans en poste, ceux qui n'ont pas de passeport suisse 9 ans. Les CEO nommés à ce poste en interne ont occupé ces fonctions pendant 10 ans, soit plus longtemps que les CEO recrutés à l'extérieur (6 ans).

Présidents des CA

Durée moyenne de séjour des président ou présidente de CA sortant-e-s	Président-e-s de CA	au CA jusqu'à la nomination de VRP	Au CA
Taille de l'échantillon	10	10	10
Nombre total de membres	7 ans	5 ans	12 ans
Femmes	4 ans	11 ans	15 ans
Hommes	8 ans	3 ans	11 ans
Étrangers/Étrangères	9 ans	3 ans	12 ans
Suisses-ses	7 ans	5 ans	12 ans

L'année dernière, 10 présidents de conseils d'administration ont quitté leurs fonctions. Ils ont occupé ces fonctions pendant 7 ans en moyenne, soit 1 ans de moins que ce qui a été enregistré l'année précédente. Parmi ceux qui ont démissionnés, on compte une femme. Les président-e-s qui étaient déjà membres du conseil d'administration en ont fait partie pendant 5 ans avant d'être élus à la présidence. Les présidents étrangers ayant quitté leurs fonctions l'année passée sont restés 9 ans en poste, et avaient au total passé 12 ans au conseil d'administration dans son ensemble. Les présidents suisses ont exercé leurs fonctions pendant 7 ans, et sont restés 12 ans au conseil d'administration dans son ensemble.

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 questions. 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

Directions des entreprises du SMI	Échantillon		Nouveaux	
	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion
Nombre d'entreprises	20			
Total des membres du GL du SMI	183	100 %	34	100 %
Proportion de femmes	47	26 %	13	38 %
Proportion d'hommes	136	74 %	21	62 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	50	27 %	14	41 %
Proportion de personnes étrangères	133	73 %	18	59 %
Proportion de nouveaux membres	34	19 %		
Total des CEO du SMI	20	100 %	4	100 %
Proportion de femmes	1	5 %	1	33 %
Proportion d'hommes	19	95 %	3	67 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	8	40 %	2	67 %
Proportion de personnes étrangères	12	60 %	2	33 %
Proportion de nouveaux membres	4	15 %		

Dans les entreprises du SMI la proportion de femmes au sein des directions a évolué dans le bon sens pendant 9 ans, gagnant 10 points de pourcentage, et passant de 3 % en 2006 à 8 % pour la première fois en 2013. Après être tombée à 6 % en 2014 et avoir stagné pendant deux ans, elle est remontée depuis 2017 et a atteint 10 % en 2019. L'année précédente, la proportion de femmes a augmenté à 24 %. Actuellement, les entreprises du SMI remplissent 38 % (contre 2022 en 45 %) des postes de direction vacants avec des femmes.

La proportion d'étrangers au sein des directions des entreprises du SMI n'a cessé d'augmenter ces dernières années pour atteindre un pic de 75 % en 2023. Ainsi, deux tiers des membres de la direction des entreprises du SMI n'avaient pas de passeport suisse. Actuellement, cette valeur diminue à 73 % et est donc en baisse pour la première fois depuis 2015. La composition des organes directeurs des entreprises du SMI est donc nettement plus internationale que ce que l'on observe dans l'échantillonnage (46 %). L'évolution constatée parmi les CEO des entreprises du SMI est intéressante: il y a 6 ans, la proportion de personnes étrangères s'élevait à 71 %; elle est tombée à 55 %, il y a 5 ans, puis à 45 % il y a trois ans. Actuellement, la part des personnes étrangères parmi les CEO des entreprises du SMI est de 60 %.

«Le travail au service de l'intérêt général a un sens»



Benedikt van Spyk

Secrétaire d'État au canton de Saint-Gall depuis quatre ans, Benedikt van Spyk dirige la chancellerie d'État et ses 90 collaborateurs et collaboratrices. Après ses études de droit à l'Université de Saint-Gall, sa formation d'avocat et son doctorat, il a occupé différents postes pour ce canton. Il a siégé au conseil communal de Saint-Gall pour le PLR et été membre de plusieurs organes dirigeants stratégiques dans des entreprises et des institutions publiques et privées. Au Secrétariat d'État, il apporte, grâce à son bagage juridique et philosophique, une perspective pluridisciplinaire aux autorités cantonales de Saint-Gall. Il est notamment chargé de la planification stratégique des priorités, des relations extérieures, de la communication interne et externe et de la protection des données. Benedikt van Spyk a à cœur de développer une approche active de la transformation numérique au sein des pouvoirs publics. Benedikt van Spyk habite à Saint-Gall et il a deux enfants.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Je citerais deux points: un, nous devons davantage adopter une vision à long terme pour l'avenir, et deux, nous devons donner envie à nos collaborateurs et collaboratrices d'évoluer, et donc de faire évoluer l'organisation, en permanence. En même temps, il est indispensable d'associer la capacité d'adaptation de l'organisation et de ses membres avec une orientation stratégique à long terme.

Quelles opportunités offrent les fonctions dans l'administration publique, qui n'ont généralement qu'une faible reconnaissance, mais seraient attrayantes pour les cadres issus du secteur privé ?

L'intérêt général est au cœur de notre travail. Nous savons pourquoi nous allons au bureau: pour servir la population et l'économie. Le travail au service de l'intérêt général a un sens, ce qui correspond parfaitement aux personnes, notamment aux cadres, qui recherchent un travail utile. Cette motivation intrinsèque se ressent chez de nombreuses personnes. Notre mission est limpide. De plus, le canton offre un éventail de thèmes surprenant.

D'après vous, est-ce un avantage que les cadres apportent leur expérience du privé dans l'administration ?

Absolument! Une expérience dans plusieurs domaines est un atout précieux pour les cadres. Du reste, l'inverse est vrai également: un passage par l'administration publique procure une foule de connaissances sur les réglementations et les procédures— et un sens de la faisabilité.

Les administrations publiques doivent respecter des consignes politiques, mais aussi satisfaire à des exigences financières et se développer en permanence. Comment gérez-vous toutes ces obligations à la fois ?

Je suis fasciné par la diversité et l'étendue de la marge de manœuvre disponible dans une administration publique. Les prescriptions politiques et juridiques comportent toujours certaines libertés à exploiter. L'important est de concevoir les changements dans une stratégie claire, en gardant à l'esprit ce qui est faisable politiquement pour les appliquer.

À votre avis, sur quels plans l'administration publique pourrait-elle être plus rationnelle, plus efficace et plus productive ?

L'administration doit constamment porter un regard critique sur ses activités. Nous pouvons et devons améliorer même les tâches de pure exécution. Avec l'intelligence artificielle, certaines tâches pourraient être organisées beaucoup plus efficacement. Nous devons avoir le courage d'y réfléchir.

À cause de l'évolution démographique, les cadres partant à la retraite seront bientôt plus nombreux que les nouvelles recrues. Comment abordez-vous cette pénurie de personnel spécialisé dans votre canton ?

Trois aspects sont essentiels. Premièrement, il faut investir davantage dans la formation de la relève et le recrutement des jeunes. Deuxièmement, il faut développer les profils professionnels, en insistant spécialement sur la transformation numérique. Troisièmement, il faut remettre en question, hiérarchiser et numériser les tâches existantes.

La Suisse a une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre canton ?

Le développement durable est un principe fondamental dans la planification des priorités du gouvernement, qui y accorde la plus haute importance. Tous les aspects du développement durable sont ancrés dans les objectifs publics de la constitution cantonale de Saint-Gall. Le canton a aussi adopté un concept énergétique 2021-2030, qui contient ses mesures de protection du climat (<https://www.sg.ch/umwelt-natur/energie/Energiekonzept.html>).

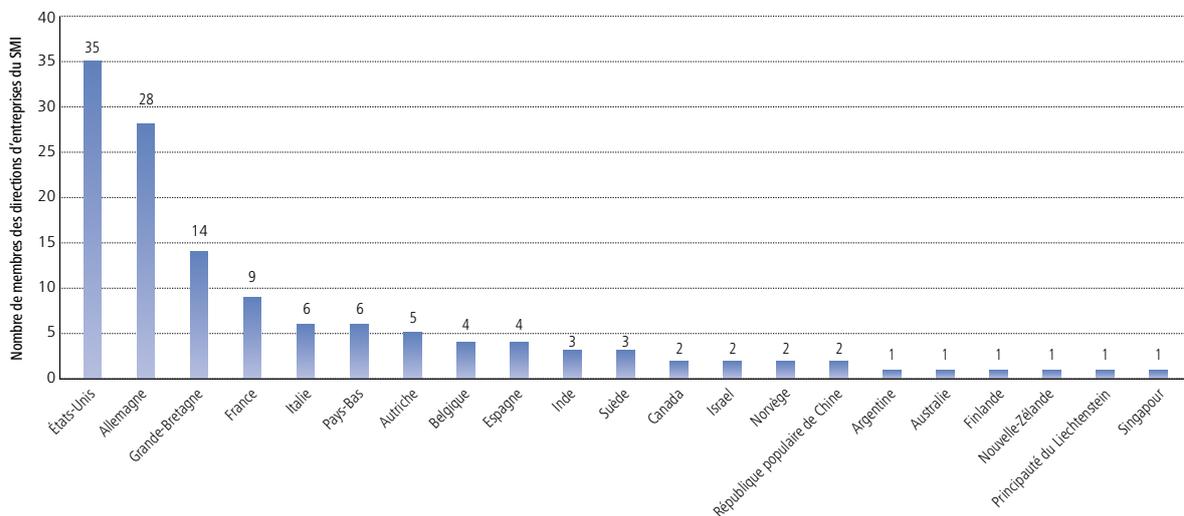
Composition des conseils d'administration des entreprises du SMI

CA des entreprises du SMI	Échantillon		Nouveaux	
Nombre d'entreprises	20			
Total des membres du CA du SMI	210	100 %	18	100 %
Proportion de femmes	72	34 %	9	50 %
Proportion d'hommes	138	66 %	9	50 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	88	42 %	8	44 %
Proportion de personnes étrangères	122	58 %	10	56 %
Proportion de nouveaux membres	18	9 %		
Total des présidents et présidentes des CA du SMI	20	100 %	0	0 %
Proportion de femmes	1	5 %	0	0 %
Proportion d'hommes	19	95 %	0	0 %
Proportion de Suisses et de Suissesses	10	50 %	0	0 %
Proportion de personnes étrangères	10	50 %	0	0 %
Proportion de nouveaux membres	0	0 %		

Par rapport à l'échantillon global des conseils d'administration, qui compte 31 % de femmes, les conseils d'administration du SMI affichent une proportion plus élevée de femmes (34 %). Cette valeur stagne depuis l'année dernière. Dans les conseils d'administration du SMI, la proportion d'étrangers a baissé de 60 % l'année dernière à 58 % actuellement. La proportion d'étrangers parmi les nouveaux membres des conseils d'administration de la SMI est de 56 %, alors qu'elle était de 69 % l'année dernière. Sur les 20 présidents des conseils d'administration des entreprises du SMI, 10 ont un passeport suisse, soit 50 %.

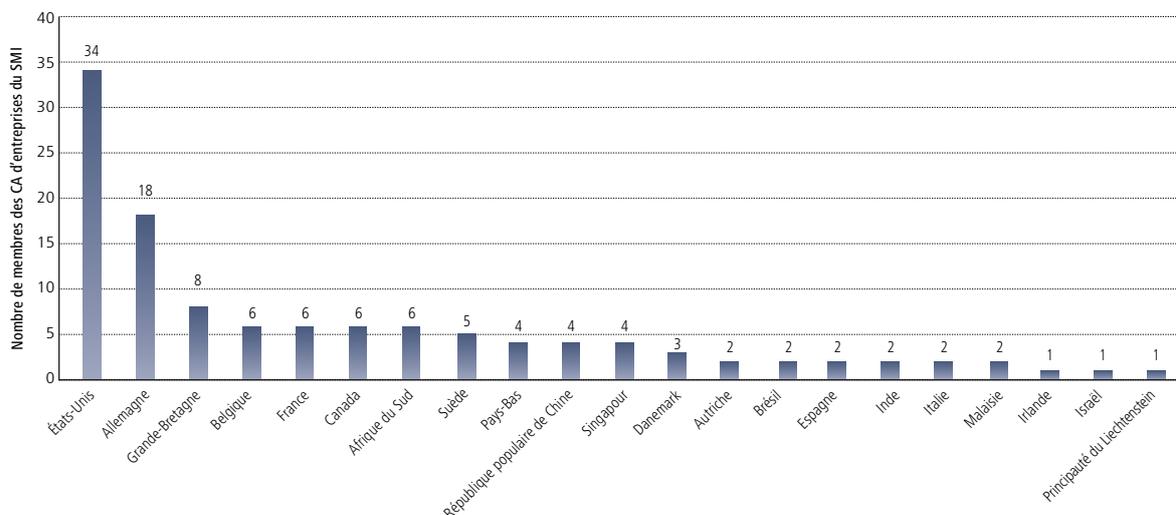
Nationalité des membres des organes directeurs des entreprises du SMI

Directions



52 personnes (39 %) parmi les 133 membres des directions des entreprises du SMI qui sont de nationalité étrangère viennent de pays Anglo-Saxons (USA, GB, AUS, CAN). L'Allemagne vient en deuxième position, avec 28 personnes (21 %), après les États-Unis (26 %, 35 personnes) et avant la Grande-Bretagne (11 %, 14 personnes). La France arrive en quatrième, avec 8 % (9 personnes). Les nouveaux membres de la direction du SMI présentent une autre image : 21 % des nouveaux membres étrangers de la direction du SMI sont des Américains (7 personnes) et 12 % des Allemands (4 personnes). On trouve également 2 Néerlandais et 2 Britanniques (6 % chacun) parmi les nouveaux membres. La comparaison entre l'échantillon global et le SMI montre que les managers allemands jouent un rôle secondaire dans les entreprises du SMI, alors qu'ils dominent clairement parmi les étrangers de l'échantillon global.

Conseils d'administration



La composition des conseils d'administration des entreprises du SMI est similaire. Là encore, parmi les 122 étrangers, les 49 Anglo-Saxons (USA, GB, CAN, IRL) dominent, avec 39 %, les 34 Américains des États-Unis représentant le groupe le plus important (28 %). Les 18 Allemands arrivent en deuxième position (15 %) et les 8 Britanniques en troisième (7 %), suivis de près par 6 Français (5 %). Parmi les 10 membres des conseils d'administration des entreprises du SMI qui sont de nationalité étrangère et viennent d'arriver en poste, les 5 personnes Anglo-Saxonnes (4 des États-Unis, 1 de Grande-Bretagne) sont les plus nombreuses (40 % et 10 %). 5 autres nationalités sont représentées, avec 1 membre nouvellement nommé à chaque fois (10 %). Alors que dans les entreprises du SMI, les États-Unis fournissent nettement plus de membres de CA que l'Allemagne, l'échantillonnage compte plus de membres de CA allemands (69) qu'américains (54).

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	Existants				Nouveaux			
	Fonctions d'affaires		Fonctions de service		Fonctions d'affaires		Fonctions de service	
Taille de l'échantillon	121	66 %	62	34 %	19	56 %	15	44 %
Femmes	17	36 %	30	64 %	3	23 %	10	77 %
Hommes	104	76 %	32	24 %	16	76 %	5	24 %

66 % des membres des directions des entreprises du SMI assument des fonctions d'affaires, et 56 % des nouvelles recrues ont un rôle dans ce domaine. Ces deux valeurs sont inférieures à celles de l'échantillonnage (71 % et 61 %). Parmi les femmes, 36 % assument des fonctions d'affaires, 23 % des nouvelles arrivantes ont un rôle dans ce domaine.

Expérience des membres des organes directeurs des entreprises du SMI

Directions

Expérience des membres des directions des entreprises du SMI	Échantillon		Nouveaux	
Taille de l'échantillon	205	100 %	46	100 %
Travaillant précédemment dans l'entreprise	112	55 %	20	43 %
Déjà membres d'une autre direction	51	25 %	15	33 %
Travaillant déjà dans l'entreprise, et déjà membres d'une autre direction	11	5 %	6	13 %
Aucune expérience dans l'entreprise ni dans une autre direction	31	15 %	5	11 %

55 % des membres des directions du SMI occupaient déjà des fonctions au sein de la direction de la même entreprise avant leur nomination. 25 % avaient auparavant l'expérience d'une autre direction, 15 % 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, 11 % (contre 36 % en 2022) n'avaient aucune expérience significative dans l'entreprise elle-même ni au sein d'une autre direction.

Expérience moyenne des membres des directions des entreprises du SMI	Dans la direction actuelle	Dans l'entreprise	Dans l'entreprise avant d'être nommé-e à la direction
Échantillon	4 ans		
Travaillant précédemment dans l'entreprise	4 ans	17 ans	13 ans
Déjà membres d'une autre direction	3 ans	10 ans	7 ans
Travaillant déjà dans l'entreprise, et 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 13 ans, avant de pouvoir entrer à la direction, que les personnes de l'échantillonnage, qui étaient nommées au bout de 11 ans. L'expérience dans l'entreprise, à l'actif des membres des directions des entreprises du SMI, s'élève en moyenne à 17 ans, contre 16 dans l'échantillonnage. Les membres des directions des entreprises du SMI qui avaient, avant d'arriver dans l'entreprise, une expérience de la direction acquise à l'extérieur, ne serait-ce que dans une PME, évoluent au bout de 4 ans vers un organe directeur, comme ce qu'on observe 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
Échantillon	6 ans		
Occupant précédemment une fonction opérationnelle dans l'entreprise	10 ans	21 ans	12 ans

Les membres des conseils d'administration des entreprises du SMI nommés en interne sont en poste depuis 21 ans dans l'entreprise et ont été nommés au conseil d'administration au bout de 12 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 du CA de la SMI	Échantillon		Nouveaux	
Travaillant précédemment dans l'entreprise	30	100 %	1	100 %
Précédemment CEO dans l'entreprise	11	37 %	1	100 %
Précédemment membre de la direction dans l'entreprise	5	17 %	0	0 %
Précédemment membre de la direction et CEO dans l'entreprise	1	3 %	0	0 %
Ni membre de la direction, ni CEO dans l'entreprise avant	13	43 %	0	0 %

Actuellement, 210 membres de conseils d'administration d'entreprises du SMI ont été observés. Parmi eux, 14 % travaillaient déjà dans l'entreprise avant de rejoindre le conseil d'administration. 37 % occupaient les fonctions de CEO, 17 % faisaient partie de la direction et 3 % avaient les deux fonctions. Parmi les 210 membres des conseils d'administration des entreprises du SMI, 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. 34 personnes font en même temps partie de deux conseils d'administration d'entreprises du SMI et occupent au total 68 sièges de CA d'entreprises du SMI. 2 membres des directions des entreprises du SMI ont chacun un mandat au sein du conseil d'administration d'une autre entreprise du SMI.

«Le personnel ne quitte pas ses fonctions si la culture d'entreprise lui assure qu'il peut s'épanouir»



Marc Werner

Marc Werner a débuté sa carrière en tant que directeur du marketing et des ventes de Minolta (Schweiz) AG en 1997. En 2000, il est devenu directeur Marketing & Sales chez Bluewin AG. Après que cette société a été absorbée par Swisscom Fixnet SA, il a repris cette fonction pour les clients privés auprès de Swisscom Fixnet en 2005. Il a ensuite occupé plusieurs postes dirigeants dans le segment de la clientèle privée, puis s'est hissé à la direction générale de ce segment en 2013. En 2014, Marc Werner a été nommé à la direction du groupe Swisscom, et à partir de 2016, il a dirigé son segment Sales & Services. Depuis avril 2020, il est le CEO du groupe Galenica. Marc Werner est marié et père de deux filles adultes.

À l'heure de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation parmi la population active et de l'agilité, la direction évolue. Quelles sont à votre avis les grandes tendances à cet égard ?

Les tâches répétitives se raréfient et les nouvelles technologies accélèrent le travail. D'une part, on observe donc une tendance à créer les conditions permettant aux travailleurs et travailleuses d'exercer leur savoir-faire et d'assumer une responsabilité. D'autre part, l'organisation fondée sur les données nous permet de poursuivre nos objectifs avec beaucoup plus de souplesse et d'en tirer les leçons plus rapidement. En tant que cadres, notre mission prioritaire reste néanmoins de mettre en place un environnement dans lequel nos collègues soient motivés et travaillent efficacement. À cette fin, la confiance est une clé de la réussite.

Les entreprises respectent aujourd'hui les seuils pour la représentation des sexes, à savoir 30 % de femmes au conseil d'administration et 20 % à la direction. Ce jalon étant atteint, comment le projet intergénérationnel sur la diversité des genres va-t-il maintenant évoluer d'après vous ?

Dans notre entreprise, nous avons à cœur d'offrir un milieu de travail inclusif et diversifié pour que tout le monde se sente bien et déploie ses pleines capacités. La promotion des femmes aux postes dirigeants en fait partie. Nous aspirons à ce que les femmes soient représentées à l'avenir sur un pied d'égalité. Chez Galenica, la part des femmes dans le management dépasse déjà 50 % depuis plusieurs années. Le conseil d'administration en compte 43 % et l'équipe de direction, avec quatre femmes pour sept hommes, 36 %. Un ratio de 50/50 pourrait être une source d'inspiration pour la génération qui arrive actuellement dans le monde du travail. Et comme il est prouvé que les équipes diversifiées ont de meilleurs résultats, ça ne peut qu'être bénéfique.

La part des femmes dans votre direction est déjà largement supérieure au seuil requis. Comment y êtes-vous parvenus et quels sont à présent vos objectifs ?

Il est primordial d'encourager systématiquement les talents à tous les stades du développement pour les attirer dans les fonctions dirigeantes. Nous le faisons de plus en plus à travers toutes nos entreprises, dans tout le réseau Galenica. De nouvelles perspectives de carrière s'ouvrent ainsi tant pour les femmes que pour les hommes. En effet, la pénurie de personnel spécialisé ne frappe pas que les échelons hiérarchiques les plus élevés.

D'après nos enquêtes, les femmes qui ont quitté leurs fonctions de direction l'année dernière ne sont restées que trois ans à ce poste. Quelles mesures avez-vous prises dans votre entreprise pour maximiser la rétention des femmes cadres ?

Le personnel ne quitte pas ses fonctions si la culture d'entreprise lui assure qu'il peut s'épanouir et exercer une activité qui a un sens. Les femmes, en particulier, sont plus sensibles à ces facteurs et leurs valeurs sont souvent plus profondément enracinées que chez leurs collègues hommes. Si on ne leur laisse pas une place suffisante dans un organe à prédominance masculine, par exemple, elles ne restent pas – en général, elles ne manquent d'ailleurs pas d'idées ou de propositions en ce sens. Nous faisons donc de gros efforts de compréhension dans notre réseau et nous investissons beaucoup dans le développement de notre culture d'entreprise pour attirer tous les talents.

Nous avons constaté que l'âge moyen augmente constamment dans les directions. Qu'en pensez-vous ?

Pour nous, l'âge est moins déterminant que la capacité de changement. L'interaction entre les générations est un aspect essentiel de la diversité dans une entreprise, au même titre que la parité. Au plus haut niveau de direction de Galenica, par exemple, les femmes ont en moyenne 43 ans et pratiquement deux générations (de 40 à 60 ans) sont représentées. Le rôle que jouent les cadres expérimentés est fondamental pour garantir que les plus jeunes générations soient prêtes pour les défis de demain.

Les entreprises suisses ont une lourde empreinte environnementale. Quelle est l'importance de la durabilité dans votre entreprise ? Et en quoi les préoccupations écologiques ont-elles influencé votre stratégie ?

Aujourd'hui plus que jamais, la durabilité est un pilier de toute activité entrepreneuriale. Dans un monde en constante mutation, nous prenons la responsabilité de notre impact sur l'environnement, la société et l'économie. Chez Galenica, nous sommes convaincus que notre groupe ne peut jouir d'une prospérité durable que si nous nous montrons à la hauteur de notre responsabilité sociétale et si nous respectons et utilisons efficacement les ressources naturelles. En témoignent, outre notre promesse client, nos trois lignes directrices en matière de durabilité sur la valeur de l'entreprise, le personnel et l'utilisation efficace des ressources. Ces principes sont portés par notre direction et sont au cœur de notre culture d'entreprise.

Âge des membres des organes directeurs des entreprises du SMI

Directions

Âge moyen des membres des direction du SMI	Échantillon	Nouveaux
Taille de l'échantillon	183	34
Nombre total de membres	54 ans	53 ans
Femmes	53 ans	51 ans
Hommes	55 ans	54 ans
Membres de Suisse	54 ans	55 ans
Étrangers/Étrangères	55 ans	52 ans
CEO	56 ans	63 ans

L'âge moyen des membres des directions des entreprises du SMI est de 54 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau de 53 ans. Les membres des directions des entreprises du SMI ont le même âge que ce qui a été enregistré l'année précédente, mais ont 4 ans de plus que ce qui a été constaté au début de l'enquête, en 2006 (50 ans). Les nouveaux membres des directions des entreprises du SMI ont le même âge que ce qui a été enregistré l'année précédente (53 ans). En 2006 on enregistrerait pour ces personnes un âge moyen de 47 ans. Les femmes membres des directions des entreprises du SMI ont en moyenne 53 ans, soit 2 ans de moins que leurs collègues hommes (55 ans). Les femmes nouvellement membres des directions des entreprises du SMI ont également 51 ans en moyenne. Les hommes nouvellement membres des directions des entreprises du SMI ont 3 ans de plus (54 ans). Les membres suisses des directions des entreprises du SMI ont en moyenne 54 ans, leurs homologues de nationalité étrangère ont 1 an de plus (55 ans). L'âge moyen des CEO des entreprises du SMI est de 56 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau de 63 ans en moyenne.

Conseils d'administration

Âge moyen des membres de CA de SMI	Échantillon	Nouveaux
Taille de l'échantillon	210	18
Nombre total de membres	61 ans	58 ans
Femmes	58 ans	56 ans
Hommes	62 ans	61 ans
Membres de Suisse	61 ans	59 ans
Étrangers/Étrangères	61 ans	57 ans
Présidents des CA	65 ans	60 ans

L'âge moyen des membres des conseils d'administration des entreprises du SMI est de 61 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau de 58 ans. Les membres des conseils d'administration des entreprises du SMI sont légèrement plus âgés que l'année précédente, ou au début de l'enquête, en 2010. Les membres des conseils d'administration des entreprises du SMI nouvellement arrivés avaient 2 ans de moins l'année précédente (56 ans). Les femmes membres des conseils d'administration des entreprises du SMI ont en moyenne 58 ans, soit 4 ans de moins que leurs homologues hommes (62 ans). Les femmes nouvellement nommées aux conseils d'administration ont en moyenne 56 ans, soit 5 ans de moins que leurs homologues hommes (61 ans). Les membres suisses des directions des entreprises du SMI ont en moyenne 61 ans, tout comme leurs homologues de nationalité étrangère. L'âge moyen des présidents des conseils d'administration des entreprises du SMI est de 65 ans, et celui des personnes nouvellement arrivées à ce niveau de 60 ans.

8 Présentation des entreprises associées

Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2023)	Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2023)
Aargauische Kantonalbank		•	Dätwyler Holding AG	•	
ABB Ltd.	•		Denner AG	•	•
ABB Schweiz AG	•		Die Schweizerische Post	•	•
Addex Therapeutics			DKSH Holding Ltd.	•	•
Adval Tech Holding AG			dormakaba International Holding AG	•	•
AEVIS VICTORIA SA	•		DSM-Firmenich AG	•	•
Airesis SA			Dosenbach-Ochsner AG		
Alcon Switzerland SA	•		Edisun Power Europe AG		
Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•	EFG International AG		
Allreal Holding AG			Elma Electronic AG		•
Alpiq Holding AG		•	Emil Frey AG		
ALSO Holding AG			Emmi AG	•	•
Aluflexpack AG			EMS-CHEMIE HOLDING AG	•	
AMAG Automobil- und Motoren AG		•	Endress+Hauser Group Services AG	•	
APG SGA, Allgemeine Plakatgesellschaft AG		•	Ernst & Young AG		
Appenzeller Kantonalbank		•	ETA SA Manufacture Horlogère Suisse		
Arbonia AG	•		Evolva Holding SA		
ARYZTA AG	•		F. Hoffmann-La Roche Ltd	•	•
Ascom Solutions AG		•	Feintool International Holding AG		
Autoneum Holding AG	•		fenaco Genossenschaft	•	•
Avolta AG	•		Flughafen Zürich AG		
AXA Versicherungen AG	•	•	Forbo Holding Ltd	•	
Axpo Holding AG	•	•	Franke Management AG	•	•
Bachem Holding AG			Frutiger AG	•	•
Baloise Holding AG	•	•	Fresh Food & Beverage Group		
Baloise Versicherung AG	•	•	Galenica AG	•	•
Banca dello Stato del Cantone Ticino			GAM Holding AG		
Bank Cler AG			Gate Gourmet Switzerland GmbH	•	
Banque Cantonale de Fribourg			Geberit AG	•	•
Banque Cantonale de Genève			Generali (Schweiz) Holding AG		•
Banque Cantonale du Jura		•	Georg Fischer Ltd.	•	•
Banque Cantonale Neuchâteloise			Genossenschaft ZFV-Unternehmungen	•	•
Banque Cantonale Vaudoise		•	Givaudan SA	•	
Barry Callebaut AG	•		Glärner Kantonalbank		
Basellandschaftliche Kantonalbank		•	Glas Trösch Holding AG	•	
Basilea Pharmaceutica Ltd		•	Glencore plc	•	
Basler Kantonalbank			Goldbach Group AG		
Belimo Holding AG			Graubündner Kantonalbank		•
Bell Food Group AG	•	•	Groupe Minoteries SA		
Bell Schweiz AG		•	Gurit Services AG		
Bellevue Group			Helsana AG	•	•
Berner Kantonalbank		•	Helvetia Holding AG	•	•
BKW Management AG	•	•	Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG		•
BLS AG	•	•	HIAG Immobilien Holding AG		•
Bobst Group SA		•	Highlight Event & Entertainment AG		
Bossard Holding AG			Hirslanden AG	•	•
Bouygues Energies & Services InTec Schweiz AG	•		HOCHDORF Holding AG		
Bucher Industries AG	•	•	Holcim Ltd	•	•
Bühler AG	•	•	Huber + Suhner AG	•	•
Burckhardt Compression AG			Hügli Holding AG		
Burkhalter Holding AG	•	•	Hypothekbank Lenzburg AG		
BVZ Holding AG			IBM Switzerland Ltd	•	•
Calida Holding AG		•	Idorsia Pharmaceuticals Ltd.		
Carlo Gavazzi Holding AG			Implenla AG	•	•
Cembra Money Bank AG			Inficon Holding AG		
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•		Interröll (Switzerland) AG		
Cicor Management AG			Intershop Holding AG		
Clariant International Ltd	•		Investis Holding SA		
Coca-Cola HBC Schweiz AG	•	•	ISS Global A/S	•	
Coltène/Whaledent AG			Institut Straumann AG	•	
Comet AG			IVF HARTMANN AG		•
Compagnie Financière Richemont SA	•		Jet Aviation AG	•	
Compagnie financière Tradition			JUMBO, Division der Coop Genossenschaft		
Coop Genossenschaft	•		Julius Bär Gruppe	•	•
CPH Chemie + Papier Holding AG		•	JungfrauBahn Management AG		
Crealogix AG			Kardex Holding AG		•
Credit Suisse Group AG		•	Klingelberg AG		
Credit Suisse (Schweiz) AG		•	Komax Holding AG		•
CSS Gruppe	•	•	Kudelski SA		

Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (a2023)
Kühne + Nagel International AG	•	
Landis+Gyr Group AG	•	•
Kuros Biosciences AG		
Leclanché SA		
LEM International SA		
Leonteq AG		•
Liebherr-International AG		
Liechtensteinische Landesbank	•	
LLB (Schweiz) AG		•
Logitech International SA	•	
Lonza Group Ltd	•	
Luzerner Kantonalbank AG		•
Magazine zum Globus AG		•
Manor AG	•	
McDonald's Suisse Restaurants Sàrl	•	•
MCH Group AG		
Medartis AG		
Meier Tobler AG		•
Metall Zug AG		
Mettler-Toledo International Inc	•	
Meyer Burger Technology AG		
Micarna-Gruppe		
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•
Mikron Holding AG		
Mobilezone AG		•
Mobimo Management AG		
Molecular Partners AG		
Montana Tech Components AG		
Mövenpick Holding AG		
Myriad Group AG		
Nestlé S.A.	•	•
Nidwaldner Kantonalbank		
Novartis AG	•	•
Obwaldner Kantonalbank		
OC Oerlikon Management AG	•	
Octapharma AG		
Orascom Development Holding AG		
Orell Füssli AG		•
Orior AG		
Partners Group AG	•	•
Peach Property Group AG		
Phoenix Mecano AG	•	•
Pictet Group	•	
Planzer Transport AG		•
Plazza AG		
PostFinance AG	•	
PricewaterhouseCoopers AG	•	•
PSP Swiss Property AG		
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft	•	•
Rehau Vertriebs AG		•
Rieter Holding AG	•	•
Ringier AG	•	
Romande Energie SA		
RUAG MRO Holding AG	•	
Ruag AG		
Sandoz AG	•	
Santhera Pharmaceuticals Holding AG		
SBB Cargo AG	•	•
Schaffhauser Kantonalbank		
Schaffner Holding AG		•
Schindler Holding Ltd	•	•
Schlatter Industries AG		•
Schweiter Technologies GmbH		
Schweizerische Bundesbahnen AG	•	•
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•
Schweizerische Nationalbank		•
Schwyzer Kantonalbank		
Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft		
Selecta AG		
Sensirion AG		

Entreprises	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (a2023)
SFS Group AG	•	
SGS SA	•	
Siegfried Holding AG		
Siemens Schweiz AG	•	
Siemens Schweiz AG, Building Technologies	•	
SIG Group AG	•	•
Sika AG	•	
SIX Group Ltd	•	•
SoftwareOne AG		
Sonova Holding AG	•	•
SR Technics Switzerland Ltd	•	
SRG SSR	•	
St. Galler Kantonalbank		•
Stadler Rail AG	•	•
StarragTornos Group AG		
Sulzer Ltd	•	
Sunrise GmbH		
Suva	•	•
SV (Schweiz) AG		•
SV Group	•	•
Swiss Finance & Property Group AG		•
Swiss International Air Lines AG	•	
Swiss Life AG	•	
Swiss Life Schweiz	•	
Swiss Prime Site AG		•
Swiss Re Ltd	•	
Swiss Steel Holding AG	•	
Swisscom AG	•	•
Swissport International Ltd.		•
Swissquote Group Holding Ltd		
Syngenta Group	•	
Tecan Trading AG		•
Temenos Headquarters SA		•
Tetra Laval SA	•	
The Adecco Group	•	
The Swatch Group Ltd.	•	
Thurgauer Kantonalbank		•
TX Group AG	•	•
Triumph Intertrade AG		
u-blox Holding AG		
UBS Group AG	•	•
UBS Switzerland AG	•	•
Urner Kantonalbank		•
V-Zug Ltd	•	
Valartis Group AG		
Valiant Holding AG		
Valora Holding AG	•	
VAT Group AG		
Vaudoise Versicherungen		
Vebeo International B.V.		•
Vebeo AG	•	•
Vetropack Holding Ltd		
Vifor Pharma Management Ltd		
Villars Holding S.A.		
Von Roll Management AG		
VP Bank AG		
VZ Holding AG		
Walliser Kantonalbank		•
Wartec Invest AG		•
WISKey International Holding Ltd		
Ypsomed AG		•
Zehnder Group AG		•
Züblin Immobilien Holding AG		
Zug Estates Holding AG		•
Zuger Kantonalbank		
Zürcher Kantonalbank	•	•
Zürcher Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•
Zürich Insurance Group	•	•
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•
Zur Rose Suisse AG	•	•

9 Base de données

La base de données complète est disponible sur www.schillingreport.ch/fr/schillingreport-base-de-donnees

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
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, en s'appuyant sur leurs équipes, des missions de recrutement de cadres au niveau des directions, 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





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