

schillingreport 2025

# Trans- parence au sommets

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



## schillingreport 2025

### MENTIONS

LÉGALES Le schillingreport est une publication de guido schilling ag – executive search Prime Tower, Hardstrasse 201, CH-8005 Zurich, +41 44 366 63 33, info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch, www.schillingreport.ch © Mai 2025 par guido schilling ag

Mise en page : André Juchli, www.inkognito.ch ; Impression : imprimerie Hürlimann AG, www.huerlimann-druck.ch ; Photos : Guido Schilling, Günter Bolzern, www.bolzern.tv

Les citations ne peuvent être reproduites qu'avec référence à la source, une copie est demandée

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| JALONS  | 4  |
| ÉDITORIAL   | 5  |
| TRIBUNES LIBRES DES INVITÉS   |    |
| Doris Leuthard   « Les femmes ont leur place à la maison : à la mairie, au parlement fédéral, dans le bâtiment commercial ! » | 6  |
| DIVERSITÉ DES GENRES  |    |
| La diversité des genres dans le Private Sector  | 8  |
| Projet intergénérationnel dans la direction   | 14 |
| La diversité des genres dans le Public Sector   | 17 |
| Gender-Diversity-Pipeline   | 20 |
| NATIONALITÉS, ÂGE ET DURÉE DU SÉJOUR  |    |
| DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION   | 22 |
| Les nationalités dans la direction  | 23 |
| Âge et ancienneté des membres de l'organe de direction  | 24 |
| APERÇU DES ENTREPRISES INCLUSES   | 28 |
| INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE RAPPORT SCHILLING   | 30 |
| CONTACT   | 31 |
| ENTRETIENS AVEC DES REPRÉSENTANTS DE LA<br>ÉCONOMIE ET SECTEUR PUBLIC   |    |
| Urs Kaufmann  | 12 |
| Jacques Sanche  | 13 |
| Martin Bühler   | 16 |
| Reto Wyss   | 18 |
| Vincent Blaser  | 19 |
| Mario Irminger  | 21 |
| Stefan Mäder  | 26 |
| Michele Rodoni  | 27 |



Une véritable mixité  
dans les instances  
dirigeantes commence  
par une part de femmes  
de 40 %.

Guido Schilling



## JALONS

### Développements sociaux et politiques

Le suffrage des femmes en Suisse



1971

Première femme au Conseil fédéral



1984

Proportion de femmes dans parlement  
Conseil national 21,5%  
Conseil des États 17,4 %



1995

Entrée en vigueur de la loi sur l'égalité



1996

Plus d'étudiantes que d'étudiants dans les universités Suisses



2007

Consultation

Révision de la loi sur les sociétés par actions



2015

Taux d'emploi chez les femmes 60%



2019

Révision de la loi sur les sociétés par actions entre en vigueur



2023

Obligation de déclaration La répartition des sexes dans le CA



2026

Obligation de déclaration La répartition des sexes dans la Dir.



2031

### Élaboration du schillingreport

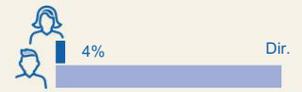


20 ans du schillingreport – 20 ans de transparence au sommet de l'économie suisse et du secteur public.

### schillingreport

La composition de la Direction des 100 plus grands employeurs suisses

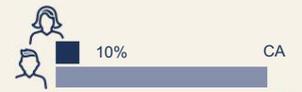
Dir.: 2 femmes CEO Proportion de femmes 4%



Complément avec la composition des conseils d'administration des 100 plus grandes employeurs suisses

Dir.: 3 femmes CEO Proportion de femmes 4%

Conseil d'administration: 1 Président | Proportion de femmes 10%

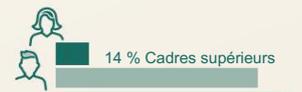


Complément avec la composition du cadre supérieur de la fonction publique Administration (Public Sector)

Dir.: 3 femmes CEO Proportion de femmes 6%

Conseil d'administration: 1 Président | Proportion de femmes 16%

Public Sector: 14 % de femmes dans les cadres supérieurs



Complément avec la Gender-Diversity-Pipeline des 250 entreprises suisses les plus importantes



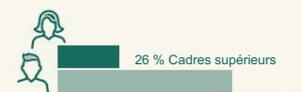
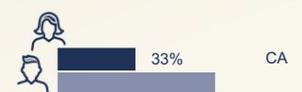
La répartition des sexes est atteinte en Dir. (20 %) et CA (30 %)

20 ans de schillingreport

Dir.: 12 femmes CEO Proportion de femmes 22%

CA: 7 femmes présidentes | Proportion de femmes 33%

Public Sector: 26 % de femmes à la haute direction





Pour la 20e fois, les données du schillingreport ont attiré l'attention des lecteurs intéressés. On me demande souvent ce qui a motivé cette collecte de données. À cette époque, il était déjà clair que la Suisse était confrontée à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce qui aurait un impact majeur sur la croissance économique. Fort de mon expérience à des postes de direction, j'ai compris qu'il existait un énorme potentiel inexploité en matière de développement de la diversité des genres, c'est-à-dire de développement des femmes à des postes de direction. Mon intention avec le schillingreport était de créer de la transparence concernant la composition des organes de direction des plus grands employeurs suisses. J'étais convaincu que cela poserait les bases

à pu sensibiliser les entreprises, les politiques et la société. Je m'intéressais également au contexte théorique et pratique, à l'âge, à la nationalité, à l'expérience et au sexe des équipes de direction et à ce qui s'était développé à cet égard au fil du temps. Il était clair pour moi que le schillingreport serait publié chaque année, car c'était le seul moyen de suivre et d'analyser les évolutions. À la fin des années 2000, l'évolution du management a clairement montré que pour progresser en matière de diversité des genres, le conseil d'administration devait être inclus dans l'enquête, car c'est là que se déroule la planification stratégique du personnel.

En 2006, nous avons commencé à composer les conseils d'administration. À partir de 2010, nous avons également inclus la composition des conseils d'administration dans notre enquête. En 2016, à la demande de la Conférence suisse des secrétaires d'État, nous avons inclus le secteur public, c'est-à-dire les 26 cantons et la Confédération, dans notre rapport. La même année, nous avons sondé pour la première fois le Gender-Diversity-Pipeline au moyen d'une enquête complémentaire auprès des 250 plus importantes entreprises suisses et du secteur public. la proportion de femmes aux niveaux de direction inférieurs au conseil d'administration. 20 ans après la première enquête, le schillingreport se présente comme un aperçu complet des organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public – et assure la transparence au plus haut niveau.

Un domaine d'intérêt qui a émergé dès le départ était la diversité des genres, pour laquelle le schillingreport s'est clairement imposé comme l'ouvrage de référence. Par exemple, le Conseil fédéral a participé à la

Consultation sur la révision 2015 de la loi sur les sociétés anonymes. Dans le même temps, il est important pour moi de souligner que le schillingreport permet de nombreux développements extrêmement intéressants sur des sujets tels que l'âge, l'éducation et la formation, la nationalité, la dynamique du parcours de vie et bien d'autres encore sur des échantillons différents – bien au-delà du genre.

Après la rétrospective, permettez-moi de jeter un œil vers l'avenir. Aujourd'hui, les discussions tournent autour de sujets tels que la diversité des genres, les travailleurs étrangers et, comme toujours, la pénurie de travailleurs qualifiés.

Sur la longue chronologie de l'histoire économique, ces évolutions, qui font l'objet de vifs débats aujourd'hui, ne seront au mieux qu'un pâle souvenir. À l'occasion du 50e anniversaire du schillingreport, les hommes et les femmes seront égaux dans les entreprises et dans le secteur public. La perspective de l'équipe jouera un rôle beaucoup plus important que les perspectives individuelles ; le travail collaboratif et les objectifs communs seront au centre des préoccupations. Personne ne se souviendra de ce que c'était avant. Tout comme les jeunes femmes d'aujourd'hui ne peuvent pas imaginer que leurs grands-mères n'avaient pas le droit de vote, les générations futures liront les discussions sur les quotas de femmes à cette époque et secoueront la tête avec incompréhension.

Je vous souhaite de nombreuses idées intéressantes en lisant ceci

Édition anniversaire. Obtenez un aperçu de ce qui s'est passé au sommet de l'économie suisse au cours des 20 dernières années et ne manquez pas l'article invité très intéressant de l'ancienne conseillère fédérale Doris Leuthard ainsi que les entretiens avec des personnalités inspirantes du monde des affaires et de l'administration publique.

À 20 ans de transparence au sommet de l'économie suisse !

Bien à vous, Guido Schilling

## «LES FEMMES ONT LEUR PLACE À LA MAISON : À L'HÔTEL DE VILLE, À LA MAISON FÉDÉRALE, DANS L'IMMEUBLE DE BUREAUX ! »

Texte : Doris Leuthard | Photo : Fabio Baranzini

Il y a vingt ans, en 2005, Ellen Johnson devenait la première femme du continent africain à être élue chef d'État et Angela Merkel la première femme à être élue chancelière de la République fédérale d'Allemagne. Pour une fois, la Suisse a été plus rapide. Avec Ruth Dreifuss

Nous avons eu notre première femme présidente fédérale en 1999. J'étais la troisième.

La proportion de femmes CEO était également extrêmement faible à cette époque. Selon le schillingreport, la proportion de femmes dans les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs n'était que de 4 %.

Et ce n'est pas mieux en science : depuis 1901, 981

Des prix Nobel ont été décernés, dont 66 à des femmes, ce qui correspond à 6,7 %.

La majorité des prix ont été décernés à des femmes pour la paix ou dans la littérature.

Cela en dit aussi long sur le rôle des femmes.



Les solutions et les politiques étaient importantes pour nous. Collaboration malgré les différences.

Pour mon élection au Conseil national ainsi qu'au Conseil fédéral,

a aidé à être une femme. La promotion des femmes était une priorité absolue et les partis politiques ont agi en conséquence. Au début de mon mandat de ministre des Affaires économiques, ce n'était pas facile ; Lors des conférences ministérielles – comme celle de l'OCDE – j'ai rencontré peu de collègues féminines.

Tu t'es démarqué. C'était bien d'échanger des idées avec un collègue. Une connexion s'est souvent développée rapidement et a aidé. Chacun de nous savait :

Je dois gagner le respect, et cela n'est pas possible sans une connaissance approfondie du dossier, donc seulement avec plus de travail acharné. Une plus grande présence des femmes, notamment dans les domaines « traditionnellement » masculins comme les affaires et la finance, est importante et doit continuer à se développer. Les femmes asiatiques sont en avance sur nous à cet égard, tout comme certains pays nordiques. Aujourd'hui, je constate que de nombreuses jeunes femmes sont sûres d'elles et éloquentes. C'est bien comme ça. C'est encore mieux s'ils assument réellement leurs responsabilités !

Lorsque Simonetta Sommaruga a été élue au Conseil fédéral en octobre 2010, nous étions une majorité féminine avec Eveline Widmer-Schlumpf, Micheline Calmy-Rey et moi. Il s'agissait d'une constellation historique et d'une étape importante pour l'égalité. Malheureusement, cela n'a duré que jusqu'à la fin décembre 2011. Durant cette période, nous avons pris plusieurs décisions importantes, conscients que nous représentions trois partis politiques différents : les discussions autour de l'égalité salariale ont pris de l'importance. Cela fait une différence lorsqu'il y a plus de femmes au gouvernement. Les solutions et les politiques étaient importantes pour nous. Collaboration malgré les différences. Les femmes ont des origines et des expériences différentes et fixent des priorités correspondantes.

La présence accrue des femmes et leur rôle de modèle sont rapidement devenus perceptibles, également dans l'administration, où, parallèlement à la politique, le nombre de femmes occupant des postes de direction a augmenté et le style de leadership a changé. J'espère que l'élément collaboratif continuera de croître, car les défis complexes d'aujourd'hui nécessitent des approches différentes.

Depuis mon retour dans le secteur privé, les enjeux autour de l'égalité et de la représentation des femmes ont évolué.

Les lois sont à la fois utiles et contraignantes pour les entreprises. Il faut planifier à long terme. Les conseils d'administration exigent de plus en plus de compétences stratégiques, d'expérience internationale et de bonnes compétences en anglais. Il y a encore un manque de femmes leaders dans les équipes de direction. Des femmes prêtes à faire un effort supplémentaire, car la pression de la performance reste élevée. Des femmes qui savent s'affirmer et qui n'ont pas peur des critiques. Femmes ou mères qui trouvent une bonne solution pour la garde des enfants et les tâches ménagères avec leur partenaire.



À l'ère de l'IA,  
Des facteurs tels que l'empathie et la  
créativité sont des  
caractéristiques plus importantes que beaucoup  
bénéficier aux femmes.

Je suis heureuse que de nombreux couples abordent aujourd'hui ces questions en partenariat et que notre société soit devenue plus ouverte à l'égalité des droits pour les parents, les places en garderie et les pères engagés.

Ce n'est toujours pas facile. Mais plein de possibilités, plein de tâches passionnantes. Même si les femmes sont toujours perçues de manière plus critique, la société leur fait désormais confiance pour être tout aussi capables d'assumer des rôles de leadership. Cependant, davantage de modèles sont nécessaires et il est donc important d'encourager et de soutenir les femmes compétentes et volontaires.

L'environnement économique est devenu plus compétitif et les technologies numériques nécessitent de nouvelles compétences. Je suis convaincue qu'à l'ère de l'IA, des facteurs tels que l'empathie et la créativité deviendront plus importants, des qualités qui profiteront à de nombreuses femmes. À mon avis, le travail interdisciplinaire, la possibilité de vidéoconférence et une plus grande collaboration s'avèrent également avantageux pour les femmes. Nous sommes généralement doués pour effectuer plusieurs tâches à la fois.

Nous savons tous que les postes de direction peuvent souvent être solitaires, malgré la présence d'équipes compétentes et diversifiées. Un bon réseau est donc important et l'aveu qu'on ne peut pas être parfait partout ! Même les réseaux sociaux et leurs nombreux clichés sur les femmes ne peuvent rien y changer.

Comme l'a si bien dit la première femme présidente du Conseil des États : Oui, les femmes ont leur place dans la maison : à la mairie, au Palais fédéral, dans les bâtiments commerciaux !



## Doris Leuthard

Doris Leuthard a étudié le droit à l'Université

Zurich et a obtenu sa licence en 1989 et son admission au barreau en 1991. Jusqu'en 2006, elle a travaillé comme avocate à Wohlen et Muri. Sa carrière politique a débuté en 1993 lorsqu'elle a été élue conseillère scolaire du district de Muri. En 1997, il a été élu au Grand Conseil du canton d'Argovie. En 1999, elle est élue au Conseil national et est membre de la Commission économique et fiscale. De 2002 à 2006, elle a siégé au conseil d'administration de la Neue Aargauer Bank et de la société d'électricité de Laufenburg. En 2004, elle est élue présidente du parti PDC Suisse (Centre). De 2006 à 2018, elle a été membre du Conseil fédéral suisse. Dans ce rôle, elle était à la tête de la

Département fédéral de l'économie (2006 à 2010) et Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (2010 à 2018) ainsi que Président de la Confédération suisse (2010 et 2017).

Depuis sa démission du Conseil fédéral, elle est membre du conseil d'administration de Coop et du groupe alimentaire Bell. Elle occupe également des mandats au sein du conseil d'administration de Transgourmet Holding et de Stadler Rail. Elle est membre du conseil d'administration de la Fondation ETH Zurich et s'engage particulièrement dans la promotion de la recherche sur le climat. Elle est présidente de la Fondation Suisse Digitale et de la Fondation Ulrico Hoepli. Elle est également coprésidente du Forum européen de Lucerne, le « Dialogue de Lucerne », et présidente du jury du Green Business Award, le prix environnemental du monde des affaires de Lucerne.

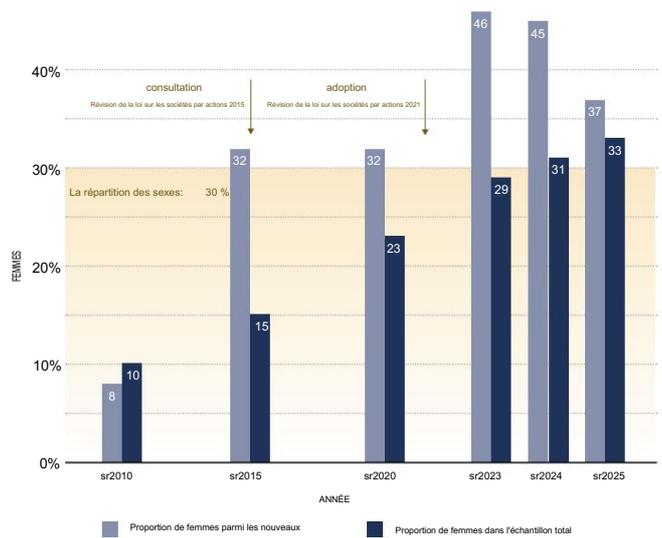
# DIVERSITÉ DES GENRES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des 100 plus grands employeurs a considérablement évolué au cours des 20 dernières années. En 2006, on ne parlait pratiquement pas de diversité des genres, le débat public a évolué à partir de 2010 et s'est de plus en plus basé sur les données du schillingreport, qui décrit les évolutions.

## PROPORTION DE FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS L'ÉCHANTILLON GLOBAL

La proportion de femmes au sein du conseil d'administration était de 10 % en 2010 et a évolué est restée relativement constante à 23 % jusqu'en 2020. À partir de 2020, la proportion de femmes membres des conseils d'administration a augmenté plus fortement, les entreprises ayant temporairement pourvu entre 37 % et 46 % des postes vacants par des femmes. Cela a permis de dépasser l'objectif de 30 % de parité d'ici 2024. Actuellement, 33 % des membres du conseil d'administration sont des femmes.

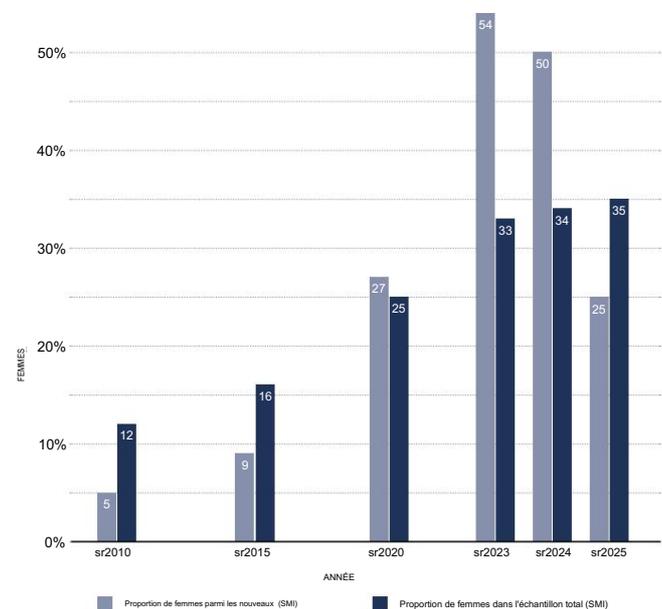
Aussi positive que soit cette augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration, la Suisse fait partie des pays à la traîne par rapport aux autres pays européens : la France compte déjà 48 % de femmes dans son conseil d'administration, l'Italie 45 %, et la Norvège et le Royaume-Uni en comptent chacun 44 %. Il convient de noter qu'il existe également des pays sans réglementation gouvernementale, comme le Royaume-Uni, le Danemark, la Finlande et la Suède, qui sont nettement plus positifs que certains pays qui ont un système de quotas.

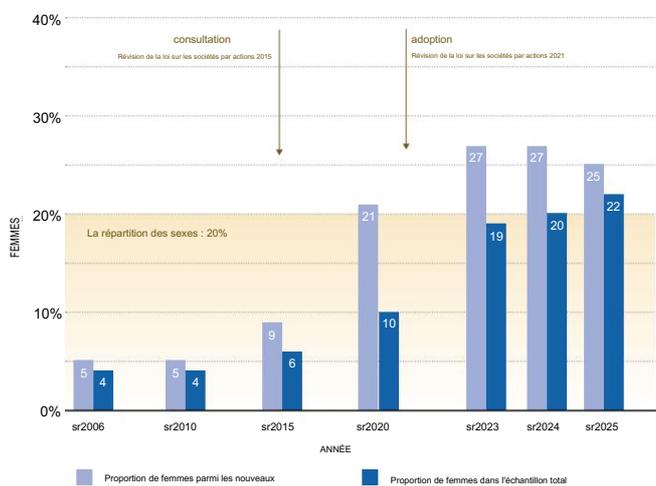


## PROPORTION DE FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SMI

Les 20 entreprises cotées au SMI comptaient 12% de femmes en 2010 au conseil d'administration. L'échantillon total sans SMI était de 9 % à cette époque. Dix ans plus tard, en 2020, le SMI avait doublé la proportion de femmes à 25 %. Le développement dans le SMI s'est accéléré plus rapidement que dans l'échantillon global, de sorte que les entreprises du SMI ont déjà atteint la répartition des sexes de 30 % en 2022. Au cours des 5 dernières années, les entreprises du SMI ont occupé au moins un quart - 2023

et d'ici 2024, plus de la moitié des postes vacants seront occupés par des femmes, ce qui signifie que le SMI compte actuellement 35 % de femmes au sein du conseil d'administration et est un pionnier incontesté en matière de diversité des genres.

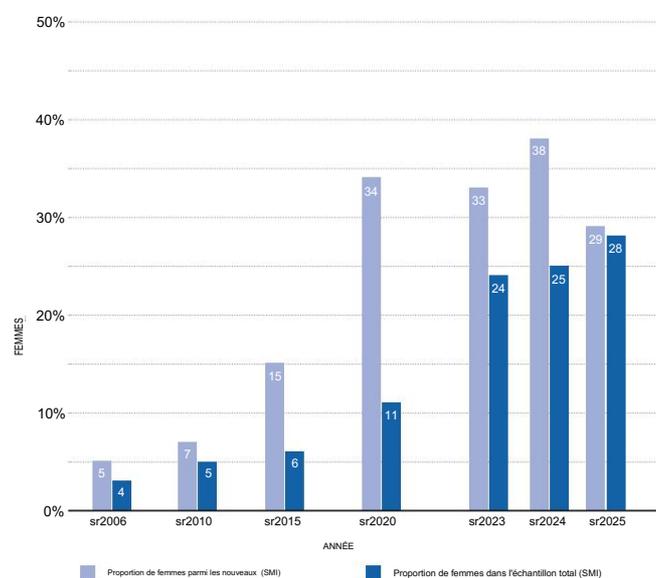




PROPORTION DE FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION DANS L'ÉCHANTILLON GLOBAL

La proportion de femmes dans les postes de direction était de 4 % en 2006. En 15 ans, les 100 plus grands employeurs ont atteint une part de femmes de 10 %. Ce n'est qu'à partir de 2020 qu'une tendance plus marquée peut être observée, les entreprises ayant réussi à pourvoir davantage de postes vacants avec des femmes tout en perdant moins. En 2024, ils ont atteint la répartition des sexes de 20 %. Actuellement, les entreprises comptent 22 % de femmes à leur tête.

Les raisons pour lesquelles ce développement a pris autant de temps et continuera de prendre autant de temps sont expliquées dans la section « Projet générationnel : la diversité des genres dans le management ».



PROPORTION DE FEMMES DANS LA DIRECTION DES SMI

En observant les 20 entreprises du SMI, il apparaît clairement qu'en 2006, elles ont commencé avec une proportion de femmes au sein du conseil d'administration inférieure de 3 % à celle de l'échantillon global sans les entreprises du SMI avec 4 %. Jusqu'en 2020, peu de choses ont changé à cet égard ; les deux échantillons étaient à environ 10 % à ce moment-là. Depuis lors, le SMI a évolué très positivement et a déjà dépassé la barre des 20 % en 2022. Aujourd'hui, le SMI enregistre 28 % de femmes

en direction, alors que l'échantillon total sans SMI est exactement de 20 %, soit la répartition des sexes requise.

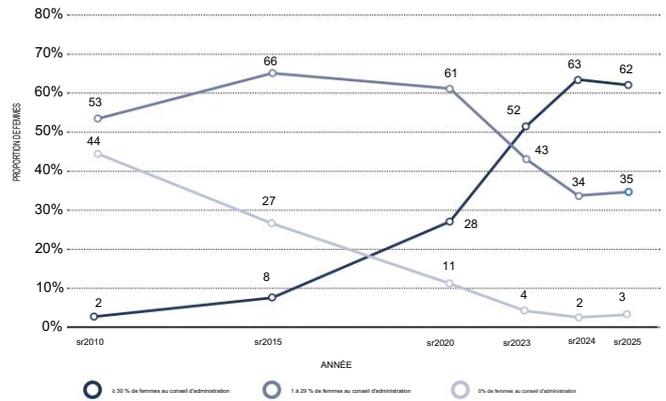
DIVERSITÉ DES GENRES

PROPORTION DE FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SELON ENTREPRISE

Une analyse des entreprises selon la proportion de femmes montre que la proportion d'entreprises comptant au moins 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration a évolué très positivement, notamment depuis 2020. Alors qu'en 2010, seulement 2 % des entreprises comptaient une part de femmes d'au moins 30 % au sein de leur conseil d'administration, en 2020, ce chiffre était déjà passé à 28 %. Actuellement, 62 % des entreprises comptent au moins 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration stratégique. La proportion d'entreprises avec une représentation féminine au conseil d'administration comprise entre 1 et 29 % est passée de 53 % en 2010 à 66 % en 2015, avant de diminuer au profit d'une représentation féminine d'au moins 30 % pour atteindre 35 % actuellement. En 2010, 44 % des entreprises n'avaient pas une seule femme à leur conseil d'administration ; actuellement, seulement 3 % des entreprises n'ont pas une seule femme dans leur conseil d'administration.

33 entreprises ont dépassé le seuil de parité de 30 % en

Le conseil d'administration n'a pas encore été réuni. Parmi celles-ci, 21 sont cotées en bourse (dont trois au SMI), ce qui signifie qu'à partir du 1er janvier 2026, conformément à la nouvelle loi sur les sociétés par actions, elles sont obligées d'indiquer les raisons et de décrire les mesures d'amélioration dans le rapport de rémunération si ce seuil de 30 % n'est pas atteint.



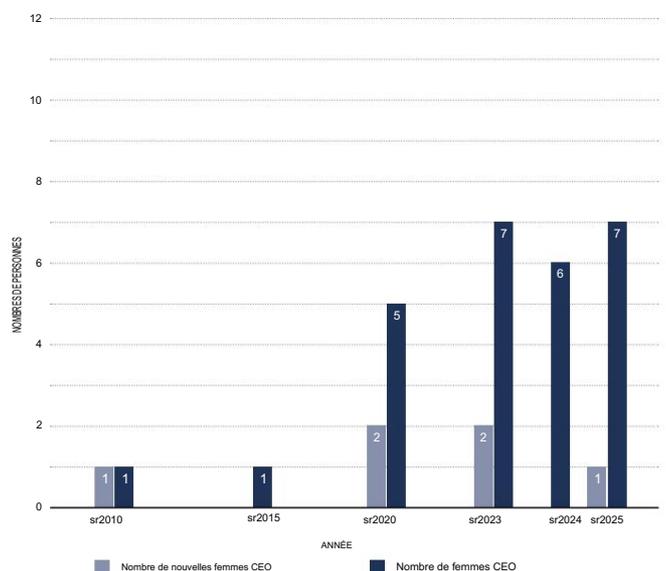
ART. 734f Code des obligations

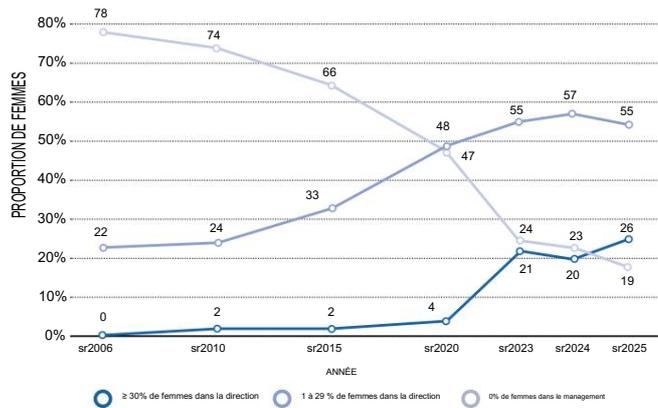
À moins que la représentation de chaque sexe n'atteigne au minimum 30% au sein du conseil d'administration et 20% au sein de la direction, le rapport de rémunération des sociétés qui dépassent les valeurs fixées à l'art. 727, al. 1, ch. 2, doit mentionner:

1. les raisons pour lesquelles la représentation de chaque sexe n'atteint pas le minimum prévu;
2. les mesures de promotion du sexe le moins représenté

PRÉSIDENTES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2010, Irene Kaufmann-Brändli (Coop) était la seule femme présidente du conseil d'administration parmi les 100 plus grands employeurs suisses ; il y en a actuellement sept. Il s'agit de Wendy Becker (Logitech), Ursula Nold (Fédération des coopératives Migros), Monika Ribar (CFF), Petra Rumpf (Straumann), Suzanne Thoma (Sulzer), Nayla Hayek (Swatch) et Esther von Ziegler (ZFV).



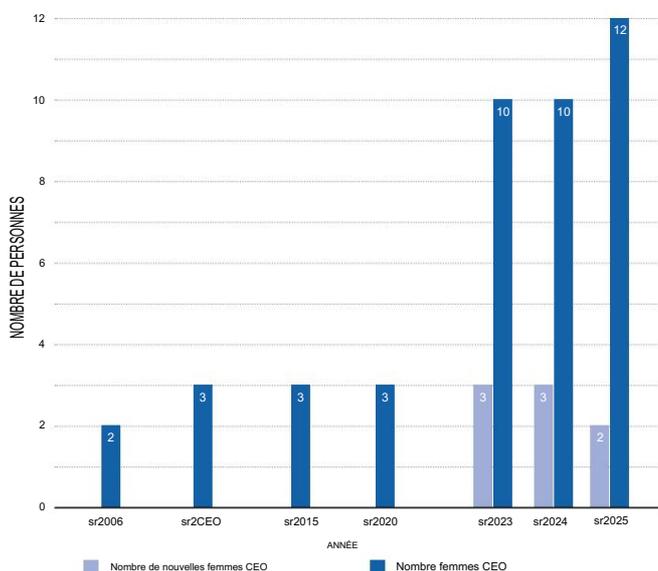


#### PROPORTION DE FEMMES DANS LES POSTES DE DIRECTION SELON ENTREPRISE

L'analyse des entreprises par proportion de femmes montre que 78 % des En 2006, les entreprises ne comptaient pas une seule femme au sein de leur conseil d'administration et aucune entreprise n'atteignait une part de femmes d'au moins 30%. Actuellement, 26 % des entreprises emploient déjà au moins 30 % de femmes dans leurs instances opérationnelles supérieures. En 2006, seulement 22 % des entreprises comptaient une proportion de femmes de 1 à 29 %. Ce Ce taux est passé à 57 % des entreprises en 2024 et est désormais en baisse au profit des entreprises comptant au moins 30 % de femmes dans leur organe de direction opérationnelle. Il s'avère que la clé pour parvenir à l'équilibre entre les sexes réside dans la présence d'au moins trois femmes dans les équipes de direction des entreprises.

51 entreprises atteignent le seuil d'au moins 20% de femmes

pas encore en direction. Parmi celles-ci, 24 sont cotées en bourse (dont 7 au SMI), ce qui signifie qu'à partir du 1er janvier 2031, conformément à la nouvelle loi sur les sociétés par actions, elles sont obligées d'indiquer les raisons et de décrire les mesures d'amélioration dans le rapport de rémunération si ce seuil de 20 % n'est pas atteint.



#### CEO FEMMES

En 2006 il y avait 2 femmes CEO. Il s'agissa d'Heliane Canepa (Nobel Biocare) et de Susy Brüscheiler (Groupe SV). 15 ans plus tard, en 2020, on comptait 3 femmes CEO. Il s'agissaie Philomena Colatrella (CSS Assurances), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie) et Suzanne Thoma (alors encore chez BKW). La forte augmentation n'a eu lieu qu'au cours des cinq dernières années. Nous avons actuellement 12 femmes CEO. Il s'agit de :Philomena Colatrella (CSS Insurance), Ricarda Demarmels (Emmi), Hanneke Faber (Logitech), Sabine Keller-Busse (UBS Suisse), Nadja Lang (ZfV), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie), Géraldine Picaud (SGS), Michèle Rodoni (Mobilier), Lara Skripitsky (McDonald's Suisse), Nora Teuwsen (ABB). Suisse), Suzanne Thoma (Sulzer) et Susanne Wille (SRG SSR). Il est intéressant de noter que 10 de ces femmes directrices d'entreprise ont été nommées en interne, ce qui signifie qu'elles étaient déjà employées par l'entreprise lorsqu'elles ont été nommées CEO. Seules Nora Teuwsen (ABB Suisse) et Hanneke Faber (Logitech) ont été recrutées de l'extérieur comme CEO de l'entreprise.

# « LA LUTTE POUR LES TALENTS SERA INTENSE. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Les comités sont en effet devenus plus diversifiés et, avec eux, la diversité des opinions et des perspectives s'est accrue, conduisant à des décisions mieux fondées. Heureusement, la diversité et les quotas ne sont plus l'objectif en soi, mais plutôt le gain de compétence grâce à une plus grande diversité d'expériences et de personnalités. Outre la composition des équipes, il est également crucial que les personnalités les plus appropriées, dotées des capacités de performance et de la volonté appropriées, soient employées à chaque poste. Développer systématiquement la diversité à tous les niveaux de gestion est une tâche importante et à long terme.

Ce n'est que si cette structure est mise en œuvre de manière cohérente qu'il sera possible de former des équipes diversifiées avec des candidats internes aux niveaux supérieurs de la direction. Ici dans le dernier

années de travail de développement important dans de nombreuses entreprises.



## Urs Kaufmann

Urs Kaufmann (\*1962, Suisse) a été membre du conseil d'administration de Bucher Industries AG, qui compte environ 14 200 employés dans le monde, de 2023 à 2024, et en est le président depuis 2024. Depuis 2017, il est également président du conseil d'administration de Huber + Suhner AG à Pfäffikon, où il a occupé le poste de CEO de 2002 à 2017. Cet ingénieur diplômé de l'ETH a précédemment occupé divers postes chez Huber + Suhner AG de 1994 à 2002 et à partir de 1987.

jusqu'en 1993 chez Zellweger Uster. Il est vice-président du conseil d'administration de SFS Group AG à Heerbrugg et membre du conseil d'administration de Müller Martini Holding AG à Hergiswil.

Quelles évolutions futures les entreprises doivent-elles prendre en compte pour aligner leurs objectifs stratégiques sur le marché du travail et assurer leur succès ?

La bataille pour les talents va continuer à s'intensifier et les entreprises doivent être en conséquence attractives pour les employés actuels et futurs. Si nous réussissons ensemble à façonner une culture d'entreprise valorisante, en rendant transparentes aux employés le sens et l'importance de la contribution individuelle à l'ensemble, en éveillant leur passion pour les objectifs communs et en démontrant des opportunités de développement, alors les chances de succès sont très élevées.

La proportion de membres étrangers au sein de la direction atteint un niveau record de 49 %. À quoi attribuez-vous cela ?

La diversité n'est pas seulement une question de genre, mais aussi de diversité culturelle est crucial. De nombreuses entreprises suisses opèrent à l'échelle mondiale et emploient beaucoup plus de personnes dans d'autres pays qu'en Suisse. Il est donc extrêmement utile que d'autres influences culturelles et sociales soient intégrées aux discussions au niveau de la direction.

L'âge moyen des CEO augmente. Comment évaluez-vous cette évolution ?

L'âge moyen de la société dans son ensemble augmente, ce qui a un impact sur l'âge moyen de l'ensemble de la population active.

Lors du recrutement, de nombreuses entreprises industrielles misent consciemment sur un bon mélange de continuité et de nouvelles impulsions extérieures. Si un CEO dirige une entreprise avec succès, il n'est pas logique de le remplacer simplement pour abaisser l'âge moyen. Cependant, je considère qu'il est important que toute l'équipe de direction ne soit pas dans la même tranche d'âge, permettant ainsi un renouvellement continu.

Votre entreprise n'atteint pas encore les objectifs de genre requis. Quelles mesures avez-vous prises à cet égard ?

Dans les entreprises technologiques, une formation technique est souvent requise pour diriger une division. Heureusement, la proportion de femmes diplômées des programmes d'ingénierie des EPF et des hautes écoles spécialisées est en augmentation, mais elle reste bien inférieure à 50 %. Bien que nous stipulions généralement dans nos processus de recrutement qu'au moins la moitié des candidats présélectionnés doivent être des femmes, nous ne parvenons souvent pas à recruter une femme pour un poste aussi technique – mais nous persévérons ! Lors de la prochaine Assemblée Générale, l'élection d'une femme compétente au Conseil d'Administration sera proposée.

# « LA SUISSE EST UN LIEU DE TRAVAIL ATTRACTIF ET OFFRE UNE QUALITÉ DE VIE ÉLEVÉE. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Les comités sont devenus plus diversifiés, non seulement en termes de genre, mais aussi en termes d'expertise et d'internationalité. Cela a un effet positif sur la prise de décision.

Quelles évolutions futures les entreprises doivent-elles prendre en compte pour aligner leurs objectifs stratégiques sur le marché du travail et assurer leur succès ?

La prochaine génération impose des exigences accrues à ses employeurs. Des conditions de travail offrant une plus grande flexibilité temporelle et spatiale sont devenues plus importantes. En outre, on s'attend à ce que le travail apporte une contribution positive à la société. La prochaine génération souhaite s'identifier davantage à la raison d'être de l'entreprise.

Cela appelle à des échanges et à une appréciation plus intenses.

Avec notre mission chez Bucher Industries de permettre une alimentation saine pour le monde, nous sommes bien positionnés. L'appréciation, le respect et la compétence ont toujours été importants pour nous. Ces valeurs sont profondément ancrées chez Bucher Industries.

La proportion de membres étrangers au sein de la direction atteint un niveau record de 49 %. À quoi attribuez-vous cela ?

La Suisse est un lieu de travail attractif et offre en même temps une qualité de vie élevée. Il dispose d'un bon système scolaire, offre une sécurité élevée, est situé au centre de l'Europe et se caractérise par des liaisons de transport de première classe. Cela attire de bons dirigeants.

En outre, de nombreuses entreprises suisses opèrent à l'échelle mondiale et emploient un grand nombre de personnes dans des entreprises locales. Le vivier de talents pour les postes de direction en Suisse s'est élargi. En outre, la diversité au sens de diversité d'opinion est très importante en Suisse. La diversité d'opinion et le consensus ont une longue tradition.

Selon quels principes vivez-vous votre rôle de leader ?

Surtout dans une entreprise aussi décentralisée que Bucher, je dois faire confiance et laisser de la liberté, à condition de rester dans la fourchette cible convenue et de faire preuve d'ambition. L'approche doit être conçue de manière à ce que les débats puissent être menés de manière ouverte et honnête afin de prendre ensuite les meilleures décisions.

Cela exige de la décence et du respect.

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui se lancent dans une carrière ?

Le travail doit tenir compte de vos points forts et toujours

défi. La culture d'entreprise et les éléments associés

Votre superviseur devrait vous convenir. Cela crée un niveau élevé de motivation qui favorise les performances de haut niveau et conduit également au succès.

Quelles tendances voyez-vous à mesure que le leadership évolue à l'ère de la numérisation, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation des employés et de l'agilité ?

La numérisation croissante et l'intelligence artificielle conduiront à une automatisation accrue du travail administratif.

Les employés doivent être formés en conséquence pour répondre aux demandes changeantes. Il est tout à fait possible que le monde en évolution rapide crée également un besoin pour l'entreprise ou le lieu de travail d'avoir à nouveau un impact plus fort sur l'identité et la valeur.



## Jacques Sanche

Jacques Sanche (\*1965, citoyen suisse et canadien) est depuis 2016 CEO de Bucher Industries, qui emploie environ 14 200 personnes dans le monde. Cet économiste, titulaire d'un doctorat de l'Université de Saint-Gall, a été CEO de Belimo Holding AG à Hinwil de 2007 à 2015. De 2004 à 2007, il a été membre du comité de direction de WMH Walter Meier Holding à Stäfa et a simultanément occupé le poste de CEO du WMH Tool Group à Chicago, aux États-Unis. Auparavant, il a occupé divers postes de direction chez WMH Walter Meier Holding de 1997 à 2004. Jacques Sanche est membre du conseil d'administration de Schweiter Technologies AG à Steinhausen.

# PROJET INTERGÉNÉRATIONNEL DIVERSITÉ DES GENRES DANS LA DIRECTION



L'évolution de la proportion de femmes au sein des conseils d'administration s'est accélérée plus rapidement qu'au sein des comités exécutifs. Cela est dû en partie au fait que le conseil d'administration est un mandat à temps partiel, ce qui permet à de nombreuses femmes de planifier leurs activités. Parallèlement, un conseil d'administration recherche une variété de compétences qui ne nécessitent pas toujours une expérience de CEO. Le profil de compétences d'un conseil d'administration comprend souvent un certain nombre de rôles d'expert pour lesquels on peut trouver des femmes hautement qualifiées.

En matière de gestion, la situation est toutefois différente.

La proportion de femmes est passée de 4 % en 2006 à 22 % aujourd'hui.

Il a fallu 15 ans pour atteindre une part de femmes de 10 %.

C'était une longue période d'immobilité. Cette « phase de sensibilisation » a été caractérisée par les « précurseurs » parmi les entreprises qui ont introduit des mesures significatives pour élargir leur vivier de diversité des genres.

Elles ont reconnu l'importance de leur propre vivier de talents féminins pour l'attractivité des employeurs et la réussite de leur entreprise. La phase de sensibilisation a été suivie de la « phase de prise de conscience ». L'importance des équipes mixtes fait désormais partie du quotidien des décideurs, Les entreprises investissent dans des programmes durables et encouragent des politiques de personnel favorables à la famille. Actuellement, 81 % des entreprises emploient au moins une femme à leur poste de direction.

De nombreux pays – la France, la Norvège, la Suède et le Royaume-Uni, pour ne citer que quelques exemples – sont déjà bien plus avancés sur cette question. Depuis des décennies, il est courant pour les femmes de continuer à travailler de longues heures et de poursuivre une carrière même lorsqu'elles ont une famille. pourrait. A cet égard, il est bien connu que la Suisse a du retard à rattraper. Il y a encore beaucoup d'employeurs qui débutent tout juste

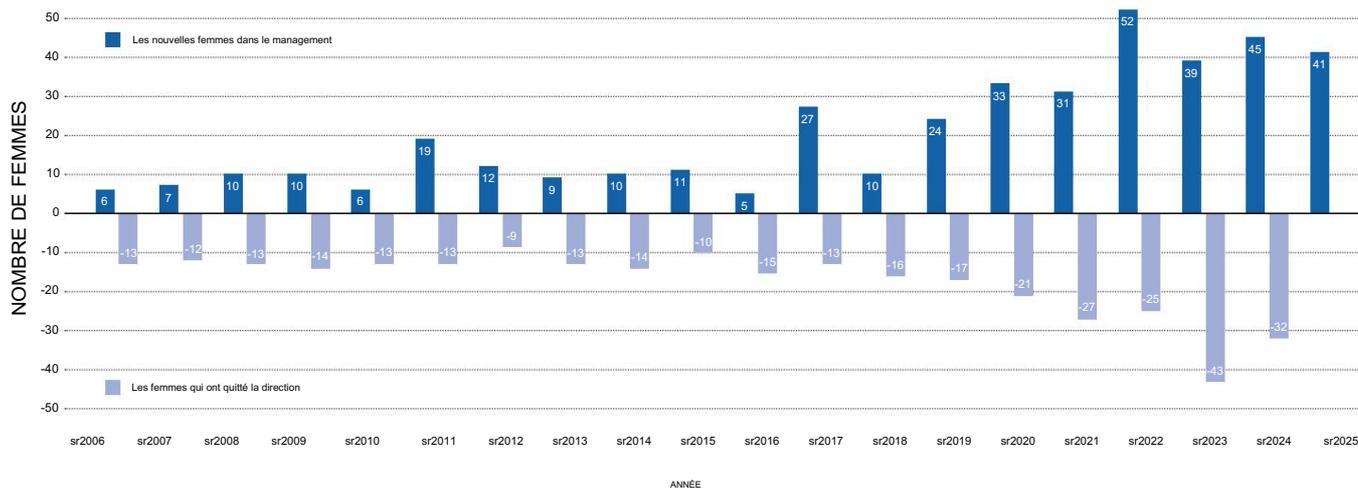
sont encore trop occupés à développer une politique du personnel favorable à la famille et ne sont pas encore en mesure d'en reconnaître la valeur ajoutée. Le taux de retour des femmes après un congé maternité est encore trop rarement un objectif de stratégie RH et une mesure de réussite des managers. Employeurs avec une bonne culture de la diversité



**Il est non seulement important d'attirer de nouvelles femmes managers, mais aussi de fidéliser celles qui existent déjà.**

Les entreprises sont clairement avantagées dans ce domaine et il apparaîtra rapidement qu'elles auront moins de difficultés à recruter les meilleurs talents – un avantage concurrentiel décisif compte tenu de la pénurie croissante de travailleurs qualifiés. Le dépassement de la limite de 30 % marque le passage à la « phase d'acceptation ». Dans cette phase de maturité, les entreprises auront systématiquement une représentation masculine et féminine comprise entre 40 et 60 % à tous les niveaux de direction ; une large mixité des genres deviendra la norme et la diversité des genres ne sera plus un problème. Certaines entreprises comptent déjà plus d'un tiers de femmes dans leurs conseils d'administration ; ils seront les grands gagnants dans la bataille des bons talents, car un bon mix contribue grandement à l'attractivité des employeurs.

## CHANGEMENT DE PERSONNEL FÉMININ DANS LA DIRECTION



L'une des raisons pour lesquelles la proportion de femmes dans les postes de direction n'a pas augmenté davantage est la rotation du personnel. Malgré une forte augmentation du nombre de femmes, les entreprises ont également enregistré des niveaux élevés d'attrition. Le modèle de fluctuation montre rapidement que le nombre d'ajouts de femmes dans les équipes de direction correspond au nombre de départs. Actuellement, 41 femmes ont été nouvellement nommées aux conseils d'administration, tandis que dans le même temps, 32 femmes ont quitté leurs fonctions. En résumé, cela signifie que l'échantillon féminin n'a augmenté que de 9 femmes managers. Quelque chose de similaire a été observé au fil des ans. Il devient évident qu'il est non seulement important d'attirer de nouvelles femmes managers, mais aussi de fidéliser celles qui existent déjà.

Un examen détaillé des nouveaux membres du conseil d'administration révèle que 61 % d'entre eux travaillaient déjà dans l'entreprise avant de rejoindre le conseil d'administration. Cette proportion de personnel nommé en interne est restée à peu près la même au cours des dernières années. Parmi les membres masculins du conseil d'administration, 64 % ont été nommés en interne, tandis que le chiffre pour les membres féminins était de 52 %. À l'inverse, cela signifie que 48 % des femmes membres de la direction sont arrivées dans l'entreprise et dans la direction de l'extérieur. Cela pourrait être l'une des raisons de la durée plus courte du séjour des femmes membres de la direction qui sont parties. Une femme recrutée à l'extérieur, qui occupe peut-être un poste de direction pour la première fois, doit se familiariser non seulement avec son nouveau rôle dans la direction, mais aussi avec l'entreprise, sa culture et son contexte. Les personnes nommées en interne ont l'avantage de connaître l'ADN spécifique de l'entreprise et d'être déjà en réseau.

Les femmes promues en interne ont déjà été promues après 8 ans de service l'appartenance à la direction, tandis que dans le cas de la

Les hommes ont 10 ans. La proportion d'étrangers dans la direction fluctue depuis de nombreuses années autour de 45 % et s'élève actuellement à 49 %. Répartis par sexe, 47 % des hommes et 55 % des femmes membres de la direction ne sont pas originaires de Suisse. Parmi les nouveaux membres nommés au sein du Comité exécutif, 63% ne possèdent pas de passeport suisse. Les entreprises du SMI sont nettement plus internationales

composée à 73 % de membres dirigeants étrangers, avec 69 % d'hommes et 84 % de femmes n'ayant pas

Avoir un passeport suisse. Les managers étrangers doivent également se familiariser avec le pays et ses habitants. Contrairement à d'autres pays, la compatibilité entre famille et carrière en Suisse

il n'y a pas encore de tradition.

Parmi les nouveaux membres du Conseil exécutif, on remarque que les femmes, à 51 ans, sont considérablement plus jeunes lorsqu'elles rejoignent le conseil que leurs collègues masculins, qui sont nommés à 54 ans.

En résumé, on peut dire que les femmes membres de la direction sont plus jeunes, sont promues plus tôt et sont moins susceptibles de avoir un passeport suisse et rester au comité pour une période nettement plus courte que leur collègues masculins. Ces facteurs combinés expliquent pourquoi la fluctuation du nombre de femmes au sein des postes de direction est élevée et pourquoi la proportion de femmes dans ces postes n'a pas augmenté de manière significative au cours des dernières années.

# « Nous devons assurer la stabilité de nos institutions politiques. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Je suis convaincu que l'égalité constitue la base d'une société plus juste, plus forte et plus stable. La diversité est également importante pour l'administration. Dans les Grisons, nous nous attaquons activement à ce problème avec le Plan d'action pour l'égalité. Grâce à cette initiative, la sensibilisation à ce problème s'est améliorée. Néanmoins, nous sommes toujours

pas là où nous voulons être. La proportion de femmes aux postes de direction dans l'administration est encore trop faible.

Quelles évolutions faut-il prendre en compte pour que l'économie suisse reste performante dans 20 ans ?

En ces temps, il est important d'assurer la stabilité de nos institutions politiques. Nous avons besoin de sécurité juridique et de planification pour que les entreprises puissent continuer à investir. Nous pouvons ne nous reposer pas sur nos lauriers. Approches entrepreneuriales et La responsabilité personnelle doit être encouragée.



## Martin Bühler

Martin Bühler a obtenu son permis d'enseigner en 1997 et a étudié les sciences politiques à l'Université de Zurich. De 1998 à 2008, il a été

a travaillé comme enseignant et a effectué des missions de soutien à la paix au Moyen-Orient et dans les Balkans. Il a ensuite rejoint l'Inter-

défense des relations nationales. De 2013 à 2016, il a travaillé comme directeur administratif au PHGR. En 2016, il prend la direction de l'Office de la protection militaire et civile et de l'état-major cantonal.

En 2022, il a été élu au gouvernement des Grisons. Depuis 2023, il est chef du département des Finances et des Collectivités. Il est colonel à l'état-major général du commandement des forces spéciales.

Les administrations publiques doivent répondre à des exigences politiques, mais en même temps à des exigences financières et se développer constamment. Comment gérez-vous cela ?

Champ de tension autour ?

L'interaction entre les pouvoirs exécutif et législatif crée un certain équilibre qui assure la mise en œuvre des orientations politiques et le respect des conditions du cadre financier.

En fin de compte, c'est la population qui décide quelles tâches l'État doit accomplir et avec quelle priorité. En tant que ministre des Finances, j'aimerais souligner clairement que davantage de responsabilités gouvernementales signifient toujours davantage de dépenses publiques.

Dans quels domaines l'administration publique pourrait-elle, selon vous, devenir plus efficace, plus productive et plus rationnelle ?

La transformation numérique et l'utilisation de l'IA peuvent contribuer à accroître l'efficacité des processus administratifs et répétitifs.

Cela offre un grand potentiel, tant au sein de l'administration que dans les échanges avec la population et l'économie.

Selon vous, est-ce un avantage si le gestionnaire de l'administration a une expérience du secteur privé ?

Il est toujours bénéfique pour les employés d'avoir de l'expérience auprès d'autres environnements professionnels. Les employés qui profitent de la liberté entrepreneuriale et supportent la pression de réussir donnent également un nouvel élan à l'administration.

Dans quelle mesure les rôles de direction dans l'administration publique, sous-reconnus par le public, sont-ils attractifs pour les gestionnaires du secteur privé ?

Les points forts de l'administration en tant qu'employeur sont la possibilité de contribuer à façonner la vaste gamme de tâches. Une valeur ajoutée particulière réside dans la tâche significative qui consiste à apporter une contribution directe au bien commun.

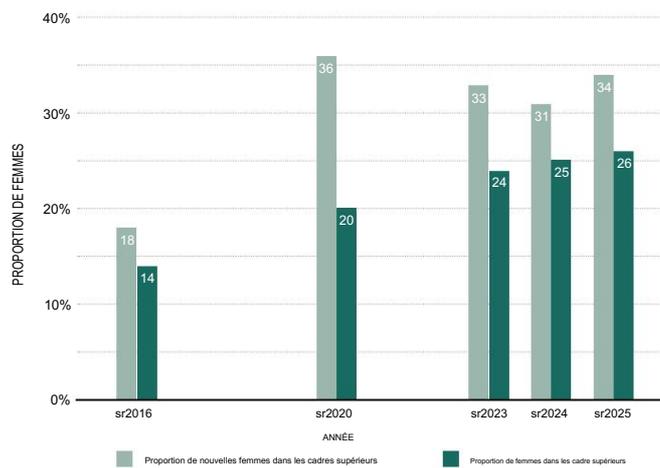
L'empreinte écologique de la Suisse est importante. Quelle importance a la durabilité dans votre canton ? Comment cela a-t-il changé au cours des 20 dernières années ?

Dans les Grisons, le thème de la durabilité est une priorité absolue. En tant que canton de montagne, nous sommes fortement et directement touchés par les effets du changement climatique. Actuellement, lors de la session d'avril 2025, le Grand Conseil discute du plan d'action « Pacte vert pour les Grisons ». Des investissements d'un milliard de francs dans la protection du climat sont prévus d'ici 2050.

# DIVERSITÉ DES GENRES DANS LA PUBLIC

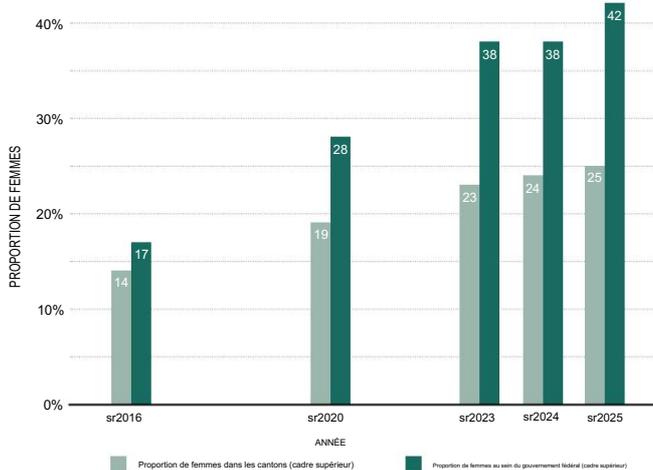
## SECTEUR

L'échantillon du secteur public comprend les 26 cantons et l'administration fédérale. Sa direction générale comprend les 26 secrétaires d'État et le chancelier fédéral, les secrétaires généraux et les chefs de département.



PROPORTION DE FEMMES DANS LE CADRE SUPÉRIEUR (PUBLIC SECTOR)

Lorsque l'enquête sur la représentation des femmes dans le secteur public a débuté en 2016, 14 % des postes de direction étaient déjà occupés par des femmes. L'échantillon du secteur privé était encore à 6 % à cette époque. Le secteur public dispose depuis longtemps de conditions-cadres permettant un bon équilibre entre travail et famille. De plus, elle emploie de plus en plus des profils professionnels issus davantage des domaines sociaux et philosophiques que du secteur privé. Il a également réussi à nommer systématiquement des femmes à des postes de direction. En 2020, le secteur public enregistrait déjà une part de 20 % de femmes dans les postes de direction et n'a cessé d'augmenter ce chiffre pour atteindre actuellement 26 %, les femmes ayant été nommées à 34 % des postes vacants l'année dernière.



COMPARAISON ENTRE LA CONFÉDÉRATION ET LES CANTONS

Si l'on considère l'administration fédérale séparément des cantons, elle était légèrement en avance en 2016 avec 17% par rapport aux 26 cantons avec 14%. La Confédération a continuellement accru cette avance et a déjà enregistré 28% de femmes dans les hautes sphères de la direction en 2020, alors que les cantons étaient encore à 19%. Actuellement, la proportion de femmes dans la haute direction de l'administration fédérale est de 42%, tandis que dans les cantons, elle est de 25%. Le

Au cours des quatre dernières années, le gouvernement fédéral a constamment pourvu les postes vacants avec 40 % ou plus de femmes. Le gouvernement fédéral a non seulement établi des lignes directrices, mais les a également mises en œuvre de manière exemplaire.

## ENTRETIEN

# « L'ADMINISTRATION D'AUJOURD'HUI CONSIDÈRE LA DIVERSITÉ COMME UNE RESSOURCE. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

L'évolution de l'administration est parallèle à l'évolution de la société. Ce qui a changé, c'est la façon dont nous gérons ce changement.

L'administration considère désormais la diversité comme une ressource. L'échange entre les collaborateurs est central, car les bonnes solutions qui peuvent être acceptées par la majorité ont besoin de tout le monde.

Quelles évolutions faut-il prendre en compte pour que l'économie suisse reste performante dans 20 ans ?

La Suisse est bien positionnée en matière de politique réglementaire. Elle doit maintenir cette position. Les évolutions qui nécessitent des stratégies politiques particulières et qui imposent également des exigences particulières aux administrations sont la mondialisation et ses tendances inverses, le changement climatique, la migration et l'urbanisation, ainsi que la numérisation.



## Reto Wyss

Le président du gouvernement lucernois Reto Wyss, né en 1965, est responsable de la politique cantonale des ressources en tant que directeur des finances. Son département est responsable des finances et des impôts, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la construction de bâtiments. Le politicien centriste Wyss a été élu au conseil gouvernemental en 2011 et a depuis été confirmé dans ses fonctions à trois reprises. Jusqu'en 2019, il était directeur de l'éducation et de la culture ; Dans ce rôle, il a supervisé l'expansion de l'Université de Lucerne. Wyss est ingénieur civil diplômé HTL/SIA et était copropriétaire d'une entreprise de génie civil avant 2011.

Les administrations publiques doivent répondre à des exigences politiques, mais en même temps à des exigences financières et se développer constamment. Comment gérez-vous cette tension ?

Il ne s'agit pas seulement d'une zone de tension, mais du mécanisme fondamental de notre système étatique. Comment pouvons-nous gérer cela ? Institutionnalisé ! Il ne serait pas possible autrement : les tâches et les ressources, les ambitions et les réglementations sont rarement immédiatement cohérentes. Il faut les modérer et les rapprocher. Les gouvernements jouent un rôle central dans la modération.

Dans quels domaines l'administration publique pourrait-elle, selon vous, devenir plus efficace, plus productive et plus rationnelle ?

Les exigences de la société envers l'administration publique sont en constante augmentation. Une administration qui ne s'efforce pas continuellement d'être efficace et productive ne peut pas répondre à ces exigences. Cela affecte tous les domaines administratifs.

Dans quelle mesure les rôles de direction dans l'administration publique, sous-reconnus par le public, sont-ils attractifs pour les gestionnaires du secteur privé ?

Les tâches publiques sont des tâches qu'un individu ne peut pas gérer et qui sont donc déléguées à la communauté.

Le travail administratif est charitable et significatif. De plus, le travail dans l'administration est extrêmement varié et passionnant.

Selon vous, est-ce un avantage si le gestionnaire de l'administration a une expérience du secteur privé ?

Des expériences diverses sont toujours un avantage. À condition que les attentes et les exigences spécifiques de l'employeur et de l'employé correspondent.

L'empreinte écologique de la Suisse est importante. Quelle importance a la durabilité dans votre canton ? Comment cela a-t-il changé au cours des 20 dernières années ?

Il faudrait des livres pour retracer l'évolution de ce phénomène au cours des vingt dernières années. Le processus de stratégie politique repose aujourd'hui sur des systèmes de référence généraux tels que l'Agenda 2030. Les objectifs de durabilité sont mis en œuvre par le biais de stratégies sectorielles dans les différents domaines de responsabilité. Le Parlement participe activement à ces processus. J'irais jusqu'à dire : notre conception de la tâche de la politique aujourd'hui est de laisser à nos descendants un monde dans lequel il fait bon vivre.

# « DIRIGER, C'EST MODÉRER DES RÉSEAUX AVEC DIFFÉRENTS ACTEURS. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Le travail de leadership est devenu plus diversifié. Non seulement parce que le personnel d'encadrement d'aujourd'hui est plus hétérogène en termes de sexe, d'âge, d'origine et de mode de vie. Mais aussi parce que les hiérarchies sont devenues plus plates. Aujourd'hui, le leadership signifie modérer des réseaux interdisciplinaires avec différents acteurs.

Quelles évolutions faut-il prendre en compte pour que l'économie suisse reste performante dans 20 ans ?

L'un des défis est la numérisation. Le fédéralisme présente de nombreux avantages pour développer les meilleures pratiques gouvernementales, mais il constitue un handicap lorsqu'il s'agit d'établir des normes numériques. Nous devons apprendre à surmonter cet inconvénient. L'objectif est de donner à la société – y compris à l'économie – un accès moderne aux services publics.

Les administrations publiques doivent répondre à des exigences politiques, mais en même temps à des exigences financières et se développer constamment. Comment gérez-vous cette tension ?

Les zones de tension créent des dynamiques, les dynamiques produisent du travail. Il s'agit là, pour ainsi dire, d'un principe de science administrative appliquée. J'espère que vous accepterez cela comme réponse, même si ce n'est pas entièrement correct physiquement.

Dans quels domaines l'administration publique pourrait-elle, selon vous, devenir plus efficace, plus productive et plus rationnelle ?

La question suggère que l'administration publique n'est pas suffisamment allégée, efficace et productive. Ce n'est pas mon expérience. La question est plutôt : comment un conglomérat – qu'est l'administration – peut-il réussir à offrir des services modernes et adaptés aux besoins dans chaque domaine d'activité sans que les coûts ne deviennent incontrôlables. À cet égard, nous sommes dans la même situation que le secteur privé, même si les services de base sont prescrits par la loi.

Dans quelle mesure les rôles de direction dans l'administration publique, sous-reconnus par le public, sont-ils attractifs pour les gestionnaires du secteur privé ?

L'étendue des tâches qui sont liées entre elles via de nombreuses interfaces. Travailler en réseau. Des équipes hautement qualifiées.

La satisfaction qui résulte de la prestation de services. La liberté créative pour les professionnels innovants. Et bien d'autres choses qui prouvent que tous les clichés sont faux.

À votre avis, est-ce un avantage si les managers de la L'administration a-t-elle de l'expérience dans le secteur privé ?

L'esprit d'entreprise est nécessaire tant dans le secteur privé que dans l'administration publique. En cas de doute, je jugerais les managers en fonction de leurs compétences et non de leurs employeurs précédents.

L'empreinte écologique de la Suisse est importante. Quelle importance a la durabilité dans votre canton ? Comment cela a-t-il changé au cours des 20 dernières années ?

Les fondements, les processus et les instruments impliqués dans la planification et la mise en œuvre de politiques durables ont été complétés, professionnalisés et coordonnés dans les années 2010. Derrière tout cela se cache un important effort administratif invisible qui permet aux politiciens de planifier, de mettre en œuvre et de contrôler systématiquement leurs objectifs et leurs activités.



## Vincent Blaser

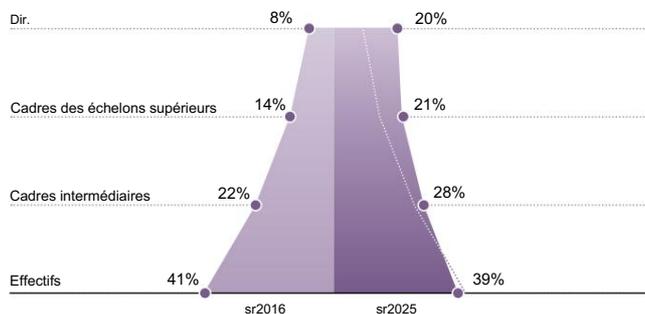
Vincenz Blaser, né en 1965, a été élu secrétaire d'État du canton de Lucerne en 2020. À cette époque, il avait déjà une longue carrière d'avocat et de professionnel administratif. De 2005 à 2020, Blaser a été secrétaire de département au Département de la justice et de la sécurité du canton de Lucerne. Auparavant, il a dirigé pendant sept ans la police cantonale anti-émeute et de la circulation. Avant le tournant du millénaire, il travaillait comme greffier au tribunal. et chef du tribunal pénal du canton de Lucerne et en tant qu'avocat.

## GENDER-DIVERSITY-PIPELINE

Le Gender Diversity Pipeline montre la proportion de femmes aux deux niveaux de direction inférieurs au conseil d'administration – la haute direction et les cadres intermédiaires. Pour l'enquête actuelle, 154 des 250 plus importantes entreprises suisses ainsi que 19 cantons et la Confédération ont fourni leurs données. disponible.

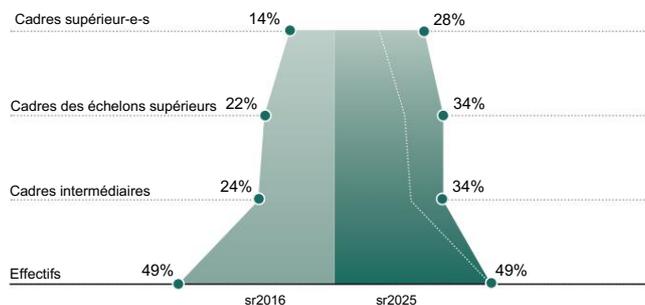
### GENDER-DIVERSITY-PIPELINE PRIVATE SECTOR

La première enquête de 2016 a montré que le bassin de diversité des genres se rétrécissait considérablement vers le haut. La proportion de femmes dans les postes de direction intermédiaire était de 25 %, dans les postes de direction de 14 % et au niveau exécutif de 8 %. Au cours des neuf années suivantes, le pipeline a continué de s'élargir à tous les niveaux de direction : la proportion de femmes dans les postes de direction intermédiaire est passée à 28 %, dans les postes de direction générale à 21 % et au niveau exécutif à 20 %. Cet élargissement du pipeline de diversité des genres est la clé d'une mixité équilibrée des genres au sein du conseil d'administration et à tous les autres niveaux de gestion. Ce n'est que s'il y a suffisamment de jeunes talents aux niveaux inférieurs de la direction qu'il est probable que la proportion de femmes au sommet augmente.



### GENDER-DIVERSITY-PIPELINE PUBLIC SECTOR

Lors de la première enquête de 2016, l'administration publique disposait déjà d'un réseau de diversité des genres plus large que le secteur privé. La proportion de femmes dans les postes de direction intermédiaire était de 24 %, dans les postes de direction de 22 % et dans les postes de direction de 14 %. Au cours des neuf dernières années, le pipeline de la diversité des genres s'est encore considérablement élargi : la proportion de femmes dans les postes de direction intermédiaire et supérieure est désormais de 34 % chacun, et de 28 % dans les postes de direction supérieure. Le pipeline de diversité des genres du secteur public a ainsi démarré avec de meilleurs chiffres que le secteur privé et s'est considérablement élargi au cours des 9 dernières années. Avec la forte proportion de femmes dans les postes de direction intermédiaire et supérieure, il existe un potentiel suffisamment important de futures femmes cadres supérieures. La perméabilité entre les secteurs public et privé étant élevée, les entreprises privées bénéficient également des femmes qualifiées de l'administration publique et vice versa.



## « LA NUMÉRISATION ET LA GÉOPOLITIQUE METTENT DE NOMBREUX MODÈLES ÉCONOMIQUES SOUS PRESSION. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Le monde évolue rapidement : la numérisation et les évolutions géopolitiques mettent sous pression de nombreux modèles économiques. Les entreprises doivent se réinventer incroyablement vite. Cela accroît la pression sur les organes de direction pour qu'ils exercent activement un leadership et établissent des priorités et prendre les bonnes décisions. Autrefois, certains conseils d'administration pouvaient approuver les résultats de l'entreprise deux fois par an, puis sortir déjeuner tranquillement. Ces jours sont définitivement révolus.

Quelles évolutions futures les entreprises doivent-elles prendre en compte pour aligner leurs objectifs stratégiques sur le marché du travail et assurer leur succès ?

La jeune génération attache une grande importance à la signification de son travail. Une entreprise doit apporter une contribution positive à la société et avoir une excellente réputation. De plus, des modèles de travail attractifs qui vont au-delà du salaire sont recherchés : possibilités de formation, outils de travail modernes, modèles à temps partiel, managers inspirants. Migros est idéalement positionnée dans tous ces domaines.

La proportion de membres étrangers au sein de la direction atteint un niveau record de 49 %. À quoi attribuez-vous cela ?

Cette évolution reflète la mondialisation. Les entreprises recherchent les meilleurs talents dans le monde entier et les managers sont plus mobiles que jamais. Il est intéressant de noter que Migros fait exception à la règle : à l'exception d'un membre de la direction, tous possèdent un passeport suisse. Cela souligne le fort ancrage sur le marché suisse.

L'ancienneté des membres sortants du directoire montre que les femmes étaient membres du directoire depuis 3 ans au moment de leur départ, et les hommes depuis 7 ans. À quoi attribuez-vous cette différence ?

La proportion de femmes occupant des postes de direction est encore relativement faible. Les entreprises qui souhaitent diversifier davantage leurs conseils d'administration recherchent spécifiquement des femmes qualifiées et les recrutent plus fréquemment. Migros accorde également une grande importance à la présence d'organes de direction largement représentatifs. Nous adhérons au principe ferme de « salaire égal pour un travail égal » – quel que soit le niveau de la hiérarchie et que le travail soit effectué par une femme ou un homme.

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui se lancent dans une carrière ?

Une éducation solide est la base de toute carrière. Vous devez alors être passionné par ce que vous faites et avoir la volonté de faire un effort supplémentaire.

Selon quels principes vivez-vous votre rôle de leader ?

Un leadership exemplaire est crucial. Les managers doivent donner l'exemple de ce qu'ils attendent de leurs employés. Un recrutement minutieux est essentiel pour obtenir les meilleurs éléments de l'équipe. Il est alors temps de faire confiance et de transférer les responsabilités.

Quelles tendances voyez-vous à mesure que le leadership évolue à l'ère de la numérisation, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation des employés et de l'agilité ?

La numérisation et l'intelligence artificielle ne remplacent pas l'humain, mais constituent des outils précieux pour accroître son efficacité.

Les entreprises doivent donc donner à leurs employés les moyens d'utiliser les nouvelles technologies. Malgré l'individualisation du travail, on observe une tendance au retour au bureau – ce que je salue – car l'échange et le brainstorming restent importants. Les managers doivent mettre au défi, encourager et motiver leurs employés pour qu'ils atteignent leur meilleure performance.



### Mario Irminger

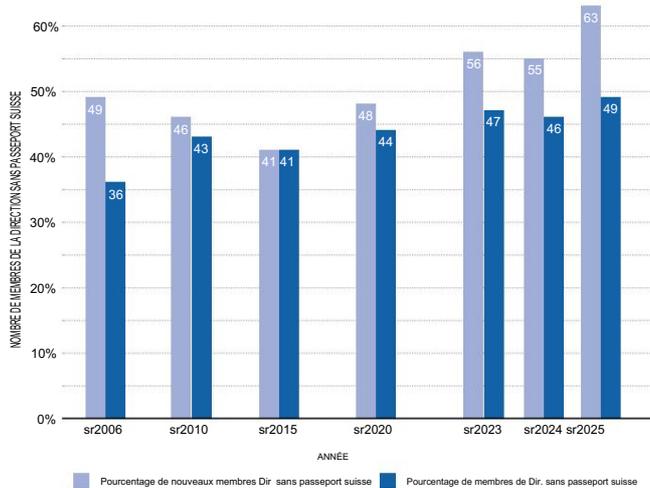
Mario Irminger, 59 ans, dirige la Fédération des coopératives Migros en tant que président de la direction depuis mai 2023. Auparavant, il a dirigé la filiale Migros Denner en tant que CEO pendant douze ans et a développé avec succès le discounter suisse pendant cette période. Sous sa direction, Denner a augmenté son chiffre d'affaires de 2,8 à 3,7 milliards de francs et a augmenté sa part de marché de 1,3 à 11,7 pour cent. Avant

Il a travaillé 8 ans chez Ernst & Young en tant qu'auditeur et 15 ans chez Heineken Suisse, dont la plupart en tant que directeur financier.



Ci-dessous, nous allons examiner trois sujets très intéressants. L'internationalisation des entreprises modifie également leurs organes de direction. Ce qui est demandé aujourd'hui, ce ne sont plus les meilleurs managers de Suisse, mais les meilleurs esprits du monde entier. Un autre signe de ce phénomène est que l'anglais est de plus en plus utilisé comme langue d'entreprise dans les entreprises actives à l'international. C'est pourquoi une attention particulière est portée aux nationalités dans les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs suisses. La section suivante est consacrée à l'âge et à l'ancienneté des membres du Conseil d'administration et des membres du Comité exécutif.

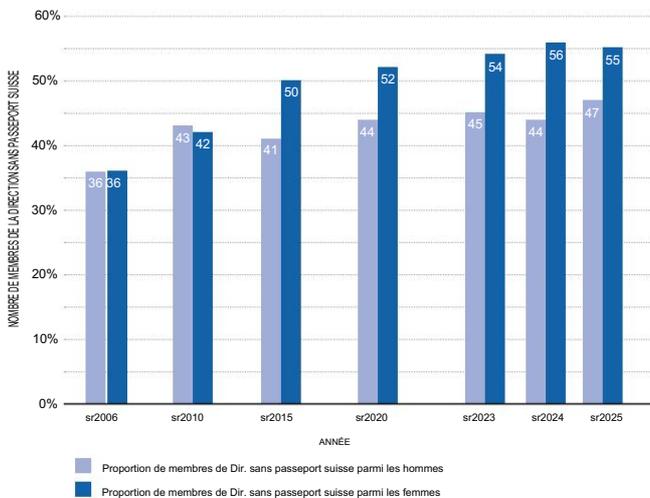
# NATIONALITÉS DANS LA DIRECTION



## MEMBRES DE LA DIRECTION SANS PASSEPORT SUISSE

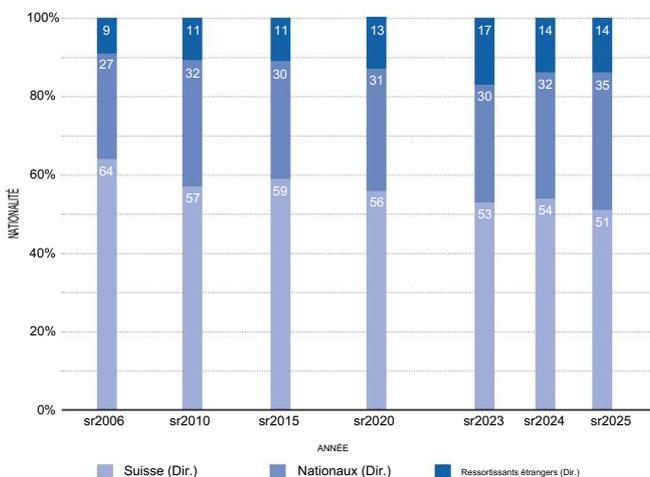
Au cours des 20 dernières années, le nombre de nationalités représentées a considérablement augmenté. En 2006, 23 autres nationalités siégeaient au comité exécutif, outre la Suisse ; en 2025, ils étaient 48. La proportion de membres du comité exécutif sans passeport suisse est passée de 36% en 2006 à 43% en 2010 et a oscillé autour de 45% pendant les 15 années suivantes.

Ce n'est que récemment que ce chiffre a atteint son plus haut niveau historique, soit 49 %, avec 63 % des nouveaux membres nommés au conseil d'administration qui ne possèdent pas de passeport suisse. Cette évolution peut être attribuée, entre autres, au fait que les pays voisins sont aux prises avec une récession depuis la pandémie. La Suisse, grâce à sa situation économique toujours stable, redevient plus attractive, ce qui explique pourquoi il est devenu plus facile d'attirer des dirigeants qualifiés de l'étranger vers des postes de direction en Suisse.



## MEMBRES DE LA DIRECTION SANS PASSEPORT SUISSE PAR GENRE

Si l'on examine les membres du directoire sans passeport suisse par sexe, on constate que la proportion de membres du directoire sans passeport suisse était de 36 % parmi les hommes et les femmes en 2006. Au cours des dix années suivantes, la proportion de membres du directoire sans passeport suisse a augmenté continuellement, l'écart entre les hommes et les femmes se creusant de plus en plus. Actuellement, plus de la moitié des femmes membres du Comité exécutif, soit 55 %, ne possèdent pas de passeport suisse, tandis que ce chiffre est inférieur à la moitié pour les hommes (47 %). Les entreprises utilisent donc activement les marchés de recrutement étrangers.



## RÉSIDENTS / RÉSIDENTES EN SUISSE

La Suisse est un pays d'immigration traditionnel. Si l'on analyse les origines des membres du directoire sans passeport suisse, on constate qu'ils ont passé une partie importante de leur carrière en Suisse et sont donc considérés comme des « nationaux ». En 2006, 27 % étaient des « nationaux » et seulement 9 % avaient été nommés à leur poste de direction directement depuis l'étranger. Au cours des 20 dernières années, la proportion de membres de la direction sans passeport suisse a augmenté, mais dans le même temps, la proportion de ressortissants suisses a également augmenté. Plus d'un tiers des membres du Dir. étaient et sont des « nationaux ». Au cours des cinq dernières années, environ 15 % des nouveaux membres du conseil d'administration ont été nommés directement de l'étranger. La proportion constante de Cela reflète également la manière dont l'intégration fonctionne bien en Suisse.

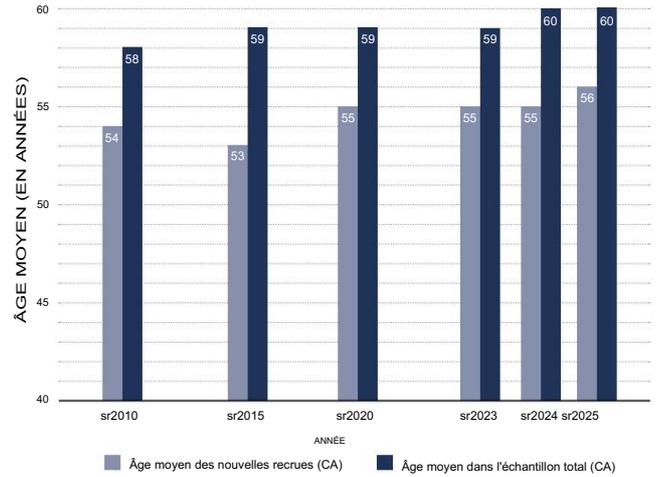
# ÂGE ET DURÉES DE SÉJOUR

## DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### ÂGE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

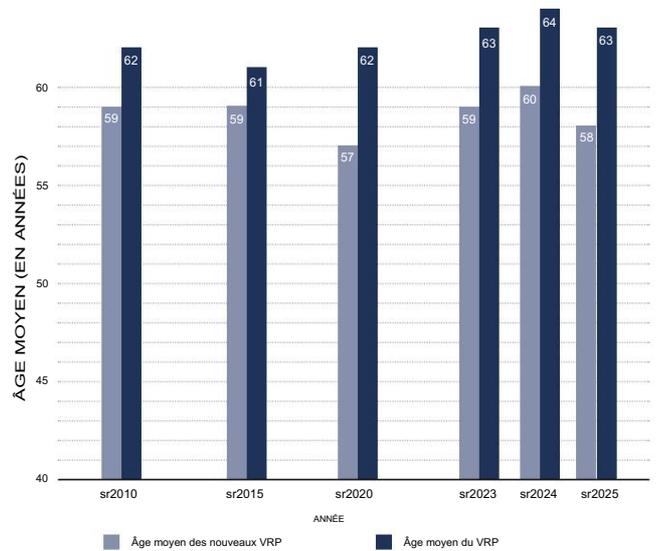
L'âge moyen du Conseil d'administration était de 58 ans en 2010 et a augmenté au cours des 15 dernières années pour atteindre actuellement 60 ans. L'âge moyen des nouveaux membres élus du Conseil d'administration atteint également un niveau record de 56 ans.

Au sein du comité stratégique, les entreprises s'appuient donc sur l'expérience correspondante, ce qui explique cette évolution par âge.



### ÂGE DES PRÉSIDENT-E-S DE LA CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'âge moyen du directoire était déjà de 62 ans en 2010 et a fluctué autour de cette valeur au cours des 15 années suivantes. En 2024, il a atteint son apogée à 64 ans ; actuellement, à 63 ans, les présidents/présidentes du conseil d'administration ont 3 ans de plus que l'échantillon global des membres du conseil. Agé de 58 ans, les nouveaux présidents/présidentes du conseil d'administration sont un peu plus jeunes que ces deux dernières années.

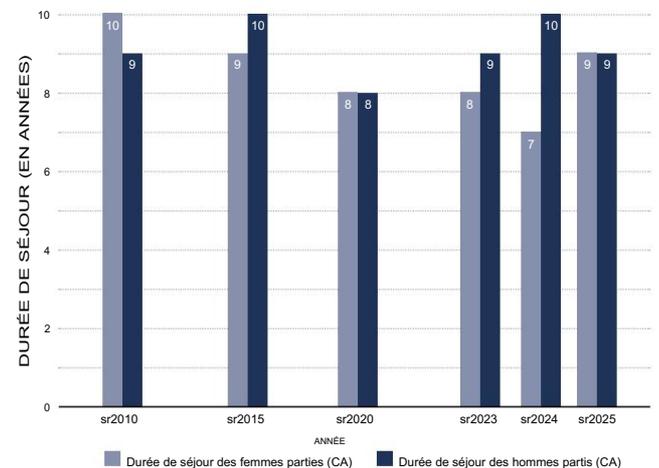


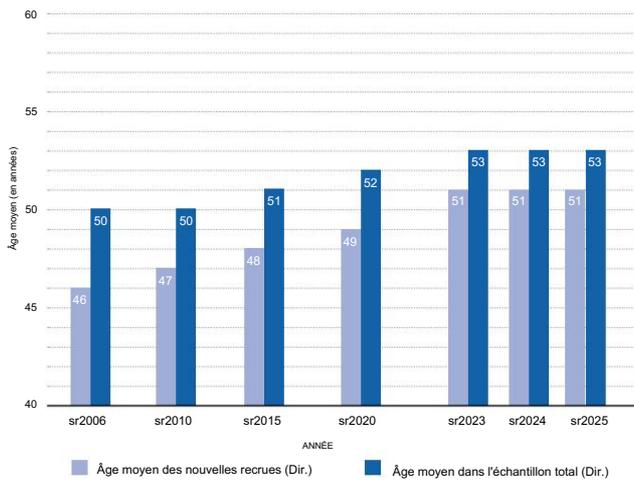
### DURÉE DU SERVICE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au moment de quitter le conseil d'administration, les membres avaient siégé au conseil pendant une moyenne de 10 ans. Actuellement, cette valeur est

9 ans légèrement inférieur. Ce qui est intéressant, c'est que la durée du séjour il y a peu de différence entre les hommes et les femmes. Inversement,

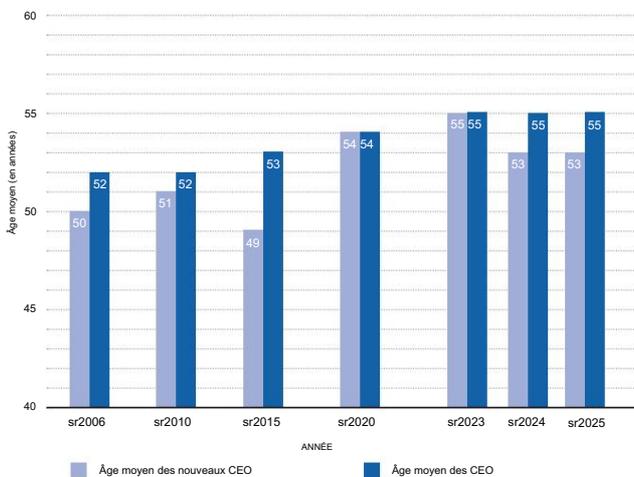
Cela signifie qu'un siège au conseil d'administration ne devient généralement vacant que tous les 10 ans.





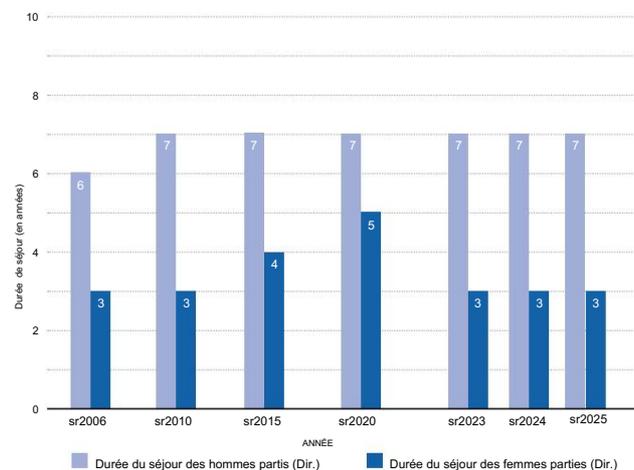
### L'ÂGE DANS LA DIRECTION

L'âge des membres du conseil d'administration était de 50 ans en 2006. Cet âge a augmenté lentement mais régulièrement jusqu'à 53 ans. L'âge des nouveaux membres du Directoire a également augmenté régulièrement : en 2006, l'âge moyen des nouveaux membres du Directoire était de 46 ans ; au cours des trois dernières années, l'âge moyen des nouveaux membres a été de 51 ans.



### L'ÂGE DES CEO

En 2006, les CEO étaient déjà plus âgés, à 52 ans, que l'ensemble des membres du conseil d'administration âgés de 50 ans. L'âge des CEO a également augmenté de manière continue au cours des 20 dernières années pour atteindre 55 ans et est actuellement encore 2 ans plus âgé que l'échantillon global.



### Ancienneté dans la direction

Si l'on examine la durée de service des membres démissionnaires du conseil d'administration, il apparaît clairement que les hommes qui ont démissionné étaient membres du conseil d'administration pendant une durée constante de 7 ans. Ils ont ainsi accompagné l'entreprise pendant une bonne période et demie de stratégie, en partant du principe qu'une période de stratégie couvre environ quatre à cinq ans. Pour les femmes, la durée du séjour est restée systématiquement plus courte et n'a été que de 3 ans ces dernières années. La question se pose de savoir dans quelle mesure cela est durable. On observe depuis un certain temps que les femmes membres du conseil d'administration sont plus jeunes, sont promues plus tôt, sont moins susceptibles d'avoir un passeport suisse et sont plus susceptibles d'être nommés en externe et restent au conseil d'administration pendant une période nettement plus courte que leur collègues masculins.

## ENTRETIEN

# « DE NOS JOURS, LES GENS RESTENT EN FORME PLUS LONGTEMPS ET BEAUCOUP VEULENT TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Le plus grand progrès de toutes ces années est qu'il y a désormais plus de femmes dans les conseils d'administration. Cela a été spécifiquement amélioré, mais pour être honnête, il y a encore du potentiel. Les fonctions telles que les RH, la communication et le juridique sont généralement occupées par des femmes, mais elles sont encore peu nombreuses dans les domaines de la vente et de la finance. Autrefois, le style était plus uniforme, plus militaire. C'est moins demandé aujourd'hui. Différentes perspectives sont importantes pour faire avancer les entreprises. Il ne s'agit plus seulement des caractéristiques des personnes, mais bien plus de questions de contenu. En fin de compte, une entreprise est toujours préoccupée par la performance et le succès du marché, et c'est ainsi que le conseil d'administration est mesuré.

La proportion de membres étrangers au sein de la direction atteint un niveau record de 49 %. À quoi attribuez-vous cela ?

Nous sommes confrontés à une concurrence internationale. Cela aide la Suisse

et l'a toujours aidée. Cela rend également nos dirigeants meilleurs. Cependant, une expérience internationale ne suffit pas à elle seule à rendre une personne plus qualifiée.

L'âge moyen des CEO augmente également. Comment évaluez-vous cette évolution ?

Cette évolution n'est ni bonne ni mauvaise. Cela est dû au changement démographique. Les gens restent en forme plus longtemps et beaucoup veulent travailler plus longtemps. Pour certains emplois, il est également important que la personne ait beaucoup d'expérience. Je suis convaincu que le problème sera résolu par le marché. Parce que le conseil d'administration d'une entreprise veut élire les meilleurs CEO. Donc cela dépend de la situation respective.

Quelles évolutions futures les entreprises doivent-elles prendre en compte pour aligner leurs objectifs stratégiques sur le marché du travail et assurer leur succès ?

Un sujet important est le changement démographique auquel nous nous approchons et que nous n'avons pas encore suffisamment traité. Les gens vivent plus longtemps, les marchés du travail deviennent plus mondiaux et l'accès au marché du travail se fait par le biais de nombreux médias différents. Les nouvelles technologies auront également un impact sur les employés et sur leurs activités. Il sera crucial de savoir comment ils y seront conduits et s'ils conserveront un certain degré de flexibilité. L'éducation devient de plus en plus importante. De quoi les jeunes ont-ils besoin pour être préparés à tous ces changements ?

D'un autre côté, il y a aussi de nombreux emplois qui seront toujours nécessaires. Je pense au travail dans les hôpitaux ou aux artisans. Ce travail restera important, même si les fondamentaux évoluent également et que la technologie joue un rôle de plus en plus important aux côtés des marteaux et des tournevis. Lorsque nous examinons le marché du travail et ses exigences en constante évolution, nous ne devrions pas seulement penser aux études.

Votre entreprise a déjà atteint les objectifs en matière de genre.

Quelles mesures ont permis cette évolution ?

Le conseil d'administration de la Mobilière s'est fixé pour objectif de rechercher consciemment des membres d'horizons différents avec des compétences différentes et de s'efforcer également d'assurer une répartition appropriée des sexes. Le thème de la diversité a également gagné en importance pour nous ces dernières années.



## Stefan Mäder

Stefan Mäder est économiste et membre indépendant du conseil d'administration. Il a obtenu son doctorat en économie à l'Université de Zurich et a commencé sa carrière comme économiste à la Swiss

Banque Nationale. Il a ensuite rejoint Zurich Insurance, où il a occupé divers postes de direction, le plus récent étant celui de directeur financier de la région européenne. En 2010, il rejoint l'opérateur boursier suisse SIX Group en tant que Chief Financial Officer et membre du comité de direction. Depuis sa démission en 2017, il siège au conseil d'administration en tant que membre indépendant. Il est président du conseil d'administration de la compagnie d'assurances Mobilière depuis mai 2023 et de l'Association suisse d'assurances (ASA) depuis juin 2023. Il siège également au conseil d'administration de Ringier AG.

# « L'OBJECTIF EST UN CRITÈRE IMPORTANT POUR L'ATTRACTIVITÉ DES EMPLOYEURS. »

Depuis 20 ans, l'accent est mis en Suisse sur le développement de divers organes de gestion. Qu'est-ce qui a changé ?

Je suis dans le monde du travail depuis maintenant 35 ans. À cette époque, il n'y avait pratiquement que des managers masculins, dont beaucoup étaient officiers dans l'armée et avaient des points de vue similaires sur les questions de gestion. La diversité a joué un rôle secondaire. Au cours des 20 dernières années, le monde du travail a changé de manière continue et fondamentale.

Les progrès technologiques, l'automatisation accrue et les

Les attentes plus élevées des clients jouent un rôle clé à cet égard. Afin de trouver les meilleures réponses à des questions complexes dans un monde d'incertitude accrue, des équipes diversifiées sont devenues la clé du succès. La diversité dans la composition des organes de direction est aujourd'hui perçue à juste titre comme une force et constitue une mesure importante pour une gestion plus efficace d'une entreprise.

La proportion de membres étrangers au sein de la direction atteint un niveau record de 49 %. À quoi attribuez-vous cela ?

Je considère comme une grande force le fait que de nombreuses entreprises en Suisse opèrent à l'international. La qualité de vie est élevée et reconnue. Il est donc logique et judicieux que nous attirions des dirigeants étrangers. Nous pouvons en être fiers. Cela favorise également une concurrence saine pour la Suisse et le peuple suisse. Nous avons besoin des meilleurs dirigeants.

Vous faites partie des 12 femmes CEO de notre enquête. Quelle était ta recette ? Quels principes suivez-vous dans votre rôle de leader ?

Apprendre, apprendre, apprendre. Restez flexible et adaptable, saisissez les opportunités, développez-vous étape par étape, sortez de votre zone de confort de temps en temps et entretenez votre réseau. Vous devez toujours rester vous-même et vivre selon vos propres valeurs. En plus de beaucoup de travail, chaque carrière nécessite également un peu de chance.

Quelles évolutions futures les entreprises doivent-elles prendre en compte pour aligner leurs objectifs stratégiques sur le marché du travail et les besoins de la prochaine génération et pour

Pour assurer le succès ?

Ils devraient continuer à promouvoir l'inclusion et la diversité. La diversité fait référence à de nombreuses caractéristiques telles que le sexe, les générations, l'éducation, l'origine culturelle ou l'origine. Toutes les générations doivent se sentir à l'aise, apprendre les unes des autres et travailler ensemble. La culture vécue dans une entreprise à vocation inspirante reste un critère important pour l'attractivité d'un employeur et motive

les employés. Tout le monde devrait être fier de travailler pour l'entreprise. De plus en plus, la formation continue et la facilitation de parcours professionnels « inhabituels » jouent un rôle important à cet égard.

Quelles tendances voyez-vous à mesure que le leadership évolue à l'ère de la numérisation, de l'intelligence artificielle, de l'individualisation des employés et de l'agilité ?

Le leadership exige beaucoup de compétences sociales et émotionnelles. Cela demande également du courage et de la détermination. La capacité des salariés à évoluer est devenue un enjeu central. Il est plus important que jamais d'agir comme un coach qui donne confiance aux employés, mais qui les soutient également lorsqu'ils font une erreur. Il est de la responsabilité des managers de maintenir leurs employés commercialisables, de les encourager à poursuivre leur formation, à sortir de leur zone de confort et à s'ouvrir à l'utilisation des nouvelles technologies.



## Michele Rodoni

Michèle Rodoni est CEO de Mobiliar depuis 2021. Auparavant, elle dirigeait le

Secteur des retraites et gestion de marché. Née à Genève et originaire du Tessin, elle est titulaire d'un diplôme de l'Université de Lausanne en

Actuaire et a poursuivi sa formation notamment aux USA. Votre carrière

Elle a débuté à La Suisse, où elle était jusqu'à récemment membre de l'équipe de direction.

Elle a ensuite pris la direction des finances et du développement commercial au sein du département international de Swiss Life. Depuis 2009, elle travaille comme Directrice européenne des programmes Solvabilité II au sein du groupe d'assurance international Aviva à Paris.

Elle est membre du conseil d'administration de SVV, membre du conseil d'administration de Ringier AG, du Swiss Marketplace Group AG et membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce suisse-américaine.

## PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

### ENTREPRISES

|                                       | Private Sector | Gender-Diversity-Pipeline (s2025) |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------------------|
| 3A Composites AG                      |                |                                   |
| Aargauische Kantonalbank              |                | •                                 |
| ABB Ltd.                              | •              |                                   |
| ABB Schweiz AG                        | •              |                                   |
| Accelleron Industries AG              |                | •                                 |
| Addex Therapeutics Ltd.               |                |                                   |
| Adecco Management & Consulting SA     | •              |                                   |
| Adval Tech Holding AG                 |                |                                   |
| Aéroport International de Genève      |                | •                                 |
| AEVIS VICTORIA SA                     | •              |                                   |
| Airesis SA                            |                |                                   |
| Alcon Switzerland AG                  | •              |                                   |
| Allianz Suisse                        | •              |                                   |
| Allreal Holding AG                    |                |                                   |
| Alpiq AG                              |                | •                                 |
| ALSO Holding AG                       |                |                                   |
| Aluflexpack AG                        |                |                                   |
| AMAG Automobil- und Motoren AG        |                | •                                 |
| Amstein + Walthert AG                 |                | •                                 |
| Angst & Pfister AG                    |                |                                   |
| APG SGA AG                            |                | •                                 |
| Appenzeller Kantonalbank              |                | •                                 |
| Arbonia AG                            | •              |                                   |
| ARYZIA AG                             | •              |                                   |
| Ascom Holding AG                      |                | •                                 |
| Autoneum Holding AG                   | •              |                                   |
| Avaloq Group AG                       |                |                                   |
| Avolta AG                             | •              |                                   |
| AXA Versicherungen AG                 | •              |                                   |
| Axpo Holding AG                       | •              |                                   |
| Bachem Holding AG                     |                |                                   |
| Baloise Gruppe                        | •              |                                   |
| Banca dello Stato del Cantone Ticino  |                | •                                 |
| Bank Cler AG                          |                |                                   |
| Bank J. Safra Sarasin AG              |                |                                   |
| Bank Julius Bär & Co. AG              |                |                                   |
| Bank Lombard Odier & Co               |                |                                   |
| Bank Vontobel AG                      |                | •                                 |
| Banque Cantonale de Fribourg          |                |                                   |
| Banque Cantonale de Genève            |                |                                   |
| Banque Cantonale du Jura              |                | •                                 |
| Banque Cantonale du Valais            |                | •                                 |
| Banque Cantonale Neuchâteloise        |                |                                   |
| Banque Cantonale Vaudoise             |                |                                   |
| Barry Callebaut AG                    | •              |                                   |
| Basellandschaftliche Kantonalbank     |                | •                                 |
| Basilea Pharmaceutica Ltd             |                | •                                 |
| Basler Kantonalbank                   |                | •                                 |
| Basler Verkehrs-Betriebe              |                |                                   |
| BDO AG                                |                |                                   |
| Belimo Automation AG                  |                |                                   |
| Bell Food Group AG                    | •              |                                   |
| Bellevue Group AG                     |                | •                                 |
| Berner Kantonalbank AG                |                | •                                 |
| BKW AG                                | •              | •                                 |
| BLS AG                                | •              | •                                 |
| BNP Paribas (Suisse) SA               |                |                                   |
| Bobst Group SA                        | •              | •                                 |
| Bossard Holding                       |                |                                   |
| Bucher Industries AG                  | •              | •                                 |
| Bühler AG                             | •              | •                                 |
| Burkhardt Compression AG              |                |                                   |
| Burkhalter Holding AG                 | •              | •                                 |
| BVZ Holding AG                        |                | •                                 |
| Bystronic Group AG                    |                | •                                 |
| Calida Holding AG                     |                |                                   |
| Cembra Money Bank AG                  |                | •                                 |
| Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG | •              |                                   |
| Cicor Management AG                   |                |                                   |
| Clariant AG                           | •              |                                   |
| Coca-Cola HBC                         | •              | •                                 |
| Coltène Holding AG                    |                |                                   |
| Comet AG                              |                |                                   |

### ENTREPRISES

|   | Private Sector | Gender-Diversity-Pipeline (s2025) |
|---|----------------|-----------------------------------|
| Compagnie Financière Richemont SA                           | •              |                                   |
| CONCORDIA Schweizerische Kranken- und Unfallversicherung AG |                | •                                 |
| Coop Genossenschaft   | •              |                                   |
| CPH Chemie + Papier Holding AG                              |                |                                   |
| CREALOGIX AG  |                |                                   |
| CSL Vifor   |                |                                   |
| CSS Holding AG  | •              | •                                 |
| Dätwyler Holding AG   | •              | •                                 |
| Deloitte AG   |                |                                   |
| Denner AG   | •              | •                                 |
| Die Schweizerische Post                                     | •              | •                                 |
| Digitec Galaxus AG  |                |                                   |
| DKSH Holding AG   | •              | •                                 |
| dormakaba International Holding AG                          | •              | •                                 |
| Dosenbach-Ochsner AG  |                |                                   |
| Dottikon Exclusive Synthesis AG                             |                |                                   |
| DSM-Firmenich AG  | •              |                                   |
| Edelweiss Air AG  |                |                                   |
| Edisun Power Europe AG                                      |                |                                   |
| EFG International AG  |                |                                   |
| Eidgenössische Bundesverwaltung                             |                |                                   |
| Elca Informatik AG  |                |                                   |
| Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)                 |                |                                   |
| Elma Electronic AG  |                | •                                 |
| Emil Frey AG  |                | •                                 |
| Emmi AG   | •              | •                                 |
| EMS-CHEMIE HOLDING AG                                       | •              |                                   |
| Endress + Hauser AG   | •              |                                   |
| EQUANS Switzerland  | •              | •                                 |
| ERNE AG   |                | •                                 |
| ERNI Group Holding AG                                       |                |                                   |
| Ernst & Young AG  |                |                                   |
| Evolva Holding AG   |                |                                   |
| Feintool International Holding AG                           |                |                                   |
| F. Hoffmann-La Roche AG                                     | •              | •                                 |
| fenaco  | •              | •                                 |
| Flughafen Zürich AG   |                | •                                 |
| Forbo International SA                                      | •              |                                   |
| Franke Holding AG   | •              | •                                 |
| Frutiger AG   | •              | •                                 |
| Galenica AG   | •              | •                                 |
| GAM Investments AG  |                |                                   |
| gategroup AG  | •              |                                   |
| Geberit AG  | •              | •                                 |
| Generali (Schweiz) Holding AG                               |                |                                   |
| Georg Fischer AG  | •              | •                                 |
| Givaudan SA   | •              |                                   |
| Glarner Kantonalbank  |                |                                   |
| Glas Trösch Holding AG                                      | •              |                                   |
| Glencore plc  | •              |                                   |
| Graubündner Kantonalbank                                    |                | •                                 |
| Gurit Holding AG  |                | •                                 |
| Helsana Versicherungen AG                                   | •              | •                                 |
| Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG        | •              | •                                 |
| HIAG Immobilien Holding AG                                  |                | •                                 |
| HOCHDORF Holding AG   |                | •                                 |
| Holcim Ltd  | •              |                                   |
| HUBER+SUHNER AG   | •              | •                                 |
| Hypothekbank Lenzburg AG                                    |                | •                                 |
| IBM Schweiz AG  | •              | •                                 |
| Idorsia Pharmaceuticals Ltd                                 |                |                                   |
| Implenia AG   | •              | •                                 |
| Inficon Holding AG  |                |                                   |
| Interroll Holding AG  |                |                                   |
| Intershop Holding AG  |                |                                   |
| Investis Holding AG   |                | •                                 |
| ISS Holding AG  | •              | •                                 |
| IVF Hartmann AG   |                | •                                 |
| Jet Aviation Management AG                                  | •              |                                   |
| Julius Bär Gruppe AG  | •              |                                   |
| Jungfraubahnen Management AG                                |                |                                   |
| Kardex AG   |                |                                   |
| Klingelberg AG  |                |                                   |

## ENTREPRISES

|  | Private Sector | Gender-Diversity-Pipeline (s2025) |
|--|----------------|-----------------------------------|
| Komax AG   |                |                                   |
| Kühne + Nagel International AG                       | •              | •                                 |
| Landis+Gyr AG  | •              |                                   |
| LEM International SA                                 |                |                                   |
| Leonteq Securities AG                                |                |                                   |
| Liebherr-International AG                            |                |                                   |
| Liechtensteinische Landesbank                        |                | •                                 |
| LLB Schweiz AG                                       |                | •                                 |
| Logitech International SA                            | •              | •                                 |
| Lonza Group AG                                       | •              |                                   |
| Luzerner Kantonalbank                                |                | •                                 |
| Magazine zum Globus AG                               |                | •                                 |
| Manor AG   | •              | •                                 |
| Marti Holding AG                                     |                |                                   |
| McDonald's Suisse Holding SA                         | •              | •                                 |
| MCH Group AG   |                |                                   |
| Medartis AG  |                |                                   |
| medmix Group AG                                      |                |                                   |
| Meier Tobler AG                                      |                | •                                 |
| Metall Zug AG  |                |                                   |
| Mettler-Toledo Holding AG                            | •              |                                   |
| Meyer Burger AG                                      |                |                                   |
| Migros-Genossenschafts-Bund                          | •              | •                                 |
| Mikron Holding AG                                    |                |                                   |
| Mobilezone AG  |                | •                                 |
| Mobimo Management AG                                 |                | •                                 |
| Montana Tech Components AG                           |                | •                                 |
| Nestlé S.A.  | •              | •                                 |
| Nidwaldner Kantonalbank                              |                | •                                 |
| Novartis AG  | •              |                                   |
| NZZ-Mediengruppe                                     |                | •                                 |
| Obwaldner Kantonalbank                               |                | •                                 |
| OC Oerlikon Corporation AG                           | •              | •                                 |
| Orascom Development Holding AG                       |                |                                   |
| Orell Füssli Holding AG                              |                | •                                 |
| ORIOR AG   |                |                                   |
| Partners Group Holding AG                            | •              | •                                 |
| Phoenix Mecano AG                                    | •              | •                                 |
| Pictet Group SA                                      | •              |                                   |
| Planzer Transport AG                                 |                | •                                 |
| PLAZZA AG  |                |                                   |
| PostFinance AG                                       | •              |                                   |
| Privatklinikgruppe Hirslanden                        | •              |                                   |
| PSP Swiss Property AG                                |                | •                                 |
| PwC Switzerland AG                                   | •              | •                                 |
| Raiffeisen Schweiz                                   | •              | •                                 |
| Rehau GmbH   |                |                                   |
| Restaurant Bindella terra vite vita SA               |                | •                                 |
| Rhätische Bahn AG                                    |                | •                                 |
| Rieter Holding AG                                    | •              |                                   |
| Ringier Holding AG                                   | •              | •                                 |
| Rolex SA   |                |                                   |
| Romande Energie Holding SA                           |                |                                   |
| RONAL AG   |                |                                   |
| RUAG International AG                                |                | •                                 |
| RUAG MRO Holding AG                                  | •              |                                   |
| Saint-Gobain Weber AG                                |                |                                   |
| Sandoz AG  | •              |                                   |
| Santhera Pharmaceuticals Holding AG                  |                |                                   |
| SAURER AG  |                |                                   |
| SBB Cargo AG   | •              |                                   |
| Schaffhauser Kantonalbank                            |                | •                                 |
| Schaffner Holding AG                                 |                |                                   |
| Schindler Holding AG                                 | •              |                                   |
| Schlatter Holding AG                                 |                | •                                 |
| Schweiter Technologies AG                            |                |                                   |
| Schweizerische Bundesbahnen SBB                      | •              | •                                 |
| Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG | •              | •                                 |
| Schweizerische Nationalbank                          |                | •                                 |
| Schwyzler Kantonalbank                               |                | •                                 |
| Securitas AG   |                | •                                 |
| Selecta AG   |                |                                   |
| Sensirion AG   |                |                                   |

## ENTREPRISES

|  | Private Sector | Gender-Diversity-Pipeline (s2025) |
|--|----------------|-----------------------------------|
| SFS Holding AG                           | •              | •                                 |
| SGS SA                                   | •              |                                   |
| Siegfried Holding AG                     |                |                                   |
| Siemens Schweiz AG                       | •              |                                   |
| Siemens Schweiz AG, Smart Infrastructure | •              |                                   |
| SIG Holding Ltd.                         | •              | •                                 |
| Sika AG                                  | •              |                                   |
| SIX Group AG                             | •              | •                                 |
| SKAN AG                                  |                | •                                 |
| Sonova Holding AG                        | •              |                                   |
| SR Technics Ltd.                         | •              | •                                 |
| SRG SSR                                  | •              | •                                 |
| St. Galler Kantonalbank                  |                | •                                 |
| Stadler Rail AG                          | •              |                                   |
| Starrag Group Holding AG                 |                |                                   |
| Straumann Holding AG                     | •              | •                                 |
| Sulzer AG                                | •              | •                                 |
| Sunrise GmbH                             |                | •                                 |
| Suva                                     | •              | •                                 |
| SV Group AG                              | •              | •                                 |
| Swarovski AG                             |                |                                   |
| SWICA Krankenversicherung AG             |                | •                                 |
| 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 Group                        | •              |                                   |
| Swisscom AG                              | •              | •                                 |
| Swissport International Ltd.             | •              |                                   |
| Swissquote Bank AG                       |                |                                   |
| Syngenta AG                              | •              |                                   |
| Tecan Group AG                           |                | •                                 |
| Temenos Group AG                         |                | •                                 |
| Tetra Laval Group SA                     | •              |                                   |
| The Swatch Group Ltd.                    | •              |                                   |
| Thurgauer Kantonalbank                   |                | •                                 |
| TITLIS Bergbahnen AG                     |                |                                   |
| Triumph Holding AG                       |                |                                   |
| TX Group AG                              | •              | •                                 |
| U-blox AG                                |                |                                   |
| UBS AG                                   | •              | •                                 |
| UBS Switzerland AG                       | •              |                                   |
| Urner Kantonalbank                       |                |                                   |
| Valiant Bank AG                          |                | •                                 |
| Valora Holding AG                        | •              |                                   |
| VAT Group AG                             |                |                                   |
| Vaudoise Versicherungen                  |                |                                   |
| Vebegeo Schweiz Holding AG               | •              |                                   |
| Vetropack Holding AG                     |                |                                   |
| Villars Holding S.A.                     |                |                                   |
| VISANA Services AG                       |                |                                   |
| Von Roll Holding AG                      |                |                                   |
| Vontobel Holding AG                      |                | •                                 |
| VP Bank AG                               |                | •                                 |
| VZ Gruppe AG                             |                |                                   |
| V-ZUG Holding AG                         | •              | •                                 |
| Wartec Invest AG                         |                | •                                 |
| Ypsomed Holding AG                       |                | •                                 |
| Zehnder Group AG                         |                | •                                 |
| ZFV-Unternehmungen                       | •              | •                                 |
| Zug Estates Holding AG                   |                | •                                 |
| Zuger Kantonalbank                       |                |                                   |
| Zur Rose Suisse AG                       |                |                                   |
| Zürcher Kantonalbank                     | •              | •                                 |
| Zürich Insurance Group                   | •              |                                   |
| Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG     | •              | •                                 |

## INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE SCHILLINGREPORT

Depuis 20 ans, guido schilling ag collecte des données sur la composition des conseils d'administration et de surveillance des 100 plus grands employeurs suisses. Depuis huit ans, l'évaluation a été étendue au secteur public en analysant la haute direction des 26 cantons et de l'administration fédérale. En outre, tous les deux ans, guido schilling ag demande aux 250 plus importantes entreprises de Suisse de publier leurs chiffres sur le pipeline de diversité des genres afin de rendre visible le potentiel des femmes cadres aux niveaux de direction et de management intermédiaire.

Le schillingreport crée une « transparence au sommet » et s'est imposé comme un instrument indépendant et reconnu pour dresser un bilan et analyser plus en détail les niveaux de gestion en Suisse.

Les données sur les conseils d'administration et de surveillance des 100 plus grands employeurs ont été compilées par l'équipe de projet interne de Guido Schilling AG. Nos propres recherches, nos entretiens personnels et nos demandes directes auprès d'entreprises qui ne publient généralement pas de données publiquement rendent l'enquête si précieuse.

Le taux d'exhaustivité des données pour la gestion est

99%, celui du conseil d'administration est également de 99%. Les données relatives au secteur public ont également été étudiées par l'équipe de projet interne de Guido Schilling AG.

Pour les données sur le pipeline de diversité des genres, les 250 entreprises les plus importantes ont été contactées directement, car ces données ne sont pas accessibles au public ni consultables. La date limite pour les enquêtes sur les 100 plus grands employeurs et le secteur public, ainsi que sur le Gender Diversity Pipeline, pour lesquels des chiffres mis à jour sont à nouveau disponibles cette année, est le 31 décembre 2024.

| PRIVATE SECTOR<br>Les 100 plus grands employeurs suisses |                          | PUBLIC SECTOR<br>26 cantons et l'administration fédérale   |   | GENDER-DIVERSITY- PIPELINE<br>Enquête sur les 250 plus importants entreprises suisses |                          |
|--|--------------------------|--|---|---|--------------------------|
| direction  | Conseil d'administration | Cadres supérieur-e-s<br>(Chanceliers/chancelières fédéral-e-s,<br>Chanceliers/chancelières d'État,<br>Secrétaires généraux/<br>générales,<br>Chefs et<br>chefs d'office) | Conseil fédéral/<br>Conseil de gouvernement | Direction<br>Cadres des échelons<br>supérieurs<br>Cadres intermédiaires<br>Effectifs  | Conseil d'administration |

## BASE DE DONNÉES

La base de données est disponible sur [www.schillingreport.ch/fr/datengrundlage](http://www.schillingreport.ch/fr/datengrundlage) disponible et fournit des informations complètes sur tous les échantillons et toutes les années d'enquête. Cela comprend également des analyses supplémentaires sur l'éducation et l'âge des membres du comité, les langues dans le secteur public, etc., qui ne sont pas répertoriées dans le rapport, et fournit ainsi un aperçu complet des échantillons examinés.



Scannez le code QR pour accéder au site Web de la source de données.

# CONTACT

POUR TOUTE QUESTION OU INFORMATION COMPLÉMENTAIRE:



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

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

## À PROPOS DE GUIDO SCHILLING AG

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





guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 CH-8005 Zürich  
T +41 44 366 63 33 | [info@guidoschilling.ch](mailto:info@guidoschilling.ch) | [www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

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

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