



Communiqué de presse  
Saint-Gall, le 11 septembre 2018

Etude en ligne:  
[advance-hsg-  
report.ch](http://advance-hsg-report.ch)

**Deuxième Advance & HSG Gender Intelligence Report**

## **Les femmes sont souvent laissées pour compte, surtout en matière de promotion**

**Les équipes de direction mixtes ont de meilleurs résultats, sont plus innovantes et plus rentables. Pourtant, dans la société suisse, un trop grand nombre de femmes très qualifiées se perdent sur le chemin des postes d'encadrement. C'est ce que montre l'*Advance & HSG Gender Intelligence Report* publié aujourd'hui. Les femmes doivent souvent se contenter des miettes, surtout pour les promotions. Dans le même temps, l'étude voit aussi des signes positifs et propose des pistes de solution.**

L'*Advance & HSG Gender Intelligence Report* présente les chiffres et les faits de la répartition hommes-femmes dans les entreprises suisses. L'étude se penche notamment sur l'évolution dans les domaines du recrutement, de la fluctuation et de la promotion à tous les niveaux d'encadrement. Les résultats reposent sur des données brutes de 238 700 collaborateurs de 50 entreprises et sont étayés par des recommandations concrètes et bonnes pratiques (voir page 2: les détails de la conception de l'étude).

### **Une faille dès la première étape de promotion**

Tandis que les femmes et les hommes sont globalement répartis de façon équilibrée en dehors de l'encadrement, la part des femmes dans les équipes dirigeantes n'est encore que de 15%. Les femmes sont déjà bien moins prises en considération que les hommes dans la promotion des collaborateurs non cadres au niveau d'encadrement le plus bas. A tous les échelons d'encadrement, seuls 36% des promus sont des femmes, contre 64% d'hommes. Cela tient, d'une part, à une répartition inégale du travail à temps partiel et, d'autre part, à des attentes stéréotypées concernant les rôles de chacun qui influent sur les décisions de promotion.

### **La barre des 30% franchie au niveau inférieur d'encadrement**

La part des femmes de 30% aux niveaux inférieurs d'encadrement doit être considérée comme un signe positif. Au niveau intermédiaire, la valeur n'est que de 22%. Compte tenu de la structure des âges dans les comités de direction existants, le pipeline qui se remplit de femmes est une chance. En effet, dans les 10 à 15 prochaines années, près de 40% des dirigeants masculins partiront à la retraite dans certaines entreprises. Il faut donc promouvoir dès maintenant les futurs cadres féminins.

### **La tendance positive dans le recrutement se poursuit**

Les entreprises engagent proportionnellement plus de dirigeantes qu'elles n'en emploient actuellement, ce qui a aussi un effet positif sur le pipeline. Cela vaut en particulier pour les sociétés membres d'Advance, qui sont manifestement attractives pour les femmes qualifiées. Cette tendance permet de conclure que le nombre de talents féminins qui se présentent à ces postes est suffisant.

### **De plus en plus de talents féminins peuvent être retenus**

Le taux de fluctuation est à peu près égal pour les deux sexes, à la fois en termes d'effectif global que dans le management (10%). Cela signifie que les entreprises parviennent visiblement à retenir des talents féminins. Il convient notamment de signaler la part élevée (87%) des femmes qui reviennent après le congé maternité (moyenne suisse selon l'OFS: 65%). Dans le meilleur quart des entreprises membres d'Advance, elles reviennent même toutes à leur poste.



## Des recommandations d'action concrètes pour la diversité des genres à la direction

- 1. Pour encourager la diversité dans le management, les entreprises doivent principalement se concentrer sur un processus de promotion objectif et neutre en termes de genre et soutenir l'évolution professionnelle des femmes.** Des méthodes ayant fait leurs preuves sont: rendre les critères transparents, impliquer plusieurs décideurs et donner plus de moyens aux dirigeants masculins pour la direction inclusive. En ce qui concerne la compatibilité: la flexibilité du travail, le temps partiel et le job/top sharing doivent aussi devenir une véritable alternative pour les deux sexes. Pour ce faire, le passage à une culture du résultat au lieu d'une culture de la présence peut aider. A l'heure actuelle, le temps partiel aux postes d'encadrement semble illusoire, même s'il existe des exemples qui font figure de modèles dans quelques entreprises.
- 2. La promotion des femmes est la mission des hauts dirigeants: la direction supérieure doit se fixer des objectifs clairs et définir des KPI.** Il convient par ailleurs de les ancrer dans les effets incitatifs, faute de quoi ils n'auront aucun poids. «Nous recommandons l'objectif de 30% de femmes à tous les niveaux de conduite. Les recherches montrent que les minorités ne sont plus considérées comme telles dès lors qu'elles représentent un tiers des effectifs et peuvent faire évoluer la culture», explique le Prof. Dr Gudrun Sander, directrice du Competence Centre Diversity & Inclusion de l'HSG.
- 3. Les membres d'Advance sont des employeurs de choix pour les cadres féminins. Ils s'en sortent mieux dans l'étude et constituent donc l'«employeur de choix» pour les talents féminins.** «Ceci doit précisément être l'objectif de toutes les entreprises qui veulent sérieusement plus de femmes dans leurs organes dirigeants», explique Alkistis Petropaki, General Manager d'Advance. «Cela commence par un langage neutre en termes de genre dans les offres d'emploi et une cohérence des postes proposés (80-100%), et va jusqu'au soutien dans les questions de compatibilité pour les deux sexes.»

**Les principaux résultats et le rapport intégral avec les pratiques Best in Class:**  
[advance-hsg-report.ch](http://advance-hsg-report.ch)

### Pour les questions, images et demandes d'interview:

Alexandra Rutsch, Communication Manager Advance  
+41 76 332 85 83 / [alexandra.rutsch@advance-women.ch](mailto:alexandra.rutsch@advance-women.ch)

#### **Advance & HSG Gender Intelligence Report: [advance-hsg-report.ch](http://advance-hsg-report.ch)**

En tant que première association professionnelle suisse pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail, Advance travaille avec l'HSG Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) afin d'accélérer l'évolution de la diversité hommes-femmes au niveau de la direction. L'*Advance & HSG Gender Intelligence Report* paraît pour la deuxième fois en 2018 et fait partie intégrante du programme Advance de soutien aux entreprises membres vers la diversité dans l'encadrement.

L'étude a analysé des données brutes anonymisées de 238 700 collaborateurs, dont 71 600 à des postes d'encadrement. L'échantillon comprend 50 entreprises de toutes les branches domiciliées en Suisse, dont 38 sont membres d'Advance. Vingt-quatre entreprises ont participé au Diversity Benchmarking de Saint-Gall, dont 12 étaient aussi membres d'Advance. La taille de l'entreprise varie entre 100 et 30 000 collaborateurs. Les résultats portent sur 2017.

L'étude est unique en son genre dans l'intégration de trois moteurs: chiffres et faits pertinents pour la Suisse, recommandations pour l'initiation et l'ajustement de mesures D&I pouvant être mises en œuvre et inspiration par des pratiques Best in Class. Les résultats seront complétés par des connaissances et activités de recherche du CCDI.

### **A propos d'Advance**

Advance est la première association professionnelle suisse pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail et s'engage activement pour un plus grand nombre de femmes dans l'encadrement. Les équipes mixtes prennent de meilleures décisions, sont plus innovantes, plus productives et plus rentables. La diversité hommes-femmes est un avantage concurrentiel et une solution gagnant-gagnant pour les hommes et les femmes. Advance soutient les entreprises membres avec un programme intégré pour promouvoir de façon ciblée l'égalité des chances dans l'entreprise. Aujourd'hui (cinq ans après sa fondation), Advance regroupe déjà près de 90 entreprises membres. Organisée sous forme d'association, Advance est d'utilité publique et financée exclusivement par les cotisations de membres. **advance-women.ch**

### **Entreprises fondatrices**

ABB, Cembra Money Bank, Credit Suisse, IKEA, McKinsey & Company, PwC, Sandoz, Siemens, Swiss Re, Impact

### **Entreprises membres**

Aberdeen, accenture, The Adecco Group, Alcon, AlixPartners, Allianz, Arizon, AstraZeneca, Axpo, Bank for International Settlements, Banque Lombard Odier, Bär&Karrer, The Boston Consulting Group, BDO, Biogen, Bühler, Citi, Clariant, Cognizant, DART, Dein Deal, Deloitte, Deutsche Bank, Dow, DSM, Emmi, Eidgenössisches Personalamt EPA, EY, Feller by Schneider Electric, Franke, Google, Greentech Capital Advisors, GSK, Hilti, HSBC Private Bank, Johnson&Johnson, J.P.Morgan, Kanton Zürich – Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann, KPMG, Leathwaite, LGT Capital Partners, Lonza, Manpower, Merck, Migros, Nespresso, Nestlé, Notenstein La Roche, Novartis, NZZ Mediengruppe, P&G, Pestalozzi Rechtsanwälte, Pfizer, Pictet, Die Schweizerische Post, Raiffeisen, Randstad, Ricola, RobecoSam, Roche, Rothschild & Co, SAP, SBB CFF FFS, Schneider Electric, Scor, Shire, skyguide, Sonova, SRG SSR, Straumann Group, Swisscom, Synpulse, Tag Heuer, Tamedia, Thomson Reuters, UBS, walderwysch rechtsanwälte, XL Catlin, Zühlke Engineering, Zurich Insurance, Zürcher Kantonalbank

### **A propos du Competence Centre for Diversity and Inclusion CCDI, Université de Saint-Gall**

Le Competence Centre for Diversity and Inclusion CCDI est l'un des premiers instituts de recherche dans le domaine de la diversité et de l'inclusion (Diversity & Inclusion, D&I) en Suisse. Il offre aux organisations un soutien ciblé, des conseils et une formation pour renforcer et gérer le D&I en interne. Pour ce faire, l'équipe du CCDI peut tirer parti de 20 ans d'expérience dans le domaine.