Traduit automatiquement avec Google

schillingreport 2026

Trans-parence au sommet

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

Traduit automatiquement avec Google

schillingreport 2026

IMPRIMER

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 2026 par Guido Schilling AG

Mise en page : Andy Juchli, avista-inkognito.ch; Impression: Druckerei Hürlimann AG, www.huerlimann-druck.ch;

Phtos : GuidoSchilling, Günter Bolzern, www.bolzern.tv

Les citations ne peuvent être reproduites qu'avec mention de la source ; un exemplaire de la publication est requis.

Traduit automatiquement avec Google

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL 5

ÂGE ET DURÉE DU MANDAT LÉGAL DES MEMBRES DU COMITÉ 6

Âge moyen des membres du conseil d'administration

Structure d'âge du conseil d'administration

Durée du mandat au sein du conseil d'administration

Âge moyen dans la direction

Structure par âge dans la direction

Durée d'emploi dans la direction

NATIONALITÉS DANS LA DIRECTION

Nationalités dans le management selon le genre

Les ressortissants nationaux en direction

FORMATION DES MEMBRES DU COMITÉ 10

Formation des membres du conseil d'administration

Formation au sein du conseil d'administration

Formation des membres de la direction

Formation des CEO

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 12

Comités traditionnels au sein du conseil d'administration

Comités spéciaux au sein du conseil d'administration

LA DIVERSITÉ DES GENRES DANS LE PRIVE SECTOR 14

Proportion de femmes au sein du conseil d'administration

Présidents du conseil d'administration

Proportion de femmes au sein du conseil d'administration de SMI

Proportion de femmes dans la direction

CEO femmes

Proportion de femmes occupant des postes de direction au SMI

Pourcentage de femmes siégeant aux conseils d'administration par entreprise

Pourcentage de femmes occupant des postes de direction par entreprise

LA DIVERSITÉ DES GENRES DANS LE PUBLIC SECTOR 19

Proportion de femmes dans cadres supérieur-e-s

Comparaison entre le confédération et les cantons

PRÈSENTATION DE ENTREPRISES INCLUSES 20

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE SCHILLINGREPORT 21

CONTACT 22

ENTRETIENS AVEC DES REPRÉSENTANTS
L'ÉCONOMIE ET LE SECTEUR PUBLIC

Robert Itschner 8

Marcel Bührer 13

Thomas Oetterli 17

Kathrin Arioli 18

“Les entreprises sont-elles prêtes à relever les défis des prochaines années ?

Guido Schilling

© schillingreport 2026 | Transparence au sommet

Traduit automatiquement avec Google

Traduit automatiquement avec Google

Depuis plusieurs années, dans le cadre de l'analyse des données du schillingreport, j'observe l'évolution des organes de direction des plus grandes entreprises suisses. Cela m'amène à me demander : ces changements sont-ils durables ? Les entreprises sont-elles prêtes à relever les défis des prochaines années ?

La structure par âge de la direction a considérablement évolué ces dernières années. Aujourd'hui, 72 % de la direction ont 50 ans ou plus, contre 49 % en 2006. Parallèlement, la proportion des moins de 45 ans a chuté de 23 % à seulement 9 %. Dans un contexte marqué par les bouleversements technologiques, les incertitudes géopolitiques et la pression réglementaire, les entreprises semblent privilégier des directeurs ayant déjà traversé des cycles de marché complexes et bénéficiant d'une solide expérience. Or, d'un point de vue purement économique, cela représente un risque stratégique.

Une structure d'âge trop homogène réduit la capacité à déceler rapidement les nouvelles tendances, qu'il s'agisse de technologies, de comportements des consommateurs ou d'évolutions du marché du travail. L'expérience est précieuse, certes, mais elle ne remplace pas la diversité des points de vue qui, en définitive, garantit l'innovation à long terme.

Un constat similaire se dégage concernant la mixité. Malgré des années de débats, des directives politiques et les avantages avérés des équipes diversifiées, les progrès restent lents. La proportion de femmes stagne dans tous les échantillons. Au sein des directions générales, elle se maintient à 22 %, et parmi les nouveaux cadres de direction, elle est même plus faible, à 21 %, soit le chiffre le plus bas de ces dernières années. Si la proportion de femmes dans le conseil d'administration a légèrement augmenté, passant de 33 % à 34 %, près d'un tiers des entreprises n'atteignent toujours pas l'objectif de 30 %, et 4 % d'entre elles ne comptent aucune femme dans leur conseil. À mon sens, cela indique clairement que de nombreuses entreprises perçoivent encore la mixité comme une simple obligation réglementaire.
Mais cela fragilise les entreprises. Les équipes dirigeantes performantes émergent lorsque les femmes ne sont pas simplement promues, mais formées de manière systématique et intégrées à des postes clés. Sans un vivier stable de talents, les progrès au sommet restent fragiles.

Lorsque j'analyse ces deux évolutions conjointement, un schéma commun se dégage : le changement est en marche, mais il n'est pas encore suffisamment ancré dans le système. Les entreprises réagissent aux attentes externes, mais elles n'exploitent toujours pas de manière systématique les opportunités stratégiques offertes par une véritable diversité. La planification de la relève, en particulier, révèle le manque de vision de nombreuses entreprises. Or, la capacité à conquérir de nouveaux marchés, à évaluer correctement les évolutions technologiques et à fidéliser des spécialistes et des cadres qualifiés dépend directement d'une planification de la relève de la poste de haut niveau turnée vers l'avenir.

Pour moi, une chose est claire : l'économie suisse a accompli de grandes choses ces dernières années, mais il ne faut pas surestimer ces progrès. Un changement durable ne peut se produire que si la composition des organes de direction reflète non seulement la situation actuelle, mais est aussi spécifiquement alignée sur les exigences des années à venir. Cela implique une plus grande diversité d'âges ainsi qu'une parité hommes-femmes équilibrée à tous les niveaux de direction. Nous évoluons dans un environnement caractérisé par une pression croissante pour innover, une pénurie de compétences et une accélération du changement technologique. Les entreprises ont donc besoin de conseils d'administration non seulement efficaces, mais aussi capables d'anticiper activement les besoins structurels des années à venir. La diversité au sein des conseils d'administration est un levier essentiel à cet égard. Le facteur crucial sera de savoir si les entreprises intégreront plus systématiquement ce principe dans leur planification stratégique future, afin de garantir les bases d'une compétitivité durable.

Comme d'habitude, pour enrichir les données, vous trouverez des entretiens passionnants avec des personnalités inspirantes du monde des affaires et de l'administration publique. Bonne lecture !

Cordialement, Guido Schilling

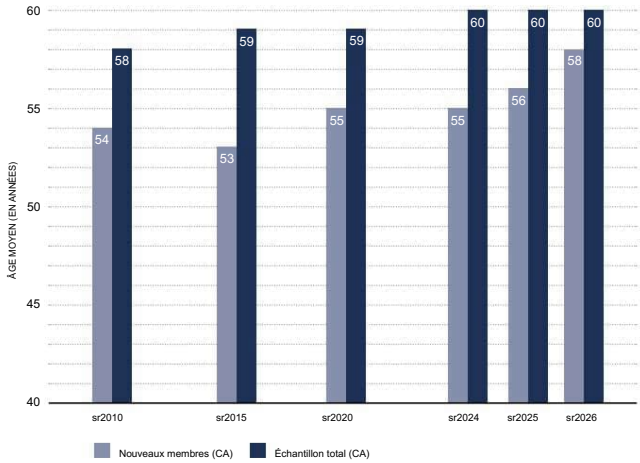
Traduit automatiquement avec Google

ÂGE ET DURÉE DU SÉJOUR MEMBRES DU COMITÉ

L'âge moyen et l'ancienneté des membres sont des indicateurs importants pour le développement des instances organes directeurs. Quel est l'âge des membres lorsqu'ils adhèrent, quel est leur âge lorsqu'ils quittent le comité, et combien de temps restent-ils en moyenne au sein de celui-ci ? Par ailleurs, la question se pose de savoir comment la structure par âge des comités évolue au fil du temps. Ces observations offrent un éclairage fascinant sur la fréquence et l'ampleur du renouvellement des comités.

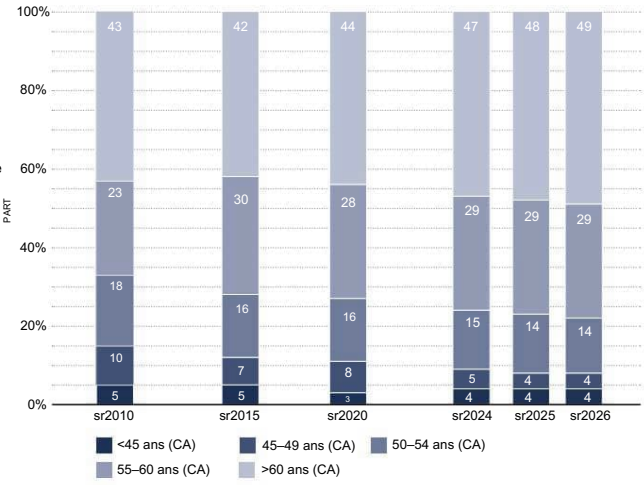
Âge moyen des membres du conseil d'administration

L'âge moyen des membres du conseil d'administration a légèrement augmenté au fil des ans, passant de 58 ans en 2010 à 60 ans aujourd'hui. Cette hausse est plus marquée chez les nouveaux membres : alors qu'ils ont rejoint le conseil d'administration à un âge moyen de 54 ans en 2010, ils ont désormais 58 ans. Les présidents vieillissent également, leur âge moyen passant de 62 ans en 2010 à 64 ans aujourd'hui.



Structure d'âge du conseil d'administration

La structure par âge du conseil d'administration révèle un vieillissement des membres. La proportion des plus de 60 ans est passée de 43% en 2010 à 49% actuellement. Ainsi, près de la moitié de conseil d'administration ont plus de 60 ans. Parallèlement,la part des moins la part des moins de 55 ans considérablement diminué : en 2010, 33% des administrateurs avaient moins de 55 ans, contre seulement 22% aujourd'hui. La tranche d'âge des 45-49 ans, en particulier, a chuté de 10% à 4%.

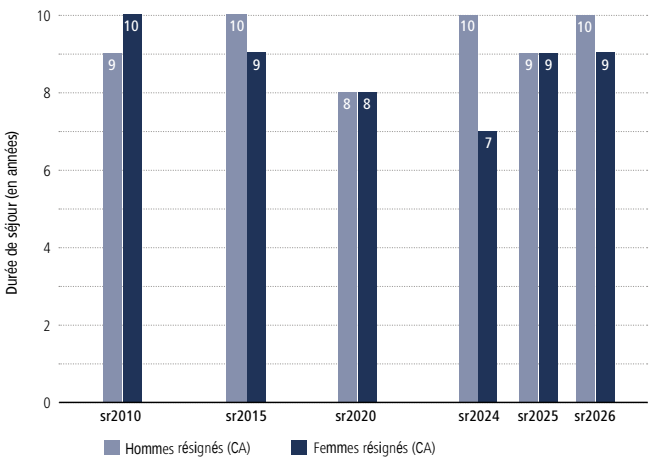


Durée du mandat au sein du conseil d'administration

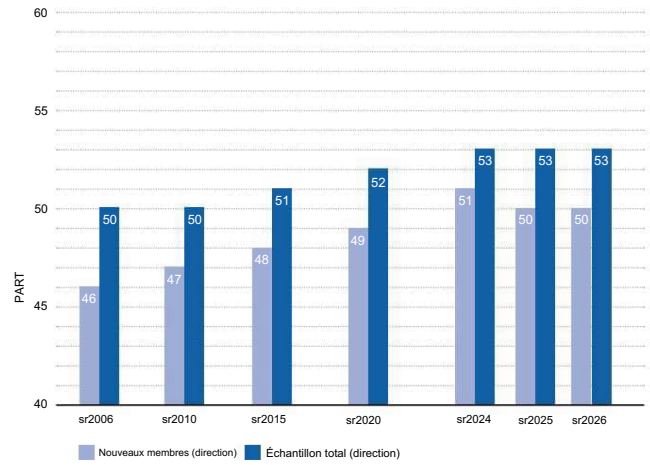
L'évolution de la structure par âge pourrait laisser penser que les membres du conseil d'administration restent plus longtemps en fonction aujourd'hui, mais la durée du memberes du conseil d'administration sortants est restée stable.

Entre 2011 et 2026, cet intervalle a fluctué de 9 ans ; actuellement, il est de 10 ans. Il n'y a pratiquement aucune différence entre les hommes et les femmes à cet égard.

Les mandats des conseils d'administration sont donc à long terme et ne sont disponibles qu'à intervalles plus longs, ce qui limite d'autant la dynamique de renouvellement au sein du conseil.

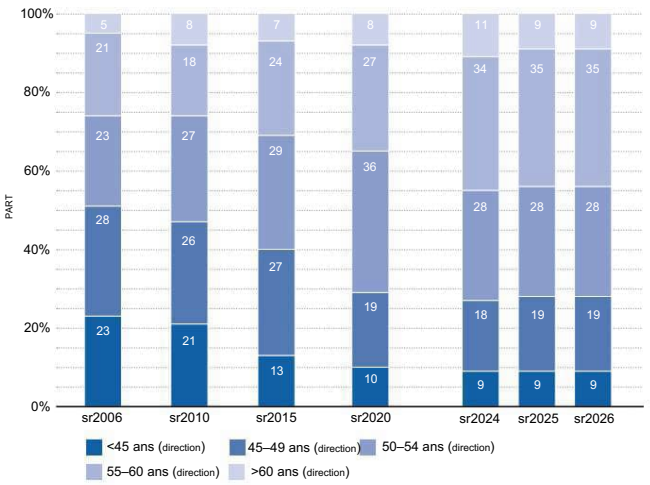


Traduit automatiquement avec Google



Âge moyen dans la direction

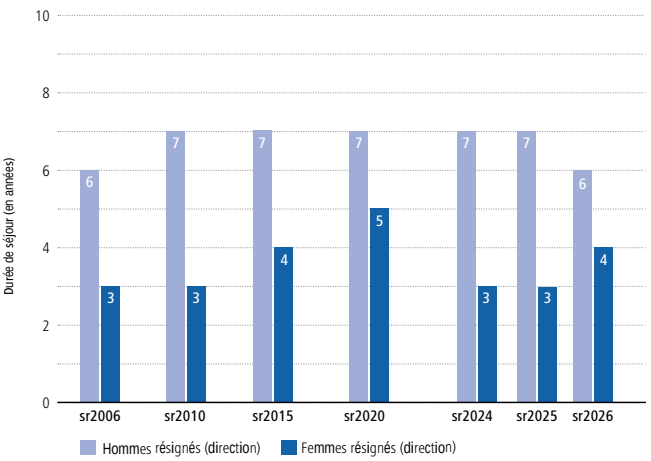
L'âge moyen des membres de la direction progressé régulièrement depuis 2011. De 50 ans en 2010 à 52 ans en 2020, il se stabilise à 53 ans depuis 2021. L'augmentation de l'âge des membres nouvellement nommés est particulièrement frappante : leur âge moyen était de 46 ans en 2006, contre 50 ans aujourd'hui. Une tendance similaire s'observe chez les CEO : leur âge moyen est passé de 52 ans en 2006 à 55 ans actuellement.



Structure par âge dans la direction

Une analyse plus approfondie des données révèle des changements significatifs dans la structure d'âge de la direction: la proportion de membres âgés de 50 ans et plus est passée de 49 % en 2006 à 72 % actuellement ; la part des plus de 60 ans a quant à elle augmenté de 5 % à 9 %. Ainsi, les 55-60 ans constituent désormais le groupe le plus important (35 %), alors qu'en 2006, ce groupe était celui des 45-49 ans (28 %). Ces derniers ne représentent plus que 19 %.

Il est également frappant de constater qu'en 2006, 23 % des membres de la direction avaient moins de 45 ans, alors qu'actuellement, ce chiffre n'est plus que de 9 %. Cela suggère que les exigences imposées à la direction opérationnelle se déplacent de plus en plus vers les personnes déjà en poste. plusieurs années d'expérience en direction,uneconnaissance du marché et des compétences en direction du changement sont combinées.



Durée d'emploi dans la direction

L’analyse de la durée de mandat des membres sortants de la direction révèle que les hommes y ont siégé sans interruption pendant sept ans. Ils ont ainsi accompagné l’entreprise pendant une période stratégique et demie, sachant qu’une période stratégique dure environ quatre à cinq ans. La durée de mandat des femmes, quant à elle, a été systématiquement plus courte.

Ces dernières années, cette durée n'était que de trois ans. Actuellement, elle est de quatre ans. On peut donc s'interroger sur la pérennité de cette situation. On constate depuis un certain temps que les femmes siégeant aux direction sont plus jeunes, promues plus tôt, moins susceptibles de posséder un passeport suisse, plus souvent recrutées à l'extérieur de l'entreprise et restent au direction beaucoup moins longtemps que leurs collègues masculins.

Traduit automatiquement avec Google

« LES MARCHÉS MONDIAUX EXIGENT DES PERSPECTIVES MONDIALES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP. »

Qu'est-ce qui constitue pour vous un bon leadership contemporain ?

Aujourd'hui, un bon leadership consiste avant tout à guider l'entreprise et à transmettre du sens. Les jeunes employés, en particulier, souhaitent comprendre les valeurs de l'entreprise et la contribution qu'ils peuvent y apporter. Parallèlement, les méthodes de travail ont considérablement évolué ; la flexibilité, notamment le télétravail, est devenue la norme. Il est donc essentiel que les attentes, les disponibilités et les règles de fonctionnement soient claires et partagées.

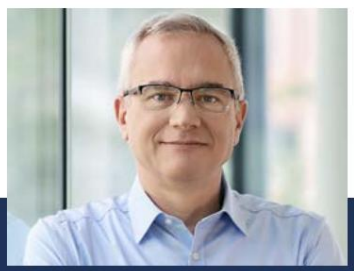
Ces mesures ne doivent pas être imposées de manière verticale, mais élaborées en collaboration au sein des équipes.

La proportion de membres direction au sein de la direction atteint un niveau record de 48 %. La moitié de votre direction est suisse. Selon vous, comment la culture d'entreprise et les processus décisionnels bénéficient-ils d'une équipe dirigeante internationalement diversifiée ?

Mon expérience en matière de leadership provient principalement d'équipes internationales. Un solide ancrage suisse est essentiel pour nous, même si nous opérons sur des marchés européens aux cadres réglementaires et politiques très différents. L'expérience internationale enrichit les échanges et élargit les perspectives sur les opportunités et les risques. La prise de décision reste tout aussi efficace à ce niveau de leadership, mais elle gagne en profondeur et en diversité de points de vue.

La Suisse compte de nombreuses entreprises à succès international, mais le nombre de cadres locaux disponibles y est limité – une situation encore aggravée par les tendances démographiques. Quel est votre avis sur ce phénomène ?

À court terme, nous ne constatons pas de problème aigu, mais à long terme, c'est certainement le cas. Les tendances démographiques auront des effets significatifs.
Outre le recrutement de nouveaux spécialistes et gestionnaires, nous nous intéressons particulièrement au transfert de connaissances, car une grande partie de l'expérience est liée aux individus.



Robert Itschner

Robert Itschner est CEO de BKW AG depuis octobre 2022. Auparavant, il était
Il possède plus de 25 ans d'expérience à divers postes de direction internationale au sein du groupe industriel ABB, et plus récemment en tant que CEO d'ABB Suisse. Il bénéficie d'une vaste expérience dans les secteurs des technologies, de l'énergie, des infrastructures et des marchés réglementés. Il est titulaire d'une licence en génie électrique de l'Université des sciences appliquées de Rapperswil et d'un master en génie électrique et informatique de l'Université Northwestern (États-Unis).Il est marié et père de trois enfants adultes.

Nous aurons besoin de modèles de travail plus flexibles et devrons réfléchir à des pôles régionaux afin d'attirer les talents et de bien les intégrer.

> L'adaptabilité deviendra encore plus cruciale à l'avenir.

En ce qui concerne le marché, la réglementation, les progrès technologiques et les développements géopolitiques : quels sont les défis qui représenteront le plus grand défi pour l'économie suisse dans les années à venir ?

La situation géopolitique actuelle engendre une volatilité exceptionnelle. De simples déclarations politiques peuvent désormais déclencher des mouvements de marché massifs et immédiats, notamment dans les secteurs de l'énergie et des matières premières. Si les entreprises suisses font généralement preuve d'agilité, la rapidité, l'ampleur et l'imprévisibilité de ces changements posent de nouveaux défis. L'évaluation fiable des scénarios s'avère de plus en plus complexe, rendant l'adaptabilité encore plus cruciale.

Au cours des deux dernières décennies, l'accent a été mis en Suisse sur le développement d'instances de direction équilibrées entre les sexes.
La proportion de femmes aux postes de direction et au conseil de surveillance stagne actuellement. Comment évaluez-vous cette situation ?

De mon point de vue, le problème principal réside dans le manque, encore trop fréquent, de femmes dirigeantes. Trop peu d'entre elles accèdent à des postes qui leur permettraient par la suite d'intégrer des conseils d'administration ou de surveillance, notamment dans les domaines techniques et d'ingénierie. Cela s'explique en partie par les choix de carrière très précoces imposés par notre système éducatif dual.

Ce qu'il faut ici, c'est plus d'attrait, des modèles à suivre et des approches à long terme.

Quelles compétences considérez-vous personnellement comme particulièrement importantes pour les futurs dirigeants, et quels conseils donneriez-vous aux jeunes sur leur chemin ?

L'essentiel est de choisir un travail qui vous passionne. La motivation et l'engagement sont des facteurs clés de réussite. Un environnement de travail stimulant et un bon encadrement sont indispensables ; un mauvais encadrement freine toute progression. Les jeunes doivent avoir le courage de se lancer des défis et d'explorer de nouvelles voies. L'expérience internationale demeure très précieuse, mais aujourd'hui, il faut souvent la rechercher activement et l'organiser de manière réfléchie.

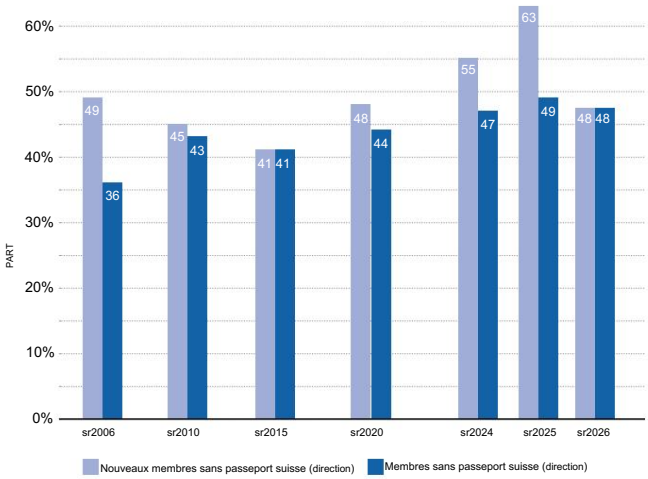
Traduit automatiquement avec Google

NATIONALITÉS DANS LA DIRECTION

L'orientation internationale des plus grands employeurs suisses se reflète dans l'origine des membres de leur directoire. S'agissant des membres de directoire ne possédant pas de passeport suisse, une distinction est faite entre les cadres recrutés directement à l'étranger et les «résident», c'est-àdire des personnes ayant déjà acquis une expérience du monde des affaires suisse avant leur nomination au directoire.

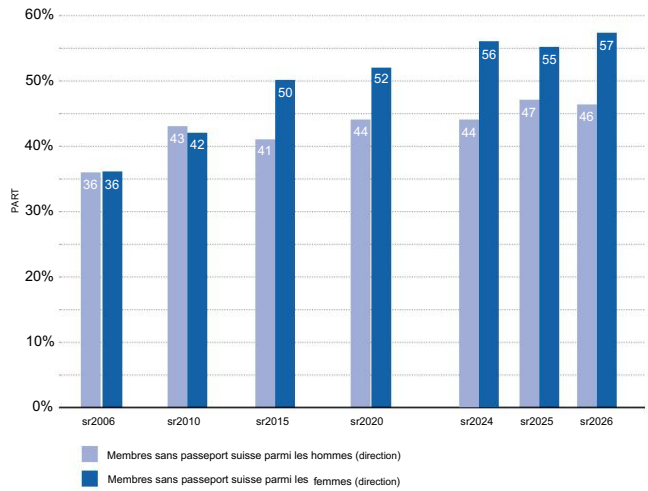
Nationalités dans la direction

Au cours des 20 dernières années, le nombre de nationalités représentées a considérablement augmenté. En 2006, outre les Suisses, 23 autres nationalités siégeaient de la direction; aujourd'hui, on en compte 51. La proportion de membres de la direction ne possédant pas de passeport suisse est passée de 36 % en 2006 à 43 % en 2010 et s'est maintenue autour de 45 % pendant les 15 années suivantes. L'année dernière, ce chiffre a atteint son niveau le plus élevé à ce jour, à 49 %, et se situe actuellement à 48 %. À l'heure actuelle, 48 % des nouveaux membres de la direction ne sont pas titulaires d'un passeport suisse, ce qui souligne l'importance du marché du travail international pour les entreprises suisses.



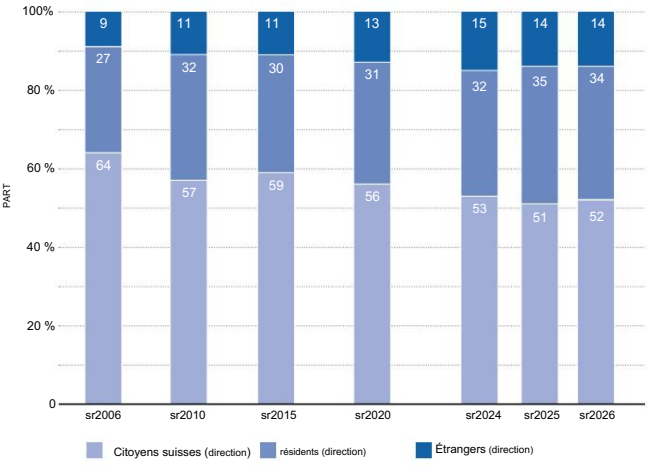
Nationalités dans la direction selon le genre

L'analyse des membres de la direction ne possédant pas de passeport suisse, ventilée par sexe, révèle qu'en 2006, 36 % des membres, hommes et femmes confondus, ne détenaient pas de passeport suisse. Au cours des dix années suivantes, cette proportion a progressé de manière constante, creusant l'écart entre les sexes. Actuellement, plus de la moitié des femmes membres de la direction (57 %) ne possèdent pas de passeport suisse, contre moins de la moitié pour les hommes (46 %). Cela signifie que les femmes de la direction sont plus fréquemment recrutées à l'international.



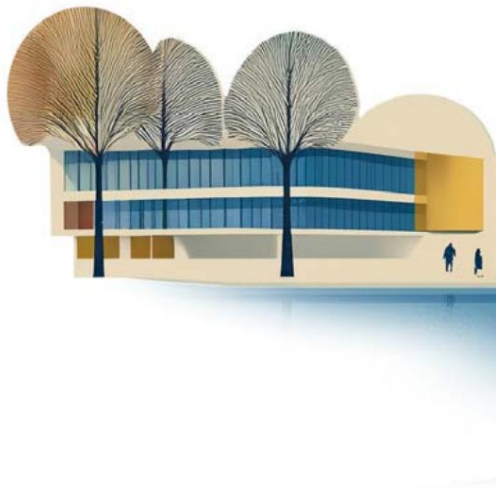
Résidents en suisse de la direction

La Suisse est un pays d'immigration traditionnel. L'analyse des origines des membres de la direction ne possédant pas de passeport suisse révèle que nombre d'entre eux ont passé une part importante de leur carrière en Suisse. Ils ont séjourné en Suisse et sont donc considérés comme résident. En 2006, 27 % des membres du directoire étaient des résident, et seulement 9 % avaient été nommés directement depuis l'étranger. Au cours des 20 dernières années, si la proportion de membres du directoire ne possédant pas de passeport suisse a augmenté, la proportion de citoyens suisses a également progressé. Plus d'un tiers des membres du directoire étaient et sont des résident, soit actuellement 34 %. Ces cinq dernières années, 14 % des nouveaux membres du directoire ont été nommés directement depuis l'étranger. La constance de la proportion de résident témoigne également de la réussite de l'intégration en Suisse.



Traduit automatiquement avec Google

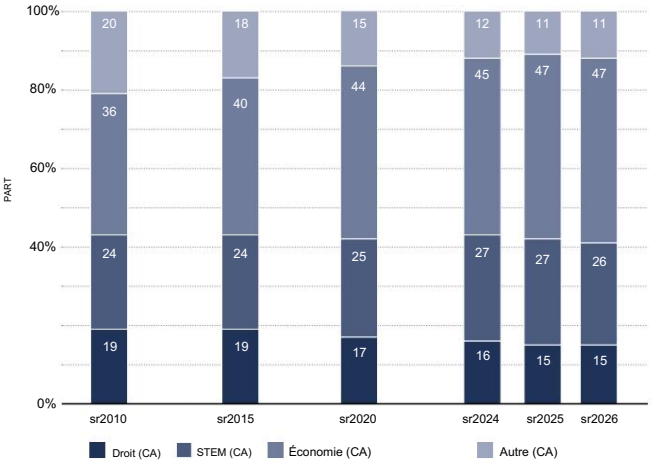
FORMATION DE MEMBRES DU COMITÉ



Les mutations économiques et technologiques des dernières décennies ont profondément modifié les exigences envers les dirigeants. Cette évolution se reflète également dans le parcours scolaire des membres des conseils d'administration et de membre de la direction.

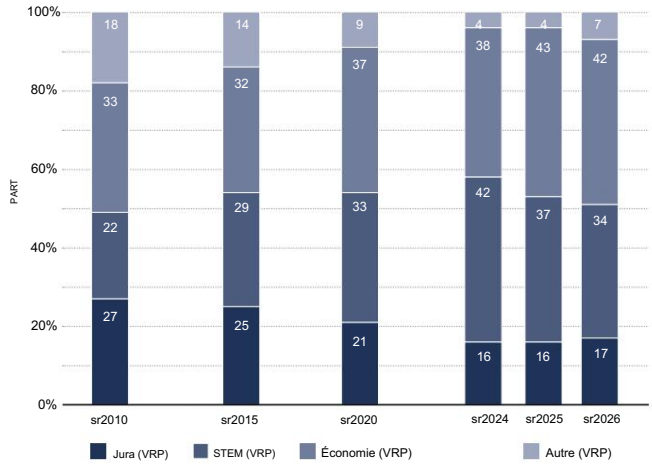
Formation des membres du conseil d'administration

Ces dernières années, le conseil d'administration est passé d'un organe de surveillance principalement axé sur le droit à une institution à vocation stratégique. La proportion conseil d'administration issus des filières commerciales ou économiques est passée de 36 % en 2010 à 47 % aujourd'hui, constituant désormais le groupe le plus important. La part des diplômés en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM) a légèrement progressé, passant de 24 % à 26 %, tandis que celle des juristes a reculé, passant de 19 % en 2010 à 15 % aujourd'hui. La mondialisation, les bouleversements technologiques, la numérisation et le recours à l'intelligence artificielle exigent une compréhension plus approfondie des modèles 20%économiques, des marchés et des technologies. Les incertitudes géopolitiques et la fragmentation des marchés accentuent encore la pression sur les entreprises à vocation internationale. Les personnalités issues du monde des affaires ou des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM) sont de plus en plus mises en lumière en raison de leur approche de ces problématiques.

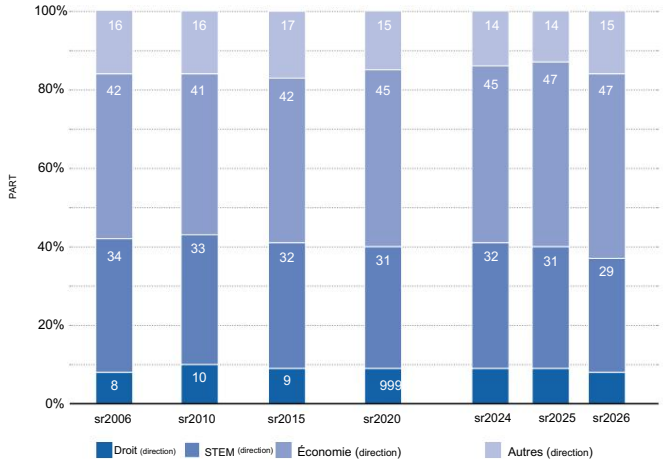


Formation au président/présidente des conseils d'administration

Les qualifications requises pour les présidents de conseil d'administration évoluent considérablement, passant d'une expertise essentiellement juridique à une expertise stratégique en matière de marché et de technologies. En 2010 encore, 27 % des présidents étaient titulaires d'un diplôme en droit, 33 % d'un diplôme en économie et 22 % d'un diplôme en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM). Aujourd'hui, la situation est différente : la proportion de juristes a chuté à 17 %, tandis que 42 % des présidents sont issus du domaine de l'économie et 34 % d'un domaine STEM.

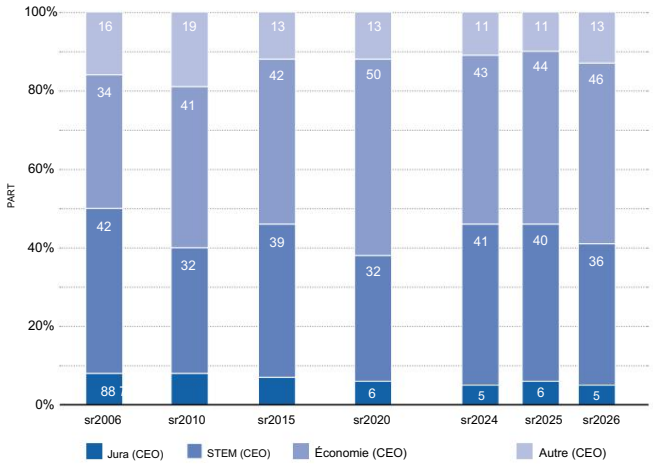


Traduit automatiquement avec Google



Formation des membres de la direction

Le profil académique des membres de la direction est nettement dominé par les études d'économie. En 2006, 42 % d'entre eux étaient titulaires d'un diplôme en économie ; ce chiffre atteint aujourd'hui 47 %. La part des profils scientifiques, technologiques, d'ingénierie et mathématiques (STEM) reste stable autour d'un tiers (actuellement 29 %), soulignant l'importance de l'expertise technologique au sein du conseil. On compte 8 % de juristes parmi les membres des conseils d'administration. Ainsi, la compréhension des marchés, des finances et des technologies influence considérablement le profil de la direction suisses.



Formation des CEO

Parmi les CEO, le profil a considérablement évolué, avec une augmentation significative des diplômés en économie et en direction. Leur part est passée de 34 % en 2006 à 46 % actuellement. Les profils issus des filières STEM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) restent à 36 %.

Ce niveau élevé et constant témoigne de la pénétration technologique croissante de nombreux modèles d'entreprise. Les considérations juridiques jouent un rôle mineur, restant stables à 5 %. Aujourd'hui, les profils des CEO sont clairement axés sur l'expertise du marché, la gouvernance d'entreprise et la technologie.

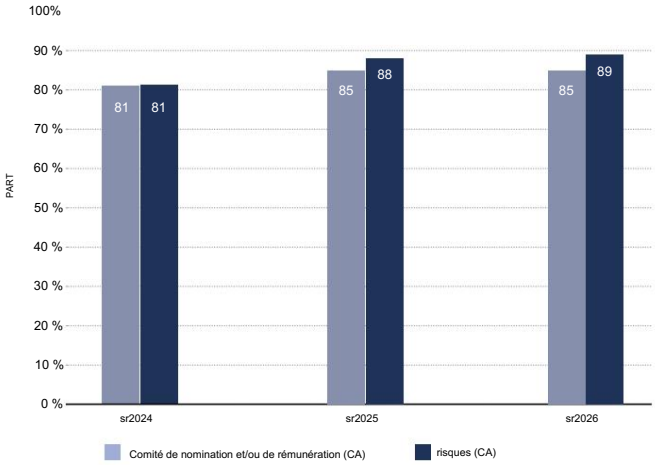
Traduit automatiquement avec Google

COMPOSITION DU CONSEIL ADMINISTRATIF

Les conseils d'administration des plus grandes entreprises suisses mettent de plus en plus souvent en place des comités pour les assister dans la préparation et le traitement des décisions clés. Outre les comités traditionnels (nomination, rémunération, audit, risques), les comités spécialisés axés sur les priorités stratégiques de l'entreprise se généralisent.

Comités traditionnels au sein du conseil d'administration

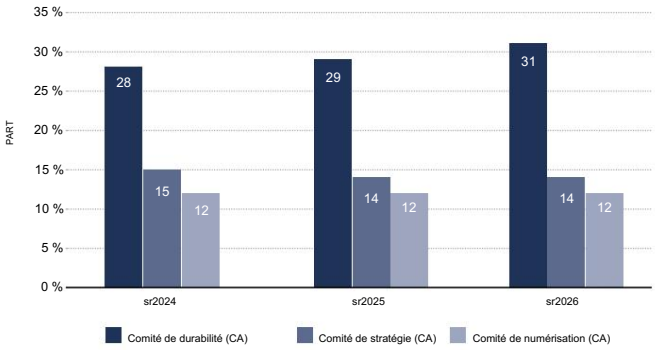
Les comités traditionnels sont désormais quasiment systématiquement intégrés aux conseils d'administration : actuellement, 89 % des entreprises disposent d'un comité d'audit et/ou des risques, et 85 % d'un comité de nomination et/ou de rémunération. Ces comités font désormais partie intégrante de la structure de gouvernance des plus grandes entreprises suisses.



Comités spéciaux au sein du conseil d'administration

Les comités spécialisés reflètent les priorités stratégiques que les entreprises poursuivent et abordent au niveau du conseil d'administration.

Actuellement, 31 % des entreprises disposent d'un comité de développement durable, 14 % de stratégie et 12 % traditionnels, les comités spécialisés prennent une importance croissante au sein des conseils d'administration.



Code suisse de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise

Dans le cadre de ses attributions, le Conseil d'administration nomme des comités parmi ses membres afin de réaliser des analyses approfondies de domaines de responsabilité spécifiques et de l'assister dans l'exercice de ses fonctions. Ces comités veillent à ce que l'ensemble du Conseil d'administration soit pleinement informé des domaines qu'ils supervisent. Outre les comités d'audit, de rémunération et de nomination, d'autres comités peuvent être créés (par exemple, dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, du développement durable et de la transformation numérique). Technologie, innovation, risque et investissements, ou comités ad hoc pour l'évaluation de transactions spécifiques).

Source : economysuisse 2025

Traduit automatiquement avec Google

« Le développement rapide des TIC représente toujours un défi. »

EXIGENCES PLUS ÉLEVÉES POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Qu'est-ce qui constitue pour vous un bon leadership contemporain ?

Selon moi, le leadership moderne repose en grande partie sur la transmission de sens, d'inspiration et de motivation. Le rôle d'un superviseur a depuis longtemps évolué, dépassant la simple attribution et le suivi des tâches. Il s'agit désormais d'instaurer la confiance, de définir des objectifs communs et de doter les collaborateurs des compétences nécessaires. Mon expérience dans ce domaine a démontré que le travail en autonomie stimule la performance de chacun et permet d'obtenir de meilleurs résultats collectifs. La performance peut ensuite être analysée en continu à l'aide d'indicateurs clairs et compréhensibles, et les mesures peuvent être régulièrement évaluées afin d'en vérifier l'efficacité et ajustées si nécessaire.

> Le leadership moderne consiste en grande partie à transmettre du sens, de l'inspiration et de la motivation.

Le travail des conseils d'administration se professionnalise et s'organise efficacement grâce à des comités. Votre entreprise dispose déjà d'un comité « Technologies de l'information et numérisation » au sein de son conseil d'administration. Quelles considérations stratégiques ont motivé sa création ?

Pour une banque de détail dotée d'une importante branche de banque centrale, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent depuis longtemps un rôle central. En d'autres termes, PF est une entreprise technologique qui « produit de la finance ». Le développement rapide des TIC impose des exigences toujours plus élevées au conseil d'administration, et ce, à des intervalles de plus en plus courts. Prenons l'exemple de la gouvernance de la mise en œuvre de l'IA au sein d'une entreprise. Le conseil d'administration doit appréhender les opportunités offertes par cette technologie, ainsi que les risques qui en découlent. Ce n'est qu'à cette condition qu'il est possible de développer simultanément des cadres et des contrôles pertinents pour son utilisation, permettant ainsi de saisir cette opportunité sans prendre de risques inconsidérés. Outre la compréhension d'un contexte technique complexe, le facteur temps est crucial. Une stratégie TIC moderne ne peut être mise en œuvre du jour au lendemain : tous les aspects pertinents doivent être discutés au préalable et sur un pied d'égalité avec les spécialistes. Un comité préparatoire doté des compétences adéquates est indispensable pour permettre au conseil d'administration de mener activement et efficacement les discussions et ainsi assumer pleinement ses responsabilités.

Les profils des membres des conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises évoluent : on observe une évolution des profils, passant du juriste au commerce et aux sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM). Comment analysez-vous cette évolution ?

Les compétences commerciales et scientifiques ont toujours été pertinentes dans le domaine de la réalité virtuelle. Il n'est pas faux non plus d'affirmer que les profils à vocation juridique ne sont plus nécessaires. Ces facteurs étaient et restent particulièrement importants dans le secteur bancaire. Je pense qu'il s'agit plutôt d'un rééquilibrage des pouvoirs, impulsé, bien sûr, par les évolutions technologiques qui touchent tous les secteurs.

En ce qui concerne le marché, la réglementation, les progrès technologiques et les développements géopolitiques : quels défis pèseront le plus lourd sur l'économie suisse dans les années à venir ?

La dégradation de la coopération fondée sur des règles et l'augmentation rapide de la dette publique engendrent une incertitude croissante. La nécessité de réagir rapidement et de bien comprendre l'impact des changements sur nos stratégies demeurera un défi. Il est essentiel de trouver un équilibre entre la rapidité et la pertinence des ajustements, afin de garantir la liquidité à court terme tout en préservant la rentabilité à long terme et l'indépendance des acteurs économiques.

Ces vingt dernières années, la Suisse s'est attachée à développer des instances dirigeantes paritaires. Or, la proportion de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance stagne. Quel est votre avis sur cette situation ?

J'imagine que le vivier de compétences disponibles est actuellement largement épuisé. Développer et faire fructifier des profils adaptés dépend de nombreux facteurs. Développer les talents est une tâche complexe pour les entreprises, qui exige non seulement du temps, mais aussi une gestion réaliste des attentes.

Quelles compétences considérez-vous personnellement comme particulièrement importantes pour les futurs dirigeants, et quels conseils donneriez-vous aux jeunes sur leur chemin ?

Il faut aimer les gens et s'intéresser à eux, et pas seulement dans le cadre professionnel. La réussite – que ce soit dans les affaires, le sport ou la vie de famille – repose très souvent sur quelques mécanismes simples et bien connus. D'un point de vue économique, les employés sont l'atout le plus précieux d'une entreprise. Honnêtement et

La capacité à établir des liens authentiques est une qualité essentielle dans toute carrière comportant des responsabilités de leadership. Cela implique également de soutenir et de développer activement les employés en s'appuyant sur des données et des faits concrets.

Marcel Bührer

Marcel Bührer, économiste de formation (HSG), est président du conseil d'administration de PostFinance AG depuis juillet 2021. La même année, il a rejoint le conseil d'administration de Companjon Services DAC. D'avril 2020 à juin 2021, il a occupé le poste de directeur technique de Companjon Services DAC. Jusqu'en 2018, il était directeur général de Swisscard AECS GmbH, une coentreprise entre American Express et Credit Suisse qui émet des cartes de paiement en Suisse. Auparavant, il était directeur général chez Credit Suisse AG, où il dirigeait les services de paiement et était responsable des services partagés au sein de la division Technologie et Services.

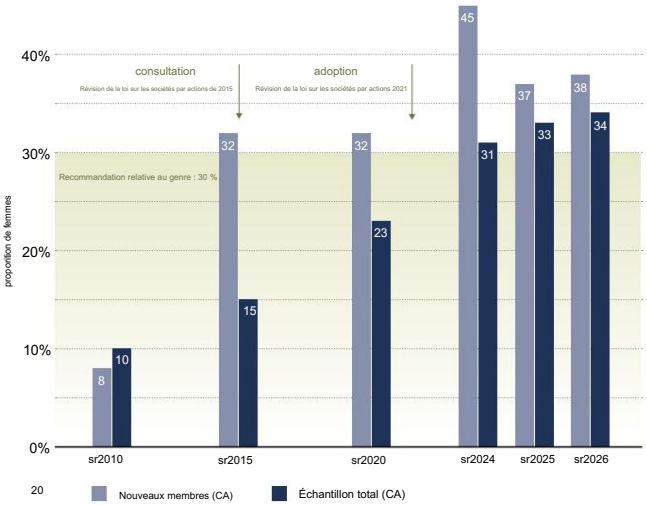
Traduit automatiquement avec Google

LA DIVERSITÉ DES GENRES DANS LE PRIVATE SECTOR

La question de la répartition hommes-femmes au sein des conseils d'administration et des directions préoccupe les entreprises suisses depuis des années. Avec l'introduction de quotas de genre obligatoires, ce problème a pris une dimension réglementaire. Depuis lors, l'évolution de la proportion de femmes n'a pas seulement été observée, elle a aussi été exigée.

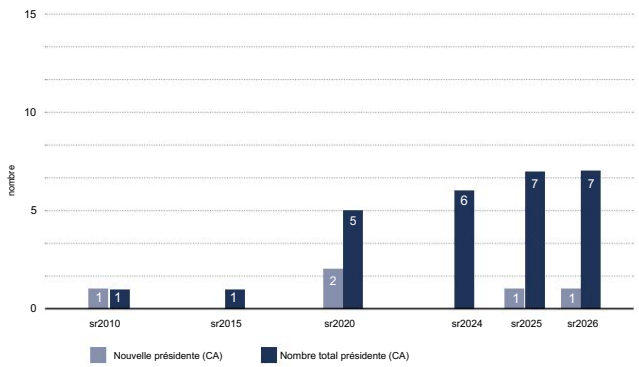
Proportion de femmes au sein du conseil d'administration

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration n'augmente que légèrement, passant de 33 % à 34 %. Après une croissance continue, de 10 % en 2010 à 23 % en 2020, les 100 plus grandes entreprises ont atteint l'objectif de 30 % de femmes en 2024. La forte progression observée entre 2020 et 2024 s'est récemment considérablement ralentie. Avec la fin de la période de transition pour atteindre cet objectif le 1er janvier 2026, l'attention se porte désormais sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Comparée aux autres pays européens, la Suisse fait partie des pays les moins avancés : la France compte déjà 47 %, la Norvège 46 % et l'Italie 45 % de femmes dans leurs conseils d'administration.



Présidents du conseil d'administration

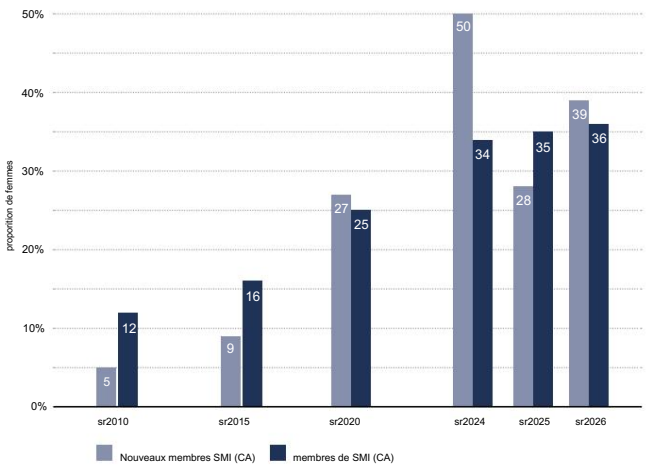
En Suisse, les femmes présidentes de conseils d'administration restent l'exception. De 2010 à 2015, une seule femme occupait ce poste au sein de chaque conseil ; depuis, leur nombre est passé à cinq en 2020 et s'élève actuellement à sept. Il s'agit de : Nayla Hayek (Groupe Swatch), Ursula Nold (Fédération coopérative Migros), Monika Ribar (Chemins de fer fédéraux suisses CFF), qui a quitté ses fonctions en mai 2026 et a été remplacée par André Wyss, Petra Rumpf (Institut Straumann), Suzanne Thoma (Sulzer), Esther von Ziegler (ZFV Enterprises) et Audrey Zibelman (Landis+Gyr), récemment nommée.



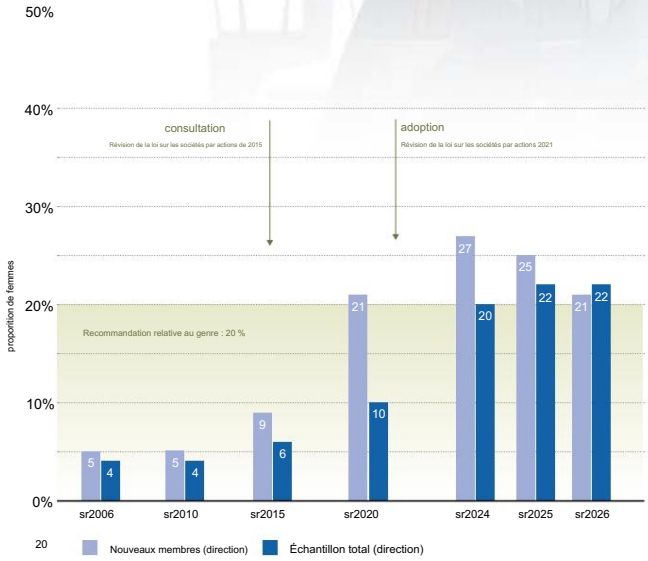
Proportion de femmes au sein du conseil d'administration de SMI

Les 20 sociétés cotées au SMI ont enregistré des rendements plus élevés pendant des années.

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration est présentée dans l'échantillon global. Depuis 2010, leur part est passée de 12 % à 36 % actuellement, un chiffre légèrement supérieur à la moyenne de l'échantillon global (34 %). Bien que les SMI aient atteint l'objectif de 30 % de femmes en 2022, on observe un net ralentissement de la progression, d'autant plus que la propor-
tion de femmes n'a augmenté que très lentement depuis. À l'heure actuelle, 39 %des postes va cants au sein des conseils d'administration sont occupés par des femmes, un
chiffre nettement inférieur au vivier mondial de talents féminins.



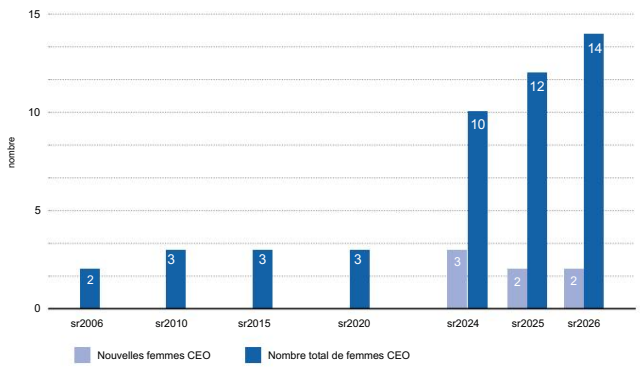
Traduit automatiquement avec Google



Proportion de femmes dans la direction

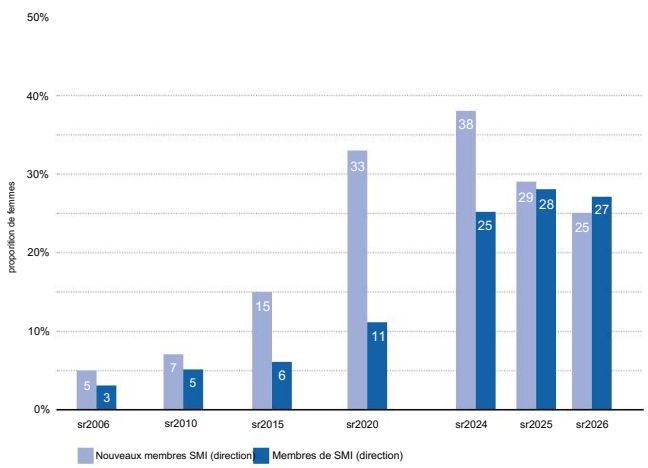
En 2006, les femmes occupaient 4 % des postes de direction. En 15 ans, les 100 plus grandes entreprises ont atteint une représentation féminine de 10 %. Une progression plus rapide n'est apparue qu'à partir de 2020, les entreprises parvenant à pourvoir davantage de postes vacants avec des femmes tout en réduisant le nombre de départs féminins. En 2024, l'objectif de parité de 20 % a été atteint. Actuellement, la proportion de femmes aux postes de direction stagne à 22 %.

La proportion de femmes parmi les nouveaux membres du direction est de 21 %, soit le chiffre le plus bas depuis 2020. Le nombre de femmes ayant quitté le la direction, à 28, est également le deuxième plus élevé depuis le début de l'enquête.



CEO femmes

En 2006, on comptait deux femmes CEO : Heliane Canepa (Nobel Biocare) et Susy Brüschweiler (Groupe SV). Quinze ans plus tard, en 2020, elles étaient trois : Philomena Colatrella (CSS Assurances), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie) et Suzanne Thoma (alors chez BKW). Cette augmentation significative s'est produite au cours des six dernières années seulement. Nous comptons actuellement 14 femmes CEO : Philomena Colatrella (CSS Insurance), qui a quitté son poste de CEO fin février 2026 et a été remplacée par Mirjam Bamberger, Ricarda Demarmels (Emmi), Ann-Kristin Erkens (SIG), qui a cédé ses fonctions par intérim au nouveau CEO Mikko Keto début mars 2026, Hanneke Faber (Logitech), la nouvelle Laura Gersch. (Allianz Suisse), Sabine Keller-Busse (UBS Suisse), Nadja Lang (ZFV-Unternehmungen), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie), Géraldine Picaud (SGS), Michèle Rodoni (Die Mobiliar), Lara Skripitsky (McDonald's Suisse), Nora Teuwsen (ABB Suisse), Suzanne Thoma (Sulzer) et Susanne Wille (srG).



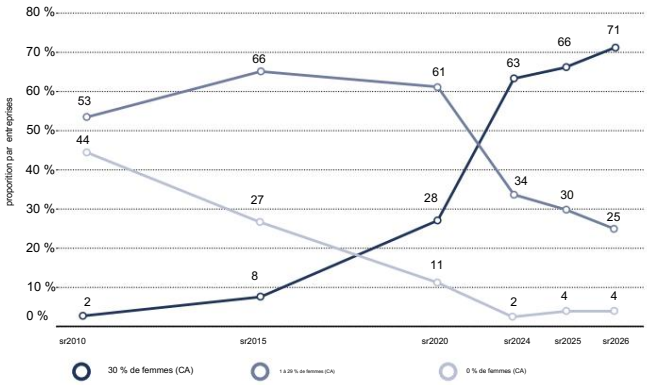
Proportion de femmes de direction au SMI

Une analyse des 20 SMI révèle qu'en 2006, leur pourcentage de femmes au sein de leur conseil d'administration (3 %) était inférieur à celui de l'ensemble des entreprises hors SMI (4 %). Ce pourcentage est resté globalement stable jusqu'en 2020, les deux échantillons se situant autour de 10 %. Depuis, la proportion de femmes dans les SMI a connu une progression très positive, dépassant l'objectif de 20 % dès 2022. Cependant, cette tendance s'inverse actuellement au sein des 20 SMI : le pourcentage de femmes au conseil d'administration est en baisse. Il est passé de 28 % en 2025 à 27 % aujourd'hui, et seulement 25 % des postes vacants dans les SMI sont occupés par des femmes.

Traduit automatiquement avec Google

Pourcentage de femmes siégeant aux conseils d'administration par entreprise

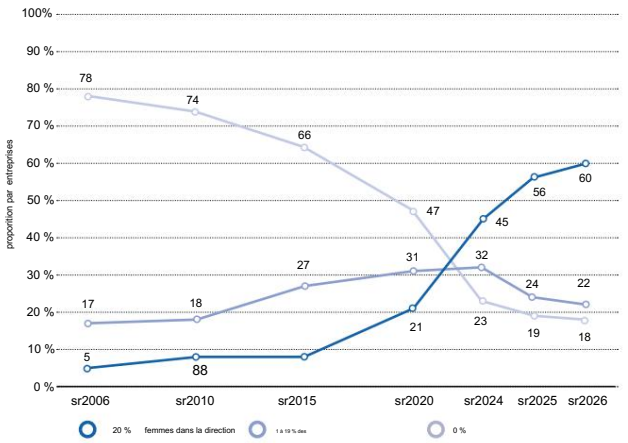
Une analyse des entreprises, fondée sur la proportion de femmes au sein de leur conseil d'administration, révèle une évolution très positive du pourcentage d'entreprises comptant au moins 30 % de femmes dans leur conseil, notamment depuis 2020. Alors qu'en 2010, seulement 2 % des entreprises atteignaient ce seuil, ce chiffre est passé à 28% en 2020. Actuellement, 71 % des entreprises comptent au moins 30 % de femmes au sein de leur organe stratégique. Le pourcentage d'entreprises dont le pourcentage de femmes au sein de leur conseil d'administration se situe entre 1 % et 29 % est passé de 53 % en 2010 à 66 % en 2015, avant de retomber à son niveau actuel de 25 %, au profit des entreprises comptant au moins 30 % de femmes. En 2010, 44 % des entreprises ne comptaient aucune femme dans leur conseil d'administration ; aujourd'hui, ce pourcentage est de 4 %.



Vingt-huit entreprises ne respectent toujours pas le quota de 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration. Parmi celles-ci, seize sont cotées en bourse (dont une au SMI), ce qui signifie qu'à compter de leur rapport sur la rémunération de 2026, elles sont tenues, en vertu de la nouvelle loi sur les sociétés, d'en indiquer les raisons et de détailler les mesures qu'elles prendront pour atteindre l'objectif de 30 %.

Pourcentage de femmes occupant des poste de direction par entreprises

Une analyse des entreprises, basée sur la proportion de femmes dans leur direction, révèle qu'en 2006, 78 % d'entre elles ne comptaient aucune femme au sein de leur direction, et seulement 5 % atteignaient une représentation féminine d'au moins 20 %. Actuellement, 60 % des entreprises emploient au moins 20 % de femmes dans leurs instances dirigeantes. En 2006, seules 17 % des entreprises affichaient une représentation féminine comprise entre 1 % et 19 %. Ce chiffre a atteint 32 % en 2024 et est désormais en baisse, les entreprises comptant aujourd'hui au moins 20 % de femmes dans leur direction. Cela démontre que la clé d'une parité hommes-femmes équilibrée réside dans la capacité des entreprises à intégrer au moins trois femmes dans leurs équipes de direction.



48 entreprises n'ont pas encore atteint l'objectif d'au moins 20 % de femmes à des postes de direction.

Parmi celles-ci, 24 sont cotées en bourse (dont 6 dans le SMI), ce qui signifie qu'elles sont tenues, dans le rapport sur les rémunérations 2031, conformément au nouveau droit des sociétés anonymes, d'en indiquer les raisons et d'exposer les mesures visant à améliorer la situation afin d'atteindre cet objectif de 20 %.

Art. 734f Code des obligations

À moins que chaque sexe ne soit représenté à hauteur d'au moins 30 % au sein du conseil d'administration et de 20 % au sein de la direction générale, les informations suivantes doivent être divulguées dans le rapport sur la rémunération des sociétés qui dépassent les seuils prévus à l'article 727, paragraphe 1, point 2 :

1. les raisons pour lesquelles les genres ne sont pas représentés comme prévu ; et

2. Mesures visant à promouvoir le genre le moins représenté.

Traduit automatiquement avec Google

« La diversité ne se crée pas par des quotas, mais par le développement des talents. »

Qu'est-ce qui constitue pour vous un bon leadership contemporain ?

Pour moi, un bon leadership ne consiste pas à contrôler les gens par l'autorité, mais à les motiver par le sens donné, la confiance et une communication claire.

Un manager peut attribuer des tâches, mais je crois au principe suivant : « On suit un manager par obligation, on suit un leader par envie. » Mon objectif est que les collaborateurs contribuent par conviction, car ils adhèrent à une vision commune. Pour cela, il faut privilégier une communication ouverte, l'esprit d'équipe et un intérêt sincère pour les personnes, caractérisé par la fiabilité, la crédibilité et l'empathie. Cela implique également de remettre en question l'ordre établi, de gérer les objectifs contradictoires et d'obtenir des résultats durables.

> Il convient de développer les talents de manière ciblée afin qu'ils puissent évoluer vers des postes de direction sur plusieurs années.

Au cours des deux dernières décennies, l'accent a été mis en Suisse sur le développement d'instances des organes directeurs équilibrées entre les sexes.
La proportion de femmes aux postes de direction et au conseil d'administration stagne actuellement. Comment évaluez-vous cette situation ?

Cette stagnation est également liée au fait que de nombreuses entreprises ont initialement abordé la question sous la pression réglementaire. Souvent, le recrutement de femmes à l'extérieur a été privilégié au détriment du développement des talents en interne sur le long terme. La diversité doit être mise en œuvre plus tôt : les talents doivent être développés de manière systématique afin de permettre leur évolution vers des postes de direction au fil des années. Dans notre entreprise, nous avons réussi à augmenter la proportion de femmes à des postes de direction d'environ 12 % à plus de 20 %, notamment grâce à des programmes de mentorat et des plateformes favorisant la mise en réseau et la visibilité. La diversité des points de vue contribue également à améliorer la qualité des décisions. Il est essentiel de définir des objectifs clairs et de mesurer les progrès, car seul ce qui est mesuré est réellement géré.

En 2021, Rieter ne comptait aucune femme au sein de son conseil d'administration ni de sa direction. Actuellement, deux femmes siègent au conseil d'administration et deux autres à la direction. Quelles mesures spécifiques ont contribué à cette évolution positive ?

Il était essentiel pour moi de promouvoir activement la diversité et de ne pas me contenter de nommer des femmes en fonction de critères prédéfinis. L'important, c'est qu'elles accèdent à ces postes grâce à leurs compétences. C'est pourquoi nous avons délibérément choisi de développer et d'accompagner systématiquement les femmes talentueuses dès le début, plutôt que de simplement pourvoir des postes à court terme. Aujourd'hui, nous comptons deux femmes au conseil d'administration et deux au comité exécutif. Ces deux administratrices dirigent des départements clés.
Des comités. Il ne s'agit donc pas seulement du nombre, mais aussi de responsabilités et d'influence réelles.

Comment garantir la mise en place d'une planification de la relève systématique à tous les niveaux de management ?

La planification de la relève est mise en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques, de la base au sommet. Le principe de la responsabilité partagée s'applique : outre les supérieurs hiérarchiques directs, le niveau immédiatement supérieur examine également le plan. De plus, les évaluations des candidats potentiels sont harmonisées entre les cadres supérieur-e-s afin d'assurer la comparabilité des profils. Des indicateurs clés de perforance (KPI) permettent également de définir les postes clés nécessitant des candidats à la succession à court ou moyen terme. Le processus est déjà déployé jusqu'au troisième niveau de management, et nous travaillons à le rendre visible dans toute l'entreprise, jusqu'au niveau opérationnel, grâce à la technologie.

En ce qui concerne le marché, la réglementation, les progrès technologiques et les développements géopolitiques : quels sont les défis qui représenteront le plus grand défi pour l'économie suisse dans les années à venir ?

La Suisse ne pourra assurer sa pérennité qu'en renforçant son rôle de pôle d'innovation et de technologie. Compte tenu du coût de la vie élevé, une stratégie de domination par les coûts est difficilement réaliste. Les entreprises doivent donc créer une réelle valeur ajoutée grâce à des produits et services innovants. Le système suisse d'éducation et de formation, et notamment la formation professionnelle duale qui allie expérience pratique et enseignement théorique, constitue un pilier essentiel à cet égard et forme des spécialistes qualifiés.

Quelles compétences considérez-vous personnellement comme particulièrement importantes pour les futurs cadres supérieur-e-s, et quels conseils donneriez-vous aux jeunes sur leur chemin ?

Je considère trois compétences comme essentielles : le caractère, la compétence et la curiosité. Le caractère, c'est agir avec honnêteté et montrer l'exemple. La compétence, c'est le développement continu. La curiosité, c'est l'esprit d'investigation et le courage d'essayer de nouvelles choses et d'apprendre de ses erreurs, car on ne devient pas un leader fort sans connaître d'échecs.

Thomas Oetterli

Thomas Oetterli est CEO de Rieter Holding AG depuis 2023 et a également assumé la fonction de président des conseils d'administration en 2024.
Auparavant, il a occupé divers postes de direction au sein du groupe Schindler pendant de nombreuses années, dont celui de CEO pendant six ans. Il était également responsable des régions Europe du Nord et de l'Est ainsi que de la Chine en tant que membre du direction du groupe. Il a suivi des études universitaires en administration des affaires.
Zurich. Thomas Oetterli est membre du conseil d'administration de [SFS] depuis 2011.
Thomas Oetterli est président du groupe SFS depuis 2022. Il vit à Küssnacht am Rigi, est marié, père de trois enfants et apprécie le sport et la lecture.

Traduit automatiquement avec Google

« La diversité exige une clarté d'objectif – et elle ne se mettra pas en place d'elle-même. »

Qu'est-ce qui constitue pour vous un bon leadership contemporain ?

Un bon leadership guide, prend des décisions et instaure la confiance, principalement par la clarté. L'empathie et la clarification consciente des attentes sont tout aussi essentielles. La performance doit être exigée, mais toujours dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe. Aujourd'hui, diriger, c'est aussi simplifier les choses et maintenir un équilibre entre stabilité et adaptabilité.

Ces vingt dernières années, la Suisse s'est attachée à développer des instances dirigeantes paritaires. Or, la proportion de femmes occupant des postes de cadres supérieur-e-s dans le secteur public stagne. Quel est votre avis sur cette situation ?

Ce constat s'applique également en principe à l'administration cantonale.
Après une période de progrès manifestes, la tendance se stabilise. Cela s'explique en partie par le départ à la retraite de la première génération de femmes à la tête de départements, qui ne sont pas systématiquement remplacées par des femmes. Il demeure essentiel de poursuivre explicitement l'objectif d'une parité hommes-femmes, d'adapter les processus de recrutement en conséquence et, parallèlement, d'accroître la durée d'exercice des femmes aux postes de direction, notamment grâce à des modèles de leadership et de travail flexibles.

En ce qui concerne le marché, la réglementation, les progrès technologiques et les développements géopolitiques : quels sont les défis qui solliciteront le plus l'économie suisse dans les années à venir, et qu'est-ce que cela signifie pour l'administration publique ?

L'incertitude s'accroît et les prévisions deviennent plus difficiles à établir. Pénurie de compétences, évolution démographique, automatisation et intelligence artificielle ont des effets simultanés, parfois contradictoires. Pour les administrations publiques et les entreprises, cela signifie avant tout une grande capacité d'adaptation. Les analyses doivent être constamment réévaluées et le développement continu des compétences des employés devient un facteur clé de succès.

Kathrin Arioli

Kathrin Arioli, docteure en sciences, née en 1963, est chancelières d'État du canton de Zurich depuis 2018, la première femme à occuper ce poste.

entre 1990 et 2011 dans l'administration cantonale de Zurich à

Elle a travaillé au Bureau pour l'égalité des chances, puis a occupé le poste de secrétaire générale de la Direction de l'intérieur du canton de 2011 à 2013.

Née à Zoug, Kathrin Arioli a été secrétaire générale du Tribunal supérieur du canton de Berne de 2013 à 2017. Elle a également enseigné le droit public à l'Université de Zurich et a siégé comme juge suppléante au Tribunal administratif de Zurich. Docteur en droit, elle est consultante en développement organisationnel.

Dans quels domaines voyez-vous l'administration publique devenir plus agile, plus efficace et plus productive ?

La numérisation offre ici un potentiel considérable. Les services publics numériques peuvent rendre les démarches plus conviviales, plus accessibles et de meilleure qualité. Parallèlement, le modèle suisse exige de proposer simultanément des canaux numériques et analogiques. Les gains d'efficacité sont donc un défi et ne doivent pas se faire au détriment de la confiance des citoyens dans l'administration publique et de l'accessibilité pour tous.

> Tant que les femmes seront sous-représentées aux postes des cadres supérieur-e-s, il faudra des objectifs clairs, des procédures de recrutement appropriées et des modèles de travail qui allient performance et réalité.

Selon vous, est-ce un avantage pour les gestionnaires de l'administration publique d'avoir une expérience du secteur privé ?

Oui, la diversité des parcours professionnels et des points de vue est généralement un atout. Cependant, le facteur crucial est l'adaptabilité : les gestionnaires doivent être disposés à comprendre la logique et le cadre de l'administration avant d'initier des changements. Les jugements hâtifs ou le manque de respect pour les structures existantes sont contre-productifs.

Quelles compétences considérez-vous personnellement comme particulièrement importantes pour les futurs dirigeants, et quels conseils donneriez-vous aux jeunes sur leur chemin ?

L'essentiel est de trouver un emploi qui vous passionne. De plus, la volonté d'apprendre, l'adaptabilité, l'introspection et la résilience sont indispensables.
La collaboration au sein d'équipes diversifiées et la prise en compte des différents points de vue sont tout aussi importantes. Dans un environnement particulièrement exigeant, la confiance en soi est également essentielle pour un développement professionnel épanouissant.

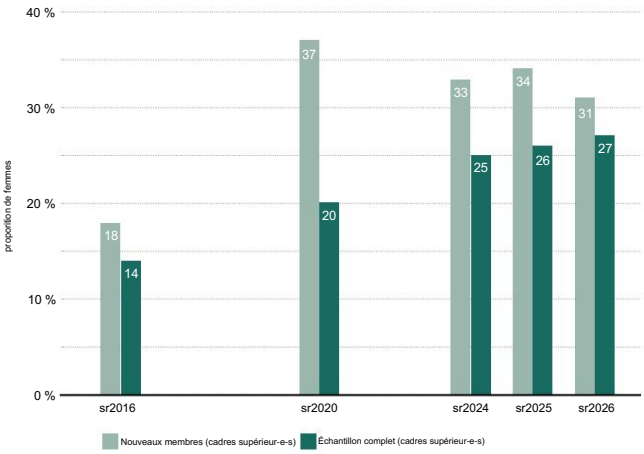
Traduit automatiquement avec Google

LA DIVERSITÉ DES GENRES DANS LE SECTEUR PUBLIC

La question de la répartition des sexes aux postes de direction revêt également une importance capitale dans le secteur public. En tant qu'institutions étatiques, ces organisations ont une responsabilité particulière pour garantir la transparence des structures et l'égalité des chances professionnelles. L'analyse de la haute direction apporte un éclairage important sur la mise en œuvre concrète de la mixité au sein de l'administration publique.

Proportion de femmes dans les cadres supérieur-e-s

Lorsque l'enquête sur la représentation des femmes dans le secteur public a débuté en 2016, elle recensait déjà 14 % de femmes aux postes decadres supérieur-e-s. À cette époque, le secteur privé n'affichait qu'un taux de 6 %. Le secteur public dispose depuis longtemps un cadre favorisant un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. De plus, il propose de plus en plus de parcours professionnels davantage ancrés dans les dimensions sociales et philosophiques que ceux du secteur privé. Cela lui a également permis de nommer durablement des femmes à des postes de cadres supérieur-e-s . En 2020, le secteur pulic affichait déjà une part de 20 % de femmes dans la haute direction et a continuellement augmenté ce chiffre pour atteindre 27 % aujourd'hui, même si le rythme de progression a ralenti ces dernières années. Le secteur public a longtemps été considéré comme un pionnier en matière de parité hommes-femmes ; cependant, le secteur privé l'a désormais rattrapé avec 22 % de femmes.

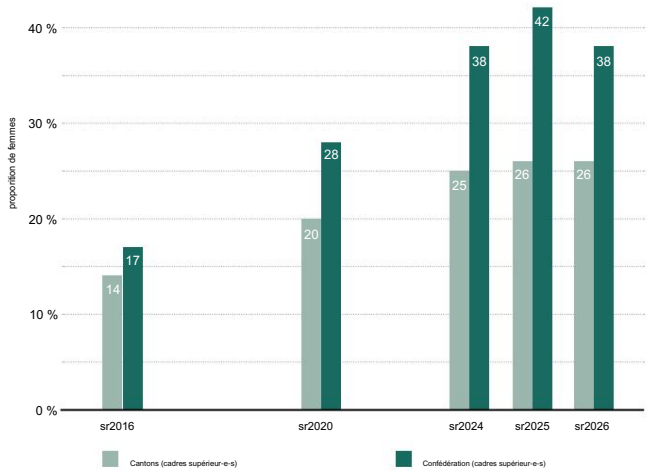


Comparaison entre le Confédération fédéral et les cantons

Si l'on considère l'administration fédérale séparément des cantons, elle était légèrement en tête en 2016 avec 17 % contre 14 % pour les 26 cantons.

Le gouvernement fédéral a continuellement accru son avance et affichait déjà 28 % cadres supérieur-e-s en 2020, alors que les cantons n'en étaient qu'à 20 %.

Actuellement, la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs de l'administration confédération s'élève à 38%, tandis que celle des cantons est de 26 %. Or, au cours des quatre dernières années, la Confédération a systématiquement pourvu les postes vacants en recrutant entre 30 et 50 % de femmes. La Confédération ne s'est donc pas contentée de fixer des objectifs, mais a également rempli ses obligations de manière exemplaire.



Traduit automatiquement avec Google

PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

ENTREPRISES

ABB Ltd.
ABB Schweiz AG
Adecco Management & Consulting SA
AEVIS VICTORIA SA
Alcon Switzerland AG
Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG
Amrize Ltd
Arbonia AG
ARYZTA AG
Autoneum Holding AG
Avolta AG
AXA Versicherungen AG
Axpo Holding AG
Barry Callebaut AG
Bell Food Group AG
BKW AG
BLS AG
Bobst Group SA
Bucher Industries AG
Bühler AG
Burkhalter Holding AG
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG
Clariant AG
Coca-Cola HBC AG
Compagnie Financière Richemont SA
Coop Genossenschaft
CSS Holding AG
Dätwyler Holding AG
Denner AG
Die Schweizerische Post
DKSH Holding AG
dormakaba International Holding AG
DSM-Firmenich AG
Emmi AG
EMS-CHEMIE HOLDING AG
Endress + Hauser AG
EQUANS Switzerland AG
F. Hoffmann-La Roche AG
fenaco Genossenschaft
Forbo International SA
Franke Holding AG
Frutiger AG
Galderma SA
Galenica AG
gategroup AG
Geberit AG
Georg Fischer AG
Givaudan SA
Glas Trösch Holding AG
Glencore plc
Helsana Versicherungen AG
Helvetia Baloise Holding AG
Hirslanden AG
Holcim Ltd
HUBER+SUHNER AG
IBM Schweiz AG
Implenia AG
ISS Holding AG
Jet Aviation Management AG
Julius Bär Gruppe AG

ENTREPRISES

Kühne + Nagel International AG
Landis+Gyr AG
Logitech International SA
Lonza Group AG
Manor AG
McDonald's Suisse Holding SA
Mettler-Toledo Holding AG
Migros-Genossenschafts-Bund
Nestlé S.A.
Novartis AG
OC Oerlikon Corporation AG
Partners Group Holding AG
Phoenix Mecano AG
Pictet Group SA
PostFinance AG
PwC Switzerland AG
Raiffeisen Schweiz
Rieter Holding AG
Ringier Holding AG
RUAG MRO Holding AG
Sandoz AG
SBB Cargo AG
Schindler Holding AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
SFS Holding AG
SGS SA
Siemens Schweiz AG
SIG Holding Ltd.
Sika AG
SIX Group AG
Sonova Holding AG
sr Technics Ltd.
srG Ssr
Stadler Rail AG
Straumann Holding AG
Sulzer AG
Suva
SV Group AG
Swiss International Air Lines AG
Swiss Life AG
Swiss Life Schweiz
Swiss Re Ltd
Swiss Steel Holding AG
Swisscom AG
Swissport International Ltd.
Syngenta AG
Tertianum Management AG
Tetra Laval Group SA
The Swatch Group Ltd.
TX Group AG
UBS AG
UBS Switzerland AG
Valora Holding AG
Vebego Schweiz Holding AG
V-ZUG Holding AG
ZFV-Unternehmungen
Zürcher Kantonalbank
Zurich Insurance Group AG
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Traduit automatiquement avec Google

INDICATIONS GÉNÉRALES CONCERNANTES LE RAPPORT

Depuis 2006, Guido Schilling AG collecte des données sur la composition des conseils d'administration et de direction des 100 plus grandes entreprises suisses. À partir de 2016, l'analyse a été étendue au secteur public, avec l'étude de la haute direction des 26 cantons et de l'administration fédérale.

Le rapport Schilling instaure une « transparence au sommet » et s'est imposé comme un instrument indépendant et reconnu pour faire le point et analyser plus en profondeur les niveaux de management en Suisse.

Les données relatives aux conseils d'administration et aux direction des 100 plus grandes entreprises ont été compilées par l'équipe projet interne de Guido Schilling AG. Leurs recherches, leurs entretiens individuels et leurs demandes directes auprès d'entreprises qui ne publient généralement pas de données confèrent à cette enquête toute sa valeur. Le taux d'exhaustivité des données est de 95 % pour les direction et de 99 % pour les conseils d'administration. Les données relatives au secteur public ontégalement été compilées par l'équipe projet interne de guido schilling AG.

Une équipe de projet de guido schilling AG a mené les recherches.

La date de référence pour les enquêtes auprès des 100 plus grands employeurs et du secteur public est le 31 décembre 2025.

PRIVATE SECTOR Les 100 plus grands employeurs suisses	
Direction	Conseil d'administration
PUBLIC SECTOR 26 cantons et le Confédération	
cadres supérieur-e-s, chanceliers fédéral-e-s, chanceliers/chancelières d'État, secrétaires généraux/générales, chefs et cheffes d'office	Conseil fédéral/ Conseil d'État

BASE DE DONNÉES

La base de données est disponible à l'adresse www.schillingreport.ch/fr/bases-de-donnees et fournit des informations complètes sur tous les échantillons et toutes les années d'enquête. Elle comprend également des analyses complémentaires sur le niveau d'instruction et l'âge des membres des commissions, les langues parlées dans le secteur public, etc., qui ne figurent pas dans le présent rapport, offrant ainsi une vue d'ensemble des échantillons étudiés.

Scannez le code QR pour accéder au site web de la base de données.

Traduit automatiquement avec Google

CONTACT

POUR TOUTE QUESTION OU INFORMATION COMPLÉMENTAIRE:

guidoschilling executive search

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

www.guidoschilling.ch
info@guidoschilling.ch

À PROPOS DE GUIDO SCHILLING AG

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

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

www.imd-search.com

IMD INTERNATIONAL SEARCH GROUP

Traduit automatiquement avec Google

Traduit automatiquement avec Google

guidoschilling
executive search

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

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

www.schillingreport.ch