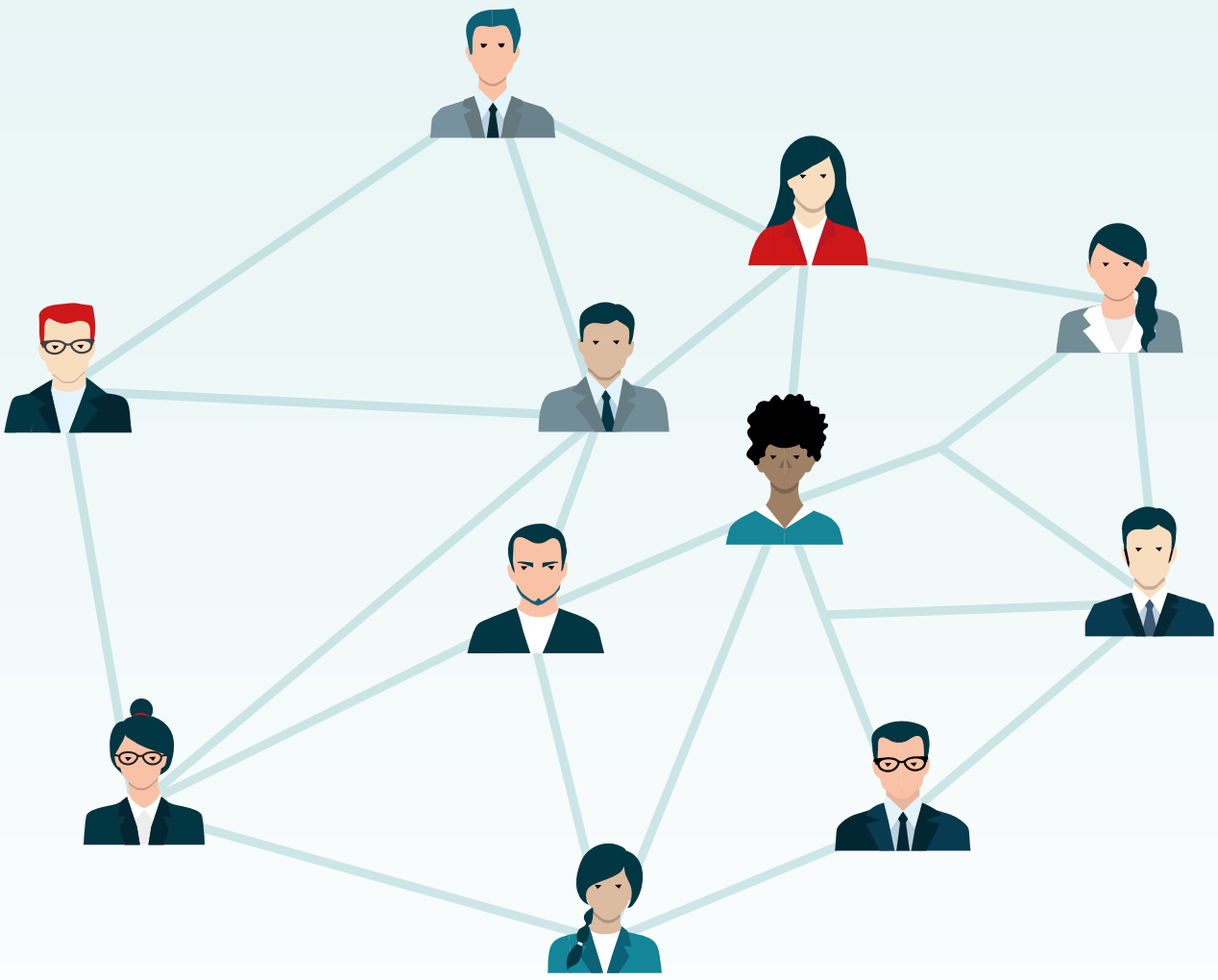
En collaboration avec

BAIN & COMPANY

Advance
GENDER EQUALITY IN BUSINESS

LE CODE D'APPARTENANCE

POURQUOI LES FEMMES QUITTENT LA TECH ET COMMENT CRÉER UNE CULTURE D'ENTREPRISE INCLUSIVE QUI LES RETIENT



Avant-propos



Au fil des siècles, la présence et la participation des femmes dans la société et le monde du travail a considérablement progressé. La participation à la population active augmente régulièrement dans les pays européens depuis les années 1990[1]. Bien qu'il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre l'égalité, la participation féminine accuse un retard significatif aux postes de direction.

À l'échelle mondiale, les femmes représentent 42% de la main-d'œuvre et près de la moitié des postes d'entrée, mais occupent moins de 25% des postes de direction[2]. La Suisse ne fait pas exception. Conformément aux tendances mondiales, les femmes basées en Suisse représentent, tous secteurs confondus, 47% des travailleurs à des postes non managériaux[3] mais n'occupent que 23% des postes de middle management et 22% des postes de top management[4].

Dans l'ensemble des économies mondiales, le phénomène de « pipeline qui fuit » est particulièrement évident dans des secteurs spécifiques, tels que les MINT. En 2024, les femmes étaient toujours sous-représentées dans la main-d'œuvre plus large des Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (MINT), n'occupant que 28% des rôles MINT, comparé à une représentation féminine de 47% parmi les travailleurs non-MINT. Il en va de même pour la « chute vers le sommet », car les femmes ne représentent qu'environ un dixième des postes de direction dans les MINT comparé à un quart dans les secteurs non-MINT[5].

Étant donné le rôle de plus en plus crucial joué par la technologie dans tous les secteurs[6], et le besoin croissant d'individus qualifiés, le manque de ressources pour combler ces lacunes de main-d'œuvre constitue un défi clé pour les entreprises et le gouvernement suisses. En 2023, seulement 16,6% des spécialistes TIC en Suisse étaient des femmes[7]. Ainsi, une voie claire pour s'attaquer au déficit de personnes compétentes en technologie consiste à exploiter le pool de talents féminins encore largement inexploité en encourageant plus de femmes à rejoindre la main-d'œuvre technologique et, de manière cruciale, retenir celles qui le font. Des efforts précieux sont déployés pour augmenter le nombre d'étudiantes dans les filières liées à la technologie et les encourager à commencer leur carrière dans des rôles technologiques. Bien que ces efforts soient impératifs, leur impact sur le déficit d'individus qualifiés ne sera pas immédiat. Pour cette raison, retenir les femmes déjà employées dans des rôles technologiques est essentiel pour répondre au besoin de personnes qualifiées à court terme.

1 D'environ 54% jusqu'à 70% en 2023. Emploi et activité par sexe et âge (1992-2020) - données annuelles, Eurostat, 2024
2 Global Gender Gap 2024 – Insight Report, Forum économique mondial, 2024, p. 7
3 50 ans de changement dans la population employée : démographie, travail à temps partiel et professions, Office fédéral de la statistique, 2024
4 Gender Intelligence Report data, Advance and The University of St. Gallen, 2024
5 Global Gender Gap 2024 -Insight Report, Forum économique mondial, 2024, p. 8 & p. 49
6 D'ici 2030, il y aura une pénurie d'environ 40 000 spécialistes IT en Suisse, Conseil fédéral suisse, 2022
7 Spécialiste en Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) appliqué à la main-d'œuvre totale en Suisse en 2023

Ce livre blanc se concentre sur les efforts de rétention en fournissant un aperçu de la situation actuelle en Suisse et en suggérant des domaines sur lesquels se concentrer pour s'attaquer au phénomène de « pipeline qui fuit » féminin dans la tech. Notre travail est basé sur une enquête auprès de 670 professionnels en Suisse menée en automne 2024. 69% des répondants sont des femmes, et 52% sont employées dans des rôles technologiques. Ces résultats ont été intégrés avec les données collectées pour le Gender Intelligence Report 2024[8], les résultats d'une enquête 2023 administrée aux participants de la conférence #wetechtogether[9] et plusieurs autres sources suisses et mondiales.

REMERCIEMENTS

Nous aimerions exprimer notre gratitude aux auteurs de ce livre blanc, Camilla Giusti et Jonas Schuetz de Bain & Company Suisse et Priska Burkard de TechFace. Nous remercions également les contributeurs de We Shape Tech et Hello 50:50 World.



Deike Diers
Associée
Bain & Company Schweiz



Tanja Frohn
Associée
Bain & Company Schweiz



Alkistis Petropaki
Directrice générale Advance

8 L'ensemble de données utilisé pour ce livre blanc inclut des entreprises des secteurs IT, TIC, FinTech, MedTech, Ingénierie et Énergie, et autres secteurs liés à la technologie, couvrant 56 000 employés au total. Le Gender Intelligence Report est le résultat d'une collaboration entre Advance et l'Université de St-Gall

9 #wetechtogether, la conférence leader de Suisse sur la diversité et l'inclusion dans la tech organisée par TechFace

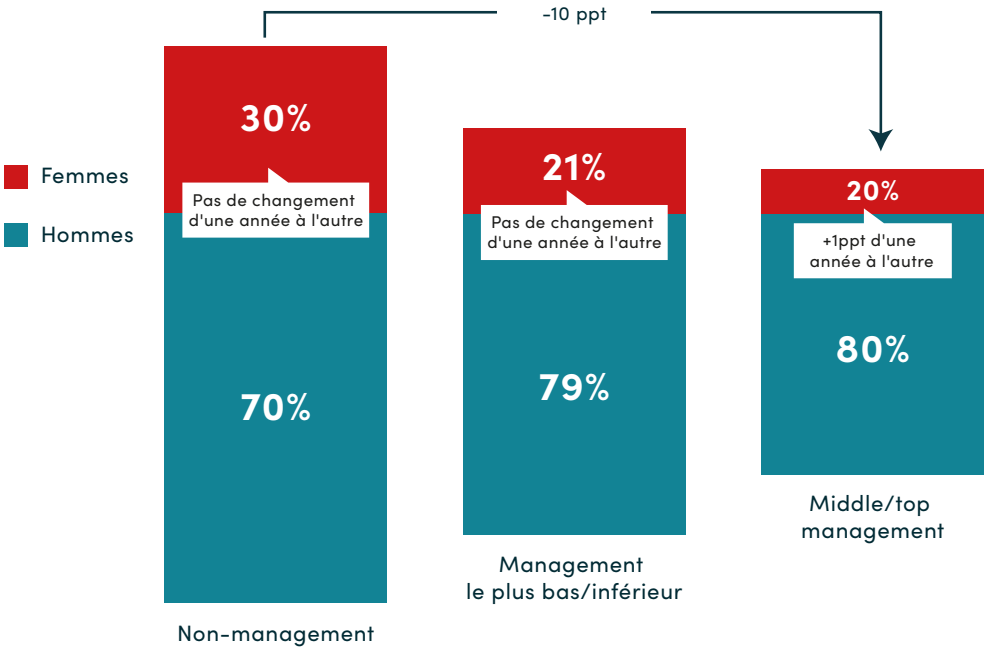
Le Déséquilibre de Genre dans l'Industrie Tech Suisse Importe pour le Succès Économique à Long Terme du Pays

Seulement 30% des employés non-managériaux et 20% des managers middle/top dans les entreprises tech suisses sont des femmes

En Suisse, les données parlent d'elles-mêmes : en 2023, seulement 16,6% des spécialistes TIC étaient des femmes[10]. Cependant, dans les entreprises tech suisses, les femmes représentent environ un tiers des employés à des postes non-managériaux. Cette part diminue drastiquement à 21% aux niveaux de management les plus bas et reste autour de 20% aux postes de middle et top management[11]. Cette différence de 10 points de pourcentage souligne le phénomène de pipeline qui fuit dans l'industrie tech suisse (voir Figure 1).

Figure 1

Pipeline d'individus qualifiés en technologie en Suisse par genre



Source: L'ensemble de données utilisé pour ce livre blanc inclut des entreprises des secteurs IT, TIC, FinTech, MedTech, Ingénierie et Énergie, et autres secteurs liés à la technologie, couvrant 56 000 employés au total. Le Gender Intelligence Report est le résultat d'une collaboration entre Advance et l'Université de St-Gall.

10 Données de spécialiste TIC appliquées à la main-d'œuvre totale en Suisse en 2023
11 Données du Gender Intelligence Report, Advance et Université de St-Gall, 2024, inclut les rôles techniques et non-techniques.

La « chute vers le sommet » ne limite pas seulement la progression de carrière des femmes travaillant dans les entreprises tech, mais prive aussi l'économie suisse de personnes qualifiées nécessaires pour combler le déficit croissant d'individus experts en technologie. Selon ICT-VET Switzerland[12], si aucune action n'est entreprise, le pays fera face à une pénurie d'environ 40 000 professionnels des technologies de l'information d'ici 2030[13]. Élargir l'accès aux pools de talents sous-utilisés, tels que les travailleuses, pourrait être crucial pour relever ce défi.

Augmenter la participation féminine dans la main-d'œuvre produirait également des bénéfices économiques significatifs. L'Institut européen pour l'égalité des genres estime que combler l'écart de genre dans les MINT seulement pourrait augmenter le PIB par habitant de l'UE de 2,2% et 3,0% d'ici 2050[14]. En Suisse, atteindre le taux d'emploi féminin à temps plein de la Suède (leader mondial dans cette métrique) pourrait stimuler le PIB suisse de 6% annuellement, équivalent à environ 33 milliards de CHF[15].

Des Pionnières à la Minorité : Le Parcours Tech des Femmes



Les femmes ont joué un rôle central dans le développement de nombreuses technologies sans lesquelles nous ne pourrions pas fonctionner aujourd'hui – pensez notamment à la programmation informatique[16], aux moteurs de recherche[17] et au Wi-Fi[18], pour n'en nommer que quelques-unes. Pourtant, malgré leurs contributions significatives, elles ont toujours eu du mal à émerger et à être reconnues comme figures dirigeantes dans le domaine tech. Les rares exceptions à leur sous-représentation, telles que la présence substantielle des premières programmeuses informatiques pendant la Seconde Guerre mondiale et jusqu'au début des années 1980, sont rarement reconnues. En conséquence, le chemin vers une représentation égale dans ce domaine d'importance croissante reste incertain et difficile.

Il peut être surprenant d'apprendre que la programmation informatique, maintenant un domaine où les hommes sont plus répandus, était initialement considérée comme un « travail de femmes »[19]. À ses débuts, les femmes jouaient un rôle central dans l'informatique, et elles étaient embauchées comme programmeuses quand le développement logiciel était perçu comme une occupation répétitive et moins qualifiée comparée à l'ingénierie matérielle, qui était principalement masculine. Dans les pays occidentaux, cette perception n'a que changé durant la seconde moitié du 20ème siècle. Les femmes, autrefois nombreuses mais contributrices non reconnues aux avancées technologiques en programmation, sont progressivement devenues une minorité dans un domaine qui est rapidement devenu massivement dominé par les hommes[20].

Au-delà des stéréotypes de genre qui ont redéfini des emplois spécifiques comme plus adaptés à un genre (qui se sont même inversés, comme ce fut le cas pour les emplois dans le domaine des logiciels), plusieurs autres facteurs ont probablement contribué à exclure les femmes de rôles spécifiques dans la tech. Ceux-ci incluent des facteurs environnementaux (par exemple, moins de femmes dans un domaine, le rendant moins accueillant pour les autres femmes voulant l'intégrer), des facteurs sociaux (par exemple, la réticence des entreprises à offrir des rôles à temps partiel, affectant disproportionnellement les femmes, ou l'introduction d'ordinateurs domestiques comme instruments plus adaptés aux garçons[21]) et des facteurs économiques (par exemple, les ralentissements économiques menant à des suppressions d'emplois dans des postes historiquement occupés par des femmes[22]).

12 ICT-VET Switzerland est l'organisation nationale responsable de toutes les qualifications professionnelles fédérales dans les professions IT et numériques
13 D'ici 2030, il y aura une pénurie d'environ 40 000 spécialistes IT en Suisse, Conseil fédéral suisse, 2022
14 Bénéfices économiques de l'égalité des genres dans l'Union européenne, Institut européen pour l'égalité des genres, 2017
15 Women in Work Index, PwC, 2022
16 Ada Lovelace, créditée d'avoir écrit le premier algorithme informatique au 19ème siècle
17 Karen Spärck Jones, responsable de la Fréquence Inverse de Document, une technologie sous-jacente aux moteurs de recherche
18 Hedy Lamarr, pionnière d'une technologie de saut de fréquence formant la base du Wi-Fi et d'autres technologies sans fil comme le GPS
19 Programming: when did „women's work" become a „man's world"?, Digital Future Society, 2021
20 The Secret History of Women Coding, Clive Thomson, The New York Times Magazine, 2019
21 Unlocking the Clubhouse, Jane Margolis and Allan Fisher, The MIT Press, 2003
22 When Computer Coding Was A 'Woman's' Job, History.com, 2021

Pourquoi les Femmes Quittent la Tech : Comprendre le Défi

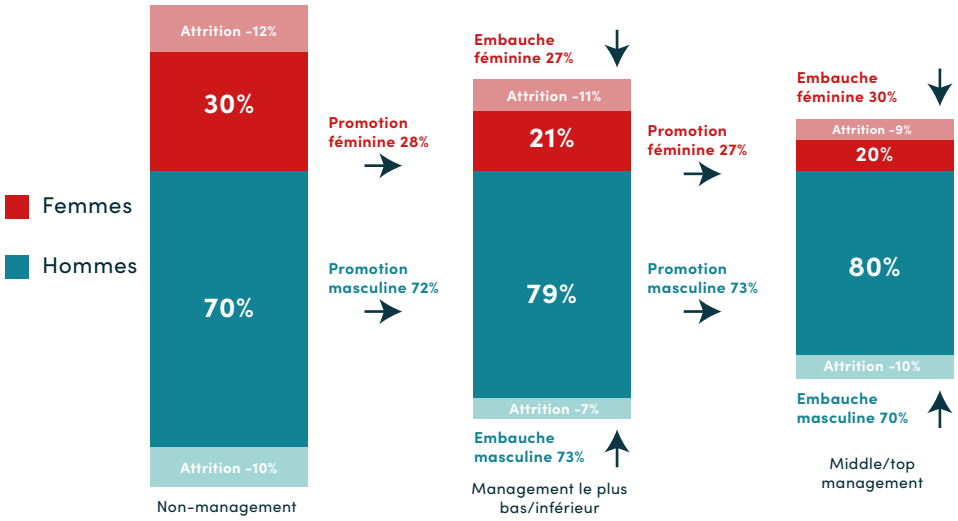
Il y a de nombreuses raisons convaincantes pour augmenter la proportion de femmes dans l'industrie tech suisse. Alors pourquoi est-il si difficile d'atteindre cet objectif, et pourquoi le phénomène de pipeline qui fuit est-il si prononcé ?

Plus que l'embauche et la promotion, la rétention est le vrai problème

Les taux de promotion des femmes, en ligne avec ou au-dessus de la part d'employées féminines à tous les niveaux, suggèrent que le fait que les femmes soient moins promues que leurs homologues masculins n'est pas le problème principal. De même, l'embauche externe au niveau managérial semble légèrement biaisée vers les recrues féminines[23]. Les femmes à tous les niveaux managériaux sont embauchées au-dessus de leur représentation dans la main-d'œuvre existante (voir Figure 2). Ces résultats indiquent que d'autres facteurs, au-delà des pratiques de promotion et d'embauche, conduisent à des défis de rétention pour les femmes dans la tech suisse.

Figure 2

Pipeline de talents tech en Suisse avec flux entrants et sortants de talents



Source: L'ensemble de données utilisé pour ce livre blanc inclut des entreprises des secteurs IT, TIC, FinTech, MedTech, Ingénierie et Énergie, et autres secteurs liés à la technologie, couvrant 56 000 employés au total. Le Gender Intelligence Report est le résultat d'une collaboration entre Advance et l'Université de St-Gall.

La promotion et l'embauche seules ne peuvent résoudre les défis d'égalité des genres. Le recrutement externe[24] ne fait que redistribuer les professionnelles en technologie entre les entreprises sans élargir le pool d'individus compétents global. Les stratégies de promotion font face à des limitations similaires en raison du faible nombre de femmes aux niveaux non-managériaux (30%) et du besoin d'opportunités d'avancement équitables pour tous les employés. Sans mesures de rétention efficaces, tous les gains en représentation féminine disparaissent rapidement, comme nos données le montrent clairement. Augmenter le nombre total de femmes dans la tech est essentiel pour un changement durable.

23 Données du Gender Intelligence Report, Advance et Université de St-Gall, 2024
24 Exclut le recrutement latéral depuis l'extérieur de l'industrie tech

Les Taux d'Attrition Révèlent une « Histoire de Deux Moitiés », avec les Femmes aux Postes de Management Faisant Face au Plus Haut Risque de Départ

Nous devons tenir compte des dynamiques de rétention pour comprendre pleinement la situation actuelle. C'est là que le cœur du problème commence à faire surface. L'attrition peut aider à expliquer pourquoi le phénomène de pipeline qui fuit est une tendance si persistante et difficile à inverser dans l'industrie tech suisse. Son rôle dans l'entrave à la progression féminine varie significativement selon le rôle et l'ancienneté, résultant en ce qui peut être décrit comme une « histoire de deux moitiés ». Les femmes expérimentent un taux d'attrition plus élevé que les hommes au niveau non-managérial, à 12% comparé à 10%. Au niveau de management le plus bas/inférieur, les taux de promotion (28%) s'alignent généralement avec la part de main-d'œuvre féminine (30%). Cependant, l'écart de genre en attrition s'élargit à ce stade, avec 11% de femmes s'en allant comparé à seulement 7% d'hommes. Aux niveaux plus seniors, la tendance change. Les femmes sont promues aux postes de middle et top management à un taux plus élevé (27%) que leur représentation globale dans la main-d'œuvre (21%). De plus, les taux d'attrition à ces niveaux sont presque égaux entre les genres, avec 9% pour les femmes et 10% pour les hommes.

Ceci suggère que les efforts pour s'attaquer au phénomène de pipeline qui fuit devraient se concentrer sur les stades de management précoces, sans négliger les femmes aux niveaux plus seniors. En fait, les taux d'attrition aux postes de management supérieurs alignés sur le genre aident à maintenir la présence de leaders féminines, mais ils ne conduisent pas au progrès. Une action ciblée est essentielle pour compenser la sortie progressive de leaders féminines due à la retraite et percer la barrière persistante de ~20% de représentation féminine aux niveaux de management que nous voyons aujourd'hui.

Investiguer les Facteurs Clés de l'Attrition Féminine dans la Tech

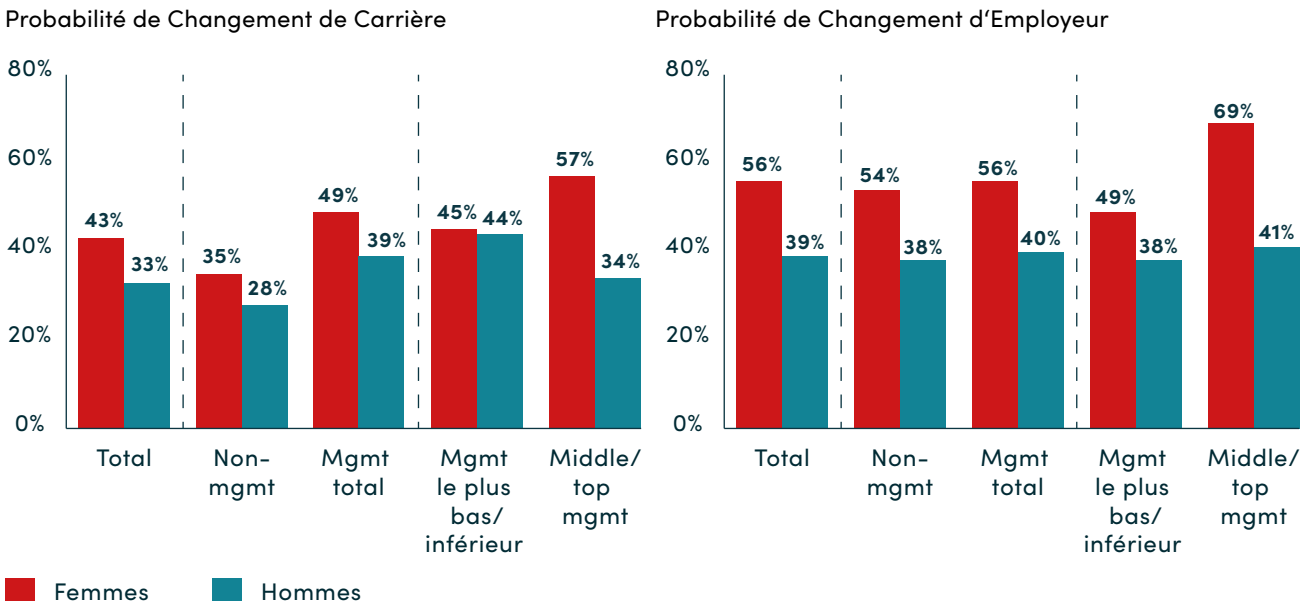
Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de quitter l'industrie tech, et leur probabilité augmente avec leur ancienneté

Basé sur nos données d'enquête, un regard plus attentif sur le secteur tech suisse révèle des informations clés qui aident à identifier les défis sous-jacents et les actions de remédiation potentielles.

Cohérent avec les taux d'attrition plus élevés parmi les femmes, notre enquête ascendante, menée pour ce Livre blanc, auprès de travailleurs en Suisse indique que les talents féminins sont, en moyenne, plus susceptibles que leurs pairs masculins de quitter à la fois leurs employeurs, ainsi que l'industrie tech dans son ensemble[25]. Cette probabilité augmente à mesure que les femmes progressent dans leur carrière. Les femmes dans la tech rapportent une volonté significativement plus élevée que les travailleurs tech masculins de changer leur carrière (+10 ppt) ou leurs employeurs (+17 ppt) dans un futur proche (voir Figure 3). De manière frappante, la différence de genre est amplifiée parmi ceux aux postes de management. Indépendamment du genre, les individus qualifiés en technologie avec des responsabilités managériales sont, en moyenne, plus enclins à changer de carrière que les individus qualifiés non-managériaux. En effet, les femmes en management sont 14 ppt plus susceptibles de vouloir changer de carrière vs. leurs homologues non-managers (voir Figure 3). Ce sentiment est clairement orienté dans cette direction, même s'il ne mène pas toujours à l'action.

Figure 3

Tendances de changement de carrière et d'employeur dans la tech suisse



Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670), dont 393 travaillant dans le domaine Tech en Suisse

25 Volonté auto-rapportée de changer volontairement d'employeur ou de parcours de carrière dans les 3 prochaines années

Les Femmes dans la Tech Suisse Ressentent des Niveaux Plus Élevés de Stress Lié au Travail et Sont Plus Susceptibles de Changer de Carrière

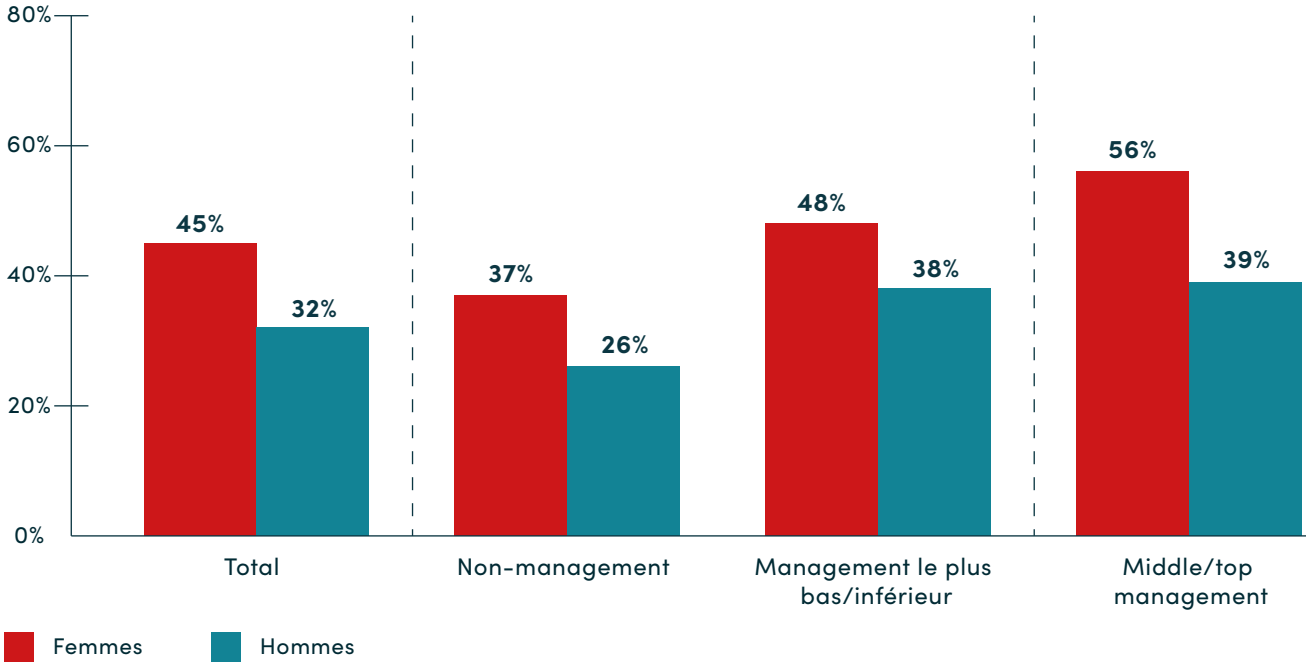
Les données indiquent des variations significatives dans le stress vécu au travail selon le genre, qui sont les plus prononcées aux niveaux d'ancienneté supérieurs. Globalement, les travailleurs tech en Suisse rapportent des niveaux de stress plus élevés que ceux d'autres industries – une disparité principalement conduite par des niveaux de stress plus élevés parmi les femmes[26], particulièrement aux niveaux plus seniors. Les femmes dans la tech rapportent qu'elles vivent des niveaux de stress plus élevés que leurs pairs masculins à travers les 13 facteurs de stress au travail inclus dans l'enquête.

L'enquête incluait les facteurs de stress suivants: charge de travail globale, culture d'entreprise, longues heures, sécurité de l'emploi, manque d'opportunités d'avancement de carrière, conflits avec les superviseurs, compensation relative aux autres, ne pas être aligné avec la mission et vision de l'entreprise, incertitude sur les tâches de travail, manque de contrôle sur les résultats de son propre travail, ennui, conflits avec les collègues, horaires irréguliers.

En moyenne, environ 40% plus de femmes que d'hommes déclarent se sentir stressées au travail (i.e., 45% de femmes comparé à 32% d'hommes) (voir Figure 4). La cohérence de ces résultats souligne les défis persistants dans l'environnement du travail pour les femmes dans la tech, contribuant à des niveaux de stress élevés et une probabilité accrue de transition de carrière.

Figure 4

Employés se sentant stressés au travail dans la tech suisse



Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670), dont 393 travaillant dans le domaine Tech en Suisse

26 45% des femmes dans la tech se sentent stressées au travail vs. 34% dans d'autres industries ; 32% des hommes dans la tech se sentent stressés au travail vs. 29% dans d'autres industries

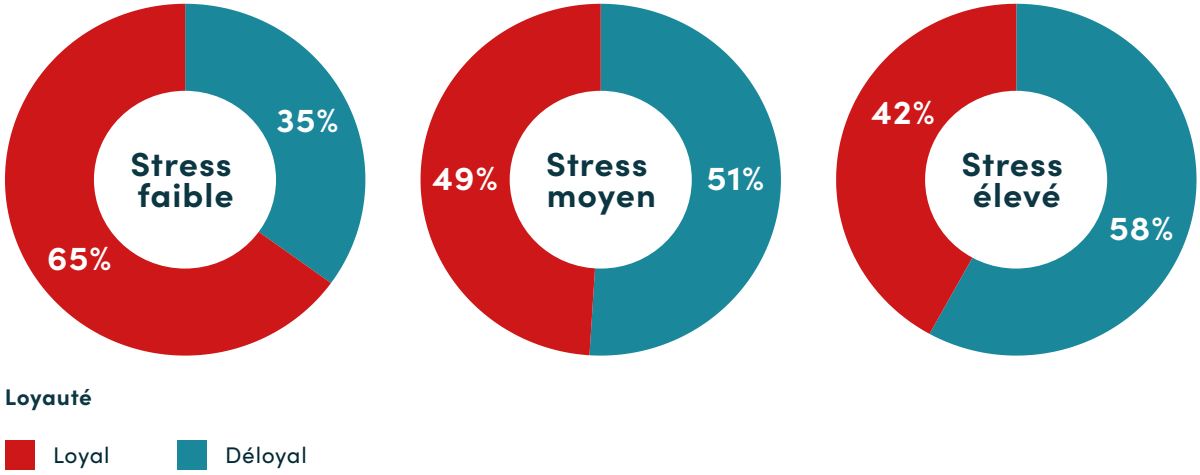
Les Niveaux de Stress Élevés Sont Associés à une Loyauté Réduite Envers les Employeurs et à la Satisfaction au Travail

En accord avec ces résultats dans l'industrie tech suisse, les données mondiales de Bain & Company pointent vers un lien clair entre des niveaux de stress élevés et une loyauté réduite. Les employés expérimentant un stress élevé sont presque deux fois plus susceptibles de se sentir déloyaux envers leurs employeurs que les employés expérimentant un stress faible. La proportion de ceux rapportant la déloyauté augmente d'environ un tiers à presque deux tiers du total des répondants lors de la comparaison des groupes à stress faible et élevé[27]. Sans surprise, des niveaux de stress plus élevés corrèlent avec une satisfaction au travail plus faible (voir Figure 5).

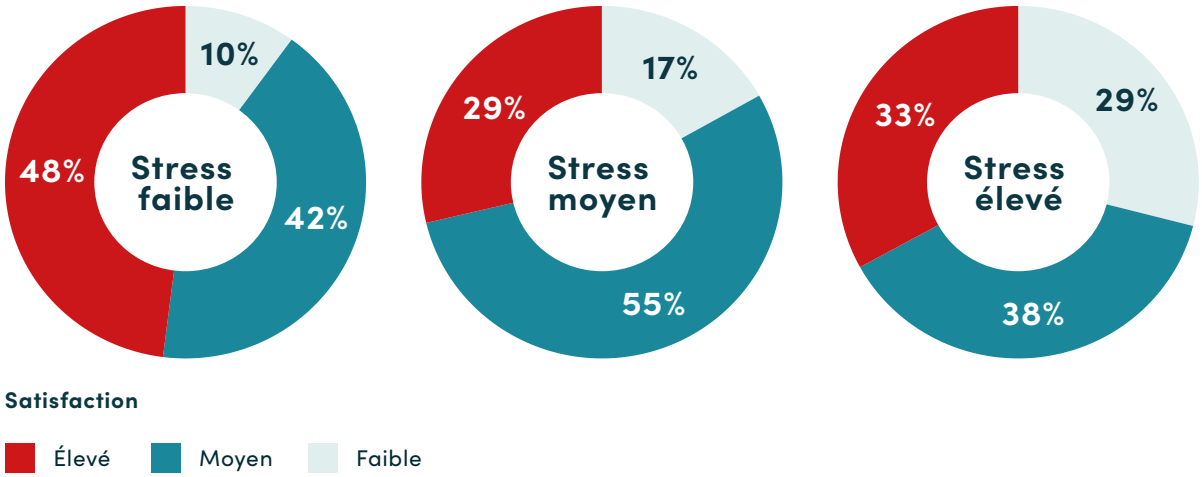
Figure 5

Le stress nuit à la loyauté et satisfaction des employés

Part des répondants qui se sentent loyaux ou déloyaux envers leurs employeurs, par charge de stress



Part des répondants qui sont satisfaits au travail. selon la charge de stress



Source: Bain Worker Survey 2024 (n=6.4K pour Satisfaction, 5.7K pour Loyauté)

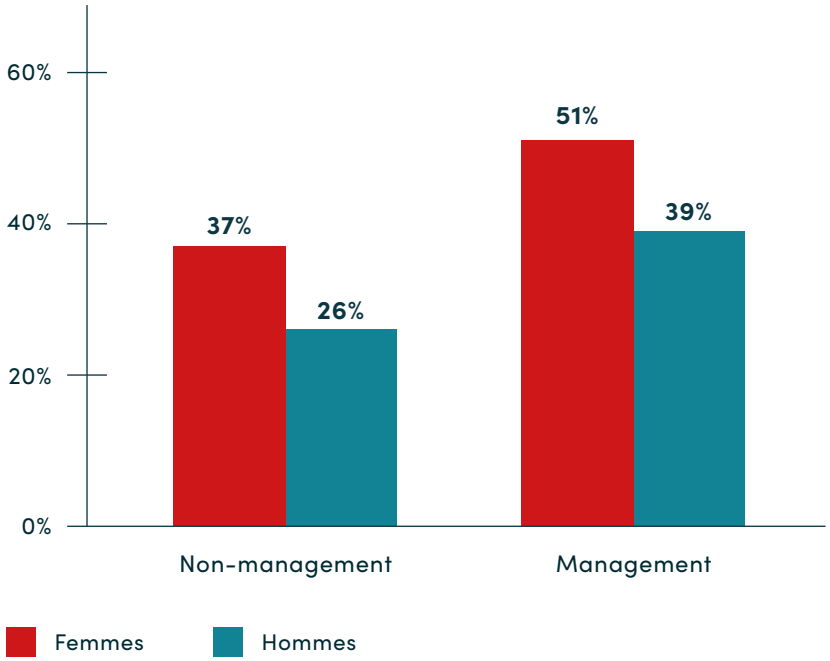
27 Stress: No Surprise, It Hurts Worker Satisfaction and Loyalty, Bain & Company, 2024

Toutes les Professionnelles Tech Expérimentent des Défis sur le Lieu de Travail, Indépendamment de l'Ancienneté

En allant plus loin, les données montrent que les femmes aux postes de management rapportent les niveaux les plus élevés de stress au travail, dépassant ceux de leurs pairs masculins de +12 ppt (voir Figure 6). Cette découverte souligne davantage l'importance d'une approche compréhensive pour faire face aux causes fondamentales du stress au travail et fournir du soutien aux femmes à travers les différents niveaux de management.

Figure 6

Proportion de travailleurs qui se sentent stressés au travail



Note : Utilisant des scores 5 et plus sur une échelle 1-7 pour la déclaration « Je me sens souvent stressé ou débordé au travail » où 1=fortement en désaccord et 7=fortement d'accord.

Source: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, dont 393 travailleurs dans la branche tech suisse)

Alors que les données descendantes collectées pour le Gender Intelligence Report (rapportées par les entreprises) mettent l'accent sur l'importance de retenir les femmes lorsqu'elles sont dans les stades précoces de leur carrière, où les taux d'attrition sont les plus élevés, les données ascendantes de notre enquête (rapportées par les individus) ajoutent une autre couche de complexité. Les résultats indiquent que les femmes senior qualifiées font face à des défis significatifs, avec les managers de niveau moyen et supérieur rapportant un stress au travail plus élevé et une plus grande probabilité de changer de carrière.

Comprendre les Principaux Facteurs de Stress Affectant les Individus Qualifiés du Domaine Tech

Démasquer les causes sous-jacentes derrière le stress au travail est ce qui importe vraiment

Les preuves suggèrent fortement que le stress au travail – et, plus spécifiquement, ses causes sous-jacentes – est un facteur clé à considérer pour expliquer pourquoi tant de femmes quittent l'industrie tech suisse[28]. Pour mieux comprendre ce qui conduit ces niveaux de stress élevés, il est nécessaire d'examiner les différentes sources et de déterminer pourquoi elles ont un effet plus prononcé sur les femmes.

Au sein du secteur tech, des différences de genre significatives sont associées à des facteurs de stress spécifiques : culture d'entreprise, opportunités d'avancement de carrière (ou le manque de celles-ci), incertitude sur les tâches de travail, compensation relative, horaires de travail irréguliers, et conflit avec les superviseurs. Bien que la charge de travail globale soit un facteur de stress significatif pour les deux genres, se classant deuxième plus élevé pour les femmes et le plus élevé pour les hommes, c'est un problème commun à travers les industries. Il ne semble pas être un défi spécifique à la tech.

La culture d'entreprise actuelle éloigne les femmes qualifiées de l'industrie tech

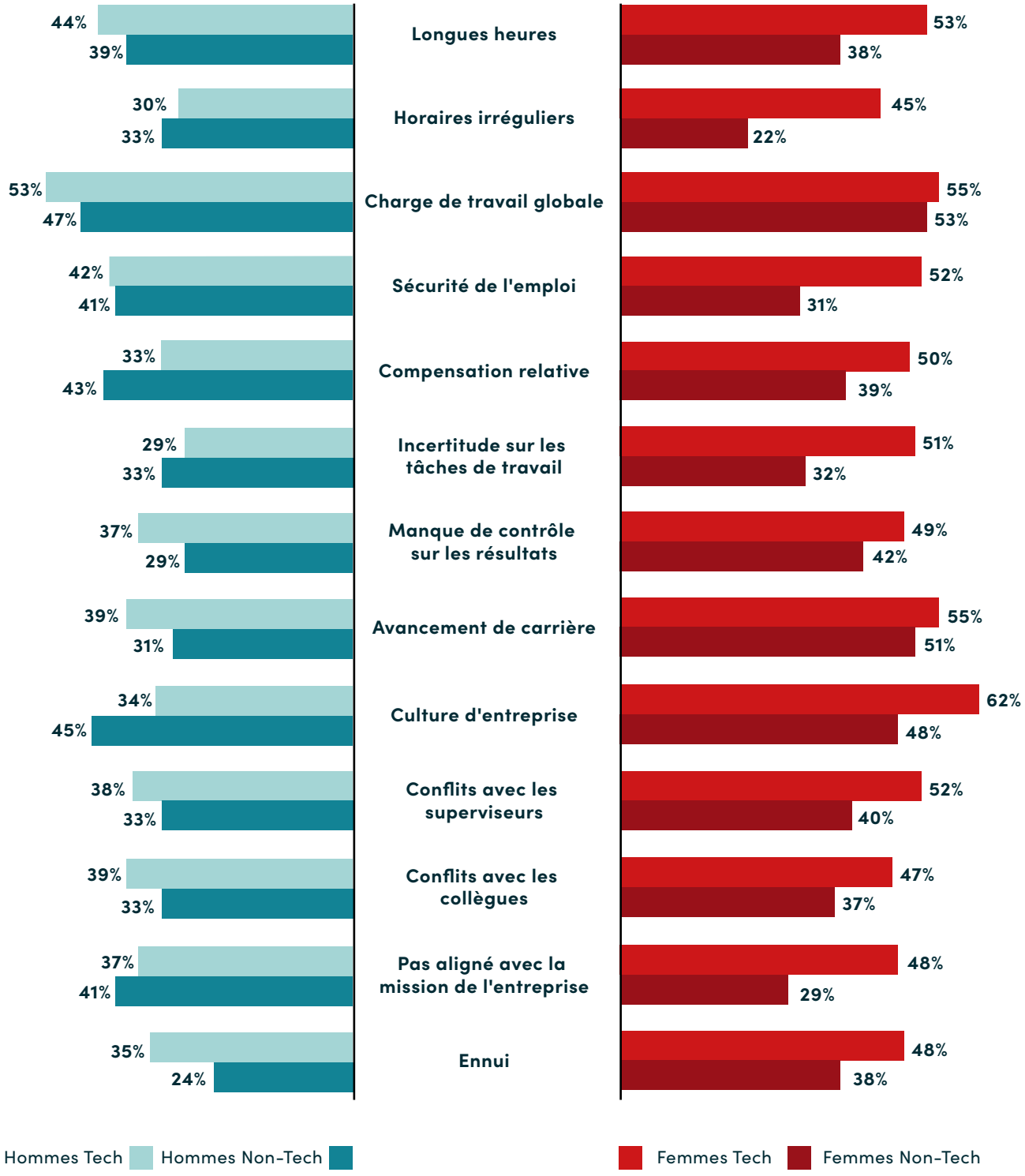
Certains moteurs de stress, cependant, ont des effets plus prononcés sur les femmes dans la tech. Les professionnelles du domaine tech rapportent significativement plus de stress dû à la culture d'entreprise que leurs homologues masculins – un écart non observé parmi les travailleurs non-tech. De même, les femmes dans la tech rapportent une plus grande incertitude sur comment procéder avec les tâches et un plus grand stress lié à la compensation relative que les femmes dans d'autres industries. Les opportunités d'avancement de carrière restent une préoccupation significative indépendamment de l'industrie, tandis que le conflit avec les superviseurs a un impact plus prononcé sur les femmes dans les rôles tech. Enfin, les horaires de travail irréguliers représentent une préoccupation plus grande pour les travailleuses tech, alors que dans d'autres industries, ce facteur de stress affecte plus les hommes (voir Figure 7).



28 En considérant la nature du stress au travail, il est pratiquement inévitable d'exclure complètement l'impact des facteurs de stress extérieurs au travail tels que la charge mentale, i.e., le travail émotionnel et cognitif du travail familial. Les politiques et initiatives qui ont un impact sur le stress de vie global (e.g., soutenir les relations avec la famille, améliorer les résultats de santé ou s'attaquer aux problèmes financiers), influencent aussi indirectement le niveau de stress au travail.

Figure 7

Évaluation des facteurs de stress dans les industries tech et non-tech en Suisse selon le genre



Note : Utilisant des scores 5 et plus sur une échelle 1-7 en %

Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670)

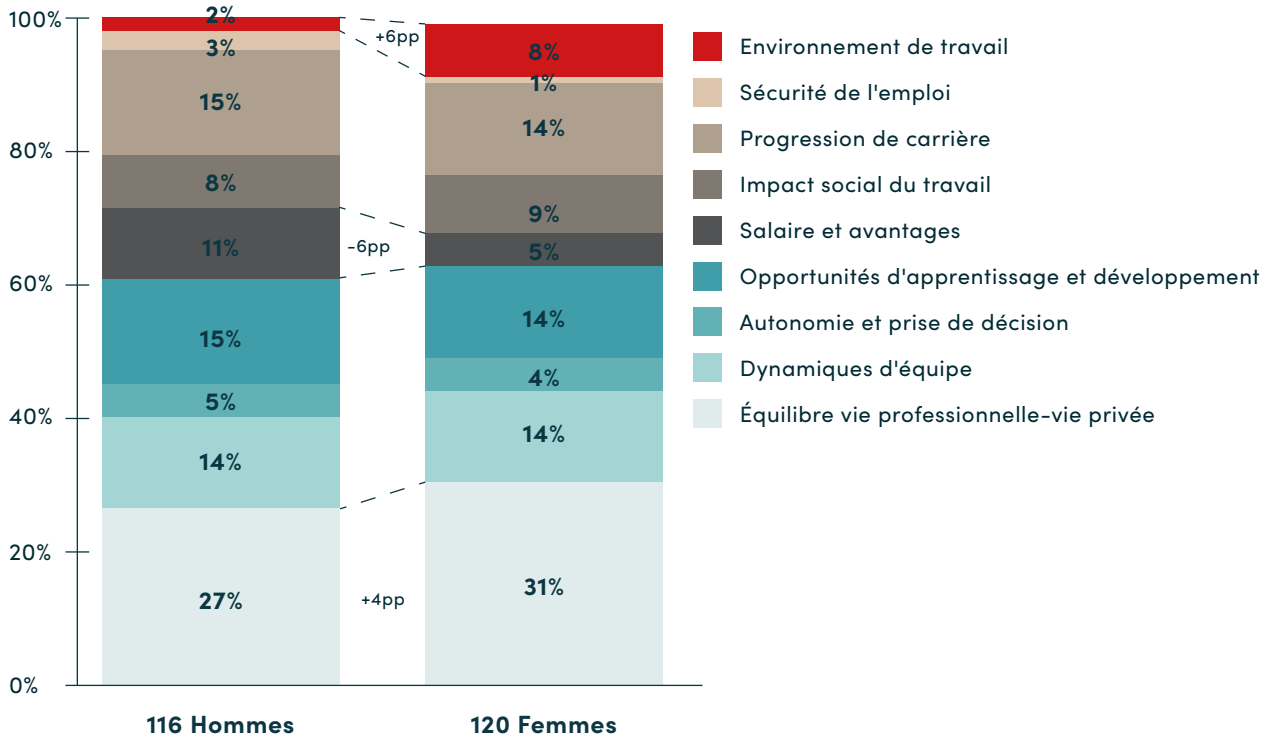
Les Données Qualitatives Dressent un Tableau Plus Clair de ce qui Motive l'Insatisfaction des Femmes sur le Lieu de Travail

En s'appuyant sur des centaines de réponses verbatim des participants à l'enquête, un tableau plus clair des facteurs clés motivant l'insatisfaction parmi les professionnelles du domaine technologique et contribuant probablement aux taux d'attrition élevés émerge. Lorsqu'on leur demande quelles mesures leurs employeurs devraient mettre en œuvre pour améliorer leur expérience au travail, les femmes dans la tech ont constamment mis en évidence quatre domaines principaux : équilibre vie professionnelle-vie privée[29], dynamiques d'équipe, opportunités d'apprentissage et de développement, et progression de carrière (voir Figure 8).

Ces domaines s'alignent étroitement avec les quatre facteurs de stress clés identifiés plus tôt : culture d'entreprise, manque d'opportunités d'avancement de carrière, et conflit avec les superviseurs et collègues. Les horaires irréguliers se distinguent comme un autre facteur de stress à souligner. Bien que seulement 45% des répondantes tech féminines l'aient identifié comme une préoccupation majeure – le plus bas parmi toutes les options – 36% de plus de femmes cadres du secteur tech que de non cadres l'ont qualifié comme étant un facteur de stress à fort impact. Curieusement, le salaire et les avantages étaient mentionnés moins fréquemment malgré des niveaux de stress rapportés plus élevés liés à la compensation relative parmi les femmes dans la tech comparé à celles d'autres industries.

Figure 8

Analyse verbatim pour les réponses à la question „Quelles mesures votre employeur devrait-il mettre en œuvre ?" pour la population tech suisse par genre et part de mentions par répondants



Note : N=393, mentions multiples autorisées, # de mentions plus bas en raison de réponses non-catégorisables

Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670, dont 393 travailleurs dans la branche tech suisse)

29 Le Workmonitor 2025 de Randstad a rapporté que l'équilibre vie professionnelle-vie privée a maintenant, pour la première fois dans les 22 ans d'histoire du rapport, surpassé la rémunération comme principale motivation pour les talents mondialement, et aussi spécifiquement en Suisse.

La Culture d'Entreprise est un Facteur de Stress Principal pour les Femmes dans la Tech mais n'Atteint Même Pas le Top 5 pour leurs Homologues Masculins

Les données sur les facteurs de stress clés pour les femmes dans la tech suisse fournissent une vue plus complète de leurs défis. À tous les niveaux, les femmes identifient constamment la culture d'entreprise comme le facteur de stress principal. En contraste, elle ne se classe même pas parmi les cinq premiers pour les hommes, qu'ils occupent ou non un poste de management (voir Figure 9).

Figure 9

Stress au travail par facteurs de stress principaux pour les travailleurs tech en Suisse, par niveau de management et genre

Postes de Management

Hommes	Femmes
1 Charge de travail globale	1 Culture d'entreprise
2 Longues heures	2 Avancement de carrière
3 Sécurité de l'emploi	3 Horaires irréguliers
4 Conflits avec les superviseurs	4 Longues heures
5 Pas aligné avec la mission de l'entreprise	5 Charge de travail globale

Postes de Non-Management

Hommes	Femmes
1 Charge de travail globale	1 Culture d'entreprise
2 Conflits avec les superviseurs	2 Conflits avec les superviseurs
3= Sécurité de l'emploi	3 Charge de travail globale
3= Longues heures	4 Avancement de carrière
3= Avancement de carrière	5 Sécurité de l'emploi

Note : Utilisant la déclaration « Combien chacun de ces éléments contribue-t-il à votre stress au travail ? » ; où 1=Pas stressé et 7=Extrêmement stressé

Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670, dont 393 travailleurs dans la branche tech suisse)

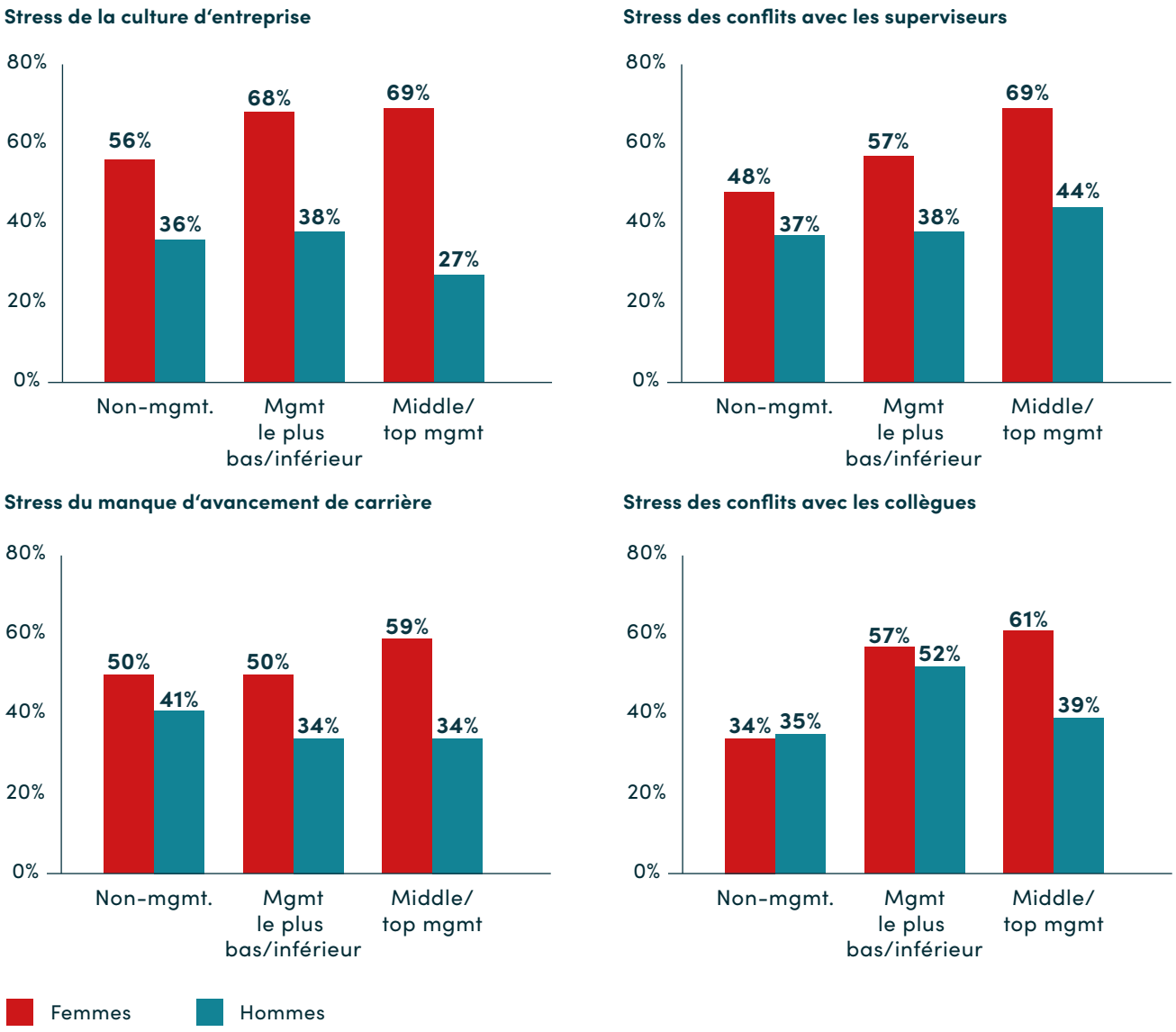
La disparité de genre dans l'impact de la culture d'entreprise au niveau managérial est particulièrement frappante : 68% des femmes en management tech rapportent ressentir du stress dû à la culture d'entreprise, comparé à seulement 31% de leurs pairs masculins. Cette différence est davantage soulignée par le fait que le stress causé par la culture d'entreprise augmente pour les femmes lorsqu'elles prennent des responsabilités managériales, alors qu'il reste stable et diminue même significativement avec une ancienneté plus élevée pour les hommes dans des rôles similaires (voir Figure 10).

"Il sera difficile d'améliorer vraiment quelque chose tant que la main-d'œuvre est si homogène. Dans mon équipe, je suis la seule femme et je me sens vraiment comme un alien."

Ingénieure Business Féminine, groupe d'âge 26-30 ans

Figure 10

Stress perçu par genre et par niveau de management



Source: Women in Tech Survey 2024, Suisse (N=670, dont 393 travailleurs dans la branche tech suisse)

Les professionnelles du domaine technologique décrivent souvent les problèmes de culture d'entreprise comme provenant d'un environnement inconfortable marqué par un manque de reconnaissance, être la seule femme dans l'équipe, et un sentiment général d'exclusion.

"Tous les postes de management sont occupés par des hommes. Il est infiniment difficile d'évoluer."

Chercheuse Féminine, groupe d'âge 45-55 ans, institution académique à Zurich

Le Manque d'Opportunités d'Avancement de Carrière est Particulièrement Critique pour les Talents Féminins aux Postes de Middle/Top Management

Un autre facteur de stress critique est le manque d'opportunités d'avancement de carrière, avec des niveaux de stress rapportés culminant pour les femmes aux postes de middle/top management. Les hommes rapportent des niveaux de stress relativement stables dans ce domaine, avec seulement une légère augmentation aux postes de management supérieur. Ces résultats s'alignent avec une tendance mondiale plus large sur le marché du travail numérique, où les femmes sont plus susceptibles que les hommes de quitter l'industrie tech. Les raisons les plus communes incluent des conditions de travail défavorables, un accès limité aux rôles créatifs clés, et un sentiment de stagnation de carrière[30]. Des données probantes suggèrent en outre que des réseaux professionnels solides sont associés à une probabilité plus élevée de progression de carrière et un recrutement entrant accru[31], soulignant l'importance de favoriser les connexions pour les femmes dans la tech.

"En tant que jeune professionnelle qui veut performer et grandir, il me manque un sponsor dans l'entreprise. J'ai l'impression que beaucoup de managers (en particulier masculins) se tiennent au bord de la route et encouragent pendant que vous essayez de courir un marathon par vous-même – mais prétendent qu'ils vous soutiennent."

Ingénieure Hardware Féminine, groupe d'âge 25-35 ans, entreprise manufacturière à Zurich



30 UNESCO Science Report – The race against time for smarter development, UNESCO, 2021, p. 112, quoting Ashcraft et al., 2016

31 Global Gender Gap 2024 – Insight Report, World Economic Forum, 2024, p. 47, quoting Baird, et al., 2024

Les Conflits avec les Superviseurs et Collègues Affectent les Femmes Différemment selon l'Ancienneté mais sont des Facteurs de Stress Clés

Les conflits avec les superviseurs et collègues émergent comme les derniers facteurs de stress clés identifiés dans l'enquête, soulignant les défis des professionnelles du domaine technologique dans les dynamiques de travail. Les femmes aux postes de middle/top management tech rapportent des niveaux significativement plus élevés de stress dû aux conflits avec les superviseurs, 25 ppt plus élevé comparé à leurs pairs masculins, tandis que l'écart de genre au niveau non-managérial n'est que de neuf ppt. Cette divergence provient probablement du déséquilibre de genre en management, où les hommes continuent d'être surreprésentés aux rangs supérieurs, créant un environnement plus confortable pour les managers masculins.

"La relation entre employés n'est ni bonne ni mauvaise – les gens préfèrent généralement s'éviter."

Designer UX/UI Féminine, groupe d'âge 20-30 ans, entreprise manufacturière à St-Gall

Concernant les conflits avec les collègues, les femmes et hommes aux postes non-managériaux rapportent des niveaux de stress comparablement bas, avec environ un répondant sur trois affecté. Cependant, ces niveaux montent brusquement à plus de 50% pour les postes de management les plus bas/inférieurs pour les deux genres. Plus haut dans la hiérarchie, aux niveaux de middle et top management, un écart de genre de 20 ppt émerge, avec les femmes rapportant des niveaux de stress plus élevés que les hommes.



"La relation avec mon manager n'est pas la meilleure, je ne sens pas que nous nous alignons en termes de valeurs personnelles."

Manager Féminine, groupe d'âge 30-40 ans, conseil IT à Zurich

S'Attaquer aux Moteurs Clés du Stress en Créant une Culture Inclusive

Les facteurs de stress clés poussant les femmes hors de l'industrie tech suisse sont profondément enracinés dans l'exclusion systémique

Une culture qui échoue à prioriser l'inclusion est le tueur silencieux de la rétention, et elle impacte disproportionnellement les femmes qualifiées du domaine. Embaucher plus de femmes ne résoudra pas le problème de représentation si l'environnement dans lequel elles entrent n'est pas accueillant. Sans systèmes et cultures inclusifs, les organisations risquent un effet de porte tournante avec leurs talents féminins. Inversement, quand l'inclusion est intégrée dans l'ADN de l'entreprise, elle accélère l'innovation, stimule la performance, et débloque le plein potentiel des diverses équipes, bénéficiant non seulement aux femmes mais à tous les employés. L'inclusion[32] joue un rôle crucial dans la rétention des employés.

Comment les entreprises tech suisses peuvent retenir les meilleurs talents féminins

Une étude Bain d'environ 10 000 individus à travers différentes industries et zones géographiques souligne que les femmes qui se sentent exclues dans leurs organisations sont trois fois plus susceptibles de partir que celles qui se sentent incluses. En contraste, les femmes qui se sentent incluses sont 11 fois plus susceptibles de recommander leurs entreprises[33]. L'exclusion n'est pas seulement un risque de rétention – elle a des impacts cognitifs et psychologiques mesurables. Les neurosciences montrent que l'exclusion sociale active les mêmes voies neurales que la douleur physique[34]. Pour les équipes tech construites sur la puissance cérébrale, ce coût est trop élevé pour l'ignorer.

Pour déplacer la courbe de rétention, l'inclusion doit être opérationnalisée – pas seulement idéalisée. Nous recommandons une action à travers trois piliers stratégiques[35] : signaler l'engagement, promouvoir la croissance, et faciliter la connexion.

Signaler l'engagement par des actions cohérentes démontrant le dévouement à l'égalité des genres

Favoriser une culture inclusive à laquelle tous appartiennent : Un environnement de travail inclusif améliore l'expérience pour tous les employés. Mesurer les écarts à travers les métriques d'inclusion – incluant le genre – construit la confiance dans l'engagement de l'organisation, assure la responsabilité, et aide à cibler l'amélioration là où elle est le plus nécessaire. Définir ce à quoi ressemble un comportement inclusif et l'inclure dans les évaluations de performance. Donner le ton avec des objectifs transparents et mesurables.

Partager des mises à jour transparentes sur les progrès réalisés : Traiter l'inclusion comme toute autre priorité stratégique en partageant régulièrement des mises à jour sur les initiatives d'inclusion pour démontrer l'authenticité et le dévouement. La transparence favorise la confiance et crée une pression positive sur l'écosystème plus large afin qu'il évolue à vos côtés.

32 L'inclusion est définie comme le sentiment d'appartenance dans une organisation ou équipe, être traité avec dignité comme individu, et être encouragé à participer pleinement et apporter sa propre unicité au travail chaque jour

33 The "Texture" of Inclusion: Making Women Thrive at Work, 2022 and The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture, Bain & Company, 2022. Données collectées auprès de 9 494 répondants d'enquête des États-Unis, Canada, Australie, Royaume-Uni, France, Italie et Allemagne

34 Le cortex cingulaire antérieur dorsal ou dACC. Eisenberger et al., Does rejection hurt? An FMRI study of social exclusion, Science, 302, 290-292, 2003

35 The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture, Bain & Company, 2022

S'assurer que les initiatives en matière d'inclusion soient soutenues de manière visible par la direction : Les cadres supérieurs doivent visiblement et constamment soutenir l'inclusion, s'assurant que l'engagement s'étend à travers tous les niveaux de leadership. Le mentorat inversé[36] peut fournir aux leaders des informations précieuses sur les problèmes les plus pressants. Les femmes aux postes supérieurs peuvent servir de défenseurs et modèles, éduquant d'autres leaders et favorisant le progrès continu en tant que voix stratégiques, et non seulement symboliques.

Promouvoir la Croissance en Créant des Opportunités d'Avancement Équitables

Établir des parcours de développement clairs et des processus de promotion transparents : Définir des pistes de promotion avec clarté et cohérence. Exploiter les plateformes de mobilité interne et les matrices de compétences pour démystifier l'avancement. La visibilité sur ce qui motive la promotion – et comment y arriver – instaure la confiance et encourage l'investissement à long terme des employés, les habilitant à prendre possession de leur croissance[37].

M**ettre en œuvre des programmes de sponsorship et mentorat ciblés :** Les initiatives structurées aident les groupes sous-représentés, tels que les femmes dans la tech, à naviguer l'organisation, découvrir les opportunités de croissance, et recevoir des conseils précieux. Les femmes reçoivent souvent du mentorat mais plus rarement du sponsorship[38] et, par conséquent, ne sont pas reconnues pour leurs contributions autant que leurs pairs masculins, qui tendent à être plus fréquemment sponsorisés par les leaders masculins[39].

Créer des options de carrière flexibles et encourager la prise de risques comme apprentissage : Les employés, spécialement les femmes, se sentent significativement plus engagés quand les organisations promeuvent des parcours de carrière divers[40]. Créer un environnement encourageant la prise de risque et favoriser un état d'esprit de croissance permet aux femmes[41] d'explorer des voies nouvelles et non-traditionnelles en recadrant le risque comme une opportunité d'apprentissage. Le temps partiel entrave souvent la progression de carrière et la compensation, affectant disproportionnellement les femmes[42], car les devoirs de garde d'enfants sont souvent couverts par elles. Augmenter le nombre de solutions permettant un travail flexible pour tous les employés aide à atténuer les disparités et soutient l'égalité des genres[43].

"Plus de changements actionnables, pas juste en ‚parler' et faire du pinkwashing sur le sujet, plus de formation sur le thème des biais inconscient pour les décideurs."

Manager Produit Féminine, groupe d'âge 25-35 ans, entreprise tech à Zurich

36 Le mentorat inversé est une pratique structurée dans laquelle les employés seniors ou cadres sont jumelés avec des employés juniors pour gagner des insights, connaissances, ou perspectives sur les tendances émergentes, technologies, ou points de vue divers, favorisant l'apprentissage mutuel et la croissance organisationnelle

37 Beyond Policies: Leadership Behaviours that Propel Women to the Top, Bain & Company, 2025

38 The Sponsor Effect: Breaking through the Last Glass Ceiling, Harvard Business Review, 2010

39 What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women, Harvard Business Review, 2019

40 Par exemple, une chercheuse PhD devenue leader business. Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women's Career Aspirations, Bain & Company, 2024

41 Les recherches montrent que la peur de l'échec est plus élevée chez les filles et femmes que chez les garçons. Macdonald & Hyde, Fear of Success, Need Achievement, and Fear of Failure: A factor analytic study, Sex Roles, 1980; Rothblum, Fear of Failure -- The Psychodynamic, Need Achievement, Fear of Success, and Procrastination Models, Springer Nature, 1990; Borgonovi & Han, Gender disparities in fear of failure among 15-year-old students: The role of gender inequality, the organization of schooling and economic conditions, Journal of Adolescents, 2021

42 Selon l'Office fédéral de la statistique, en Suisse, le travail à temps partiel « concerne principalement les femmes qui en 2023 représentaient 72,1% des personnes employées à temps partiel (1,314 million comparé à 507 000 hommes). Cette forme de travail est trois fois plus commune parmi les femmes (58,0%) que parmi les hommes (19,6%). La garde d'enfants et autres responsabilités familiales sont les principales raisons citées pour l'emploi à temps partiel. »

43 It Does Take a Village Advance, 2024

Faciliter la Connexion et Construire des Réseaux pour Créer un Sentiment d'Appartenance

Financer et soutenir les réseaux de femmes et groupes d'affinité : Les organisations devraient activement soutenir les femmes dans la connexion et la création de liens. Les groupes tech externes et inter-industries sont une autre façon puissante de se rencontrer et partager des défis et objectifs[44]. Les réseaux de soutien doivent recevoir un financement adéquat, un sponsorship exécutif, et une visibilité. Ils devraient aussi être intégrés comme partenaires stratégiques dans l'organisation et favoriser une culture d'appartenance pour tous, pas seulement pour des groupes d'identité unique[45].

Développer de forts réseaux d'alliés pour aider les femmes à naviguer les dynamiques de travail : Les alliés peuvent mettre à l'échelle l'impact des efforts d'inclusion. Former et habiliter les alliés à défier les biais en temps réel, s'exprimer dans les réunions, et plaider pour les contributions et promotions des femmes. Construire des mécanismes, comme des listes de contrôle et des boucles de rétroaction pour des réunions inclusives, afin de s'assurer que l'alliance est cohérente et efficace, et non pas performative.

Signaler l'engagement :
Les leaders doivent visiblement favoriser l'inclusion par des actions cohérentes démontrant un dévouement authentique à l'égalité des genres à tous les niveaux, tel que :

1. **Favoriser une culture inclusive où tous appartiennent**
2. **Partager des mises à jour transparentes sur les progrès**
3. **Assurer un championnat exécutif visible des initiatives d'inclusion**

Promouvoir la croissance:
Les organisations doivent créer des opportunités d'avancement équitables en supprimant les barrières et établissant des parcours clairs qui habilitent les femmes à développer leurs carrières avec confiance. Ceci peut être accompli par:

1. **Établir des parcours de développement clairs et des processus de promotion transparents**
2. **Mettre en œuvre des programmes de sponsorship et mentorat ciblés**
3. **Créer des options de carrière flexibles et encourager la prise de risques comme apprentissage**

Faciliter la connexion:
Construire des réseaux de soutien crée le sentiment d'appartenance essentiel à la rétention, aidant les femmes à naviguer les dynamiques de travail et accéder aux ressources pour le succès. Accomplir ceci par :

1. **Financer et soutenir les réseaux de femmes et groupes d'affinité**
2. **Développer de forts réseaux d'alliés pour aider les femmes à naviguer les dynamiques de travail**



44 Par exemple, en participant à des conférences dédiées telles que #wetechtogether, la conférence leader de Suisse sur la diversité et l'inclusion dans la tech
45 Why Employee Resource Groups need to evolve in 2025 and how to empower their members to have real impact, Priska Burkard, 2025

Regarder Vers l'Avenir : Positionner la Tech Suisse comme Leader Mondial

S'attaquer au phénomène de « pipeline qui fuit » dans la tech suisse pour améliorer la rétention des femmes qualifiées est un défi complexe nécessitant un effort collectif des entreprises, responsables politiques, associations industrielles, milieu académique, et société. Se concentrer sur la résolution de ce défi détient une valeur sociale, économique et sociétale énorme, et prendre action pour signaler l'engagement, promouvoir la croissance, et faciliter la connexion peut significativement améliorer la rétention des femmes dans la tech. En réfléchissant soigneusement à ses stratégies de capital humain et en exploitant le pool de femmes qualifiées largement sous-utilisé, la Suisse et les entreprises opérant en son sein ont une opportunité excitante et unique de se distinguer dans la course technologique mondiale.

IA et Égalité des Genres : L'Équilibre

Échouer à reconnaître l'impact transformateur de l'intelligence artificielle générative (GenAI) dans le domaine RH signifierait manquer une opportunité critique d'innovation[46]. Cependant, alors que cette technologie évolue rapidement et gagne une adoption généralisée, les décideurs s'efforçant d'améliorer l'égalité des genres dans leurs organisations doivent soigneusement considérer son impact et ses applications. À son stade actuel de développement, la GenAI présente à la fois des opportunités et défis dans la promotion de l'égalité des genres. D'un côté, elle peut servir d'outil puissant pour s'attaquer aux biais humains en fournissant des recommandations objectives pour l'embauche, promotions, et initiatives d'inclusion, pourvu qu'elle soit formée sur des ensembles de données divers et équilibrés. D'un autre côté, si les systèmes GenAI sont construits sur des données déséquilibrées ou reflètent des iniquités systémiques, ils risquent de perpétuer ou même amplifier les biais existants. Par conséquent, les organisations doivent mettre en œuvre une supervision rigoureuse, incluant des audits réguliers et stratégies d'atténuation des biais, pour s'assurer que les outils GenAI puissent aider, plutôt qu'entraver, les efforts pour atteindre une industrie tech plus inclusive et, ultimement, contribuer à la rétention des femmes qualifiées.

46 L'adoption de l'IA est prête à augmenter dans le domaine RH, étant donné son potentiel pour économiser jusqu'à 20% du temps dans les fonctions RH. Better, Faster, Leaner: Reinventing HR with Generative AI, Bain & Company, 2024



À Propos de Bain & Company

Bain & Company est un cabinet de conseil global qui aide les agents de changement les plus ambitieux du monde à définir l'avenir.

À travers le globe, Bain travaille aux côtés de leurs clients avec une ambition partagée d'atteindre des résultats extraordinaires, surpasser la concurrence, et redéfinir les industries. Bain complète une expertise sur mesure et intégrée avec un écosystème vibrant d'innovateurs numériques visant à livrer de meilleurs résultats, plus rapides et plus durables.

Avec un engagement de 10 ans d'investir plus de 1 milliard de dollars en services pro bono, Bain apporte talents, expertise, et insights aux organisations s'attaquant aux défis urgents d'aujourd'hui en éducation, équité raciale, justice sociale, développement économique, et environnement.

En savoir plus ici :

bain.com

À Propos d'Advance

Advance est la principale association d'entreprises pour l'égalité des genres en Suisse, un réseau de plus de 150 entreprises basées en Suisse engagées à augmenter la part de femmes en management.

C'est un fait prouvé que les équipes mixtes performent mieux, sont plus innovantes et susceptibles de générer plus de profit.

Avec un programme concret, Advance soutient les entreprises à transformer la diversité en avantage concurrentiel. Car un lieu de travail égalitaire et inclusif est gagnant-gagnant pour tous les genres, les entreprises et la société.

En savoir plus ici:

weadvance.ch

En collaboration avec

BAIN & COMPANY

Advance
GENDER EQUALITY IN BUSINESS

Éditeurs

Advance – Gender Equality in Business
Grubenstrasse 6, 8045 Zurich
contact@weadvance.ch
www.weadvance.ch

Bain & Company
Sihlporte 3, 8001 Zurich
info@bain.de
www.bain.com

Mise en page, Design & Illustrations
Wildfactory
www.wildfactory.ch

Publication: Juin 2025