

# Le management de la diversité et des sexes comme gage de succès pour demain

AXA Suisse, septembre 2011

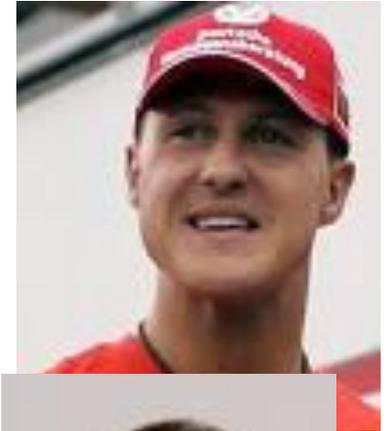
Pascal Barraudy, Nadia Fracheboud, Frédérique Roch

# C'est un monde d'homme...

L'homme a fait les voitures pour l'emmener sur les routes, les trains pour véhiculer de lourdes charges, l'électricité pour se soustraire à l'obscurité et tout comme Noé, des bateaux pour naviguer.

Ceci est un monde d'homme !

**Mais tout ceci ne serait rien sans les femmes**



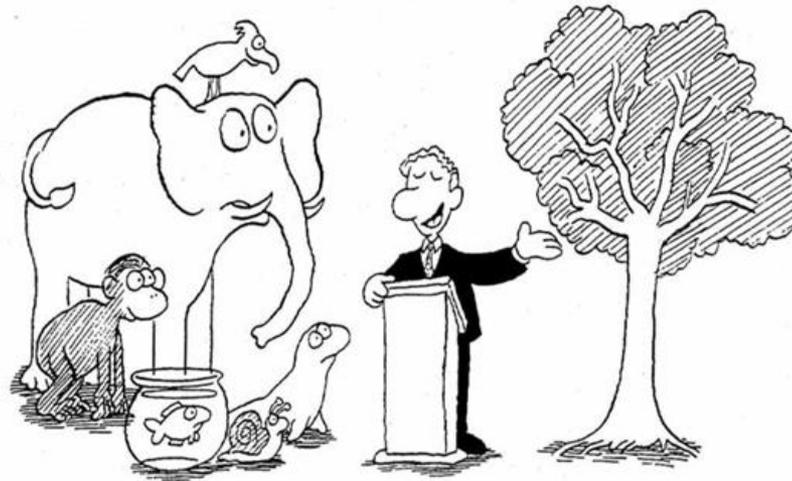
... rien sans les **femmes...**



*L'avenir appartient aux **hommes** ET aux **femmes***

# Diversité?

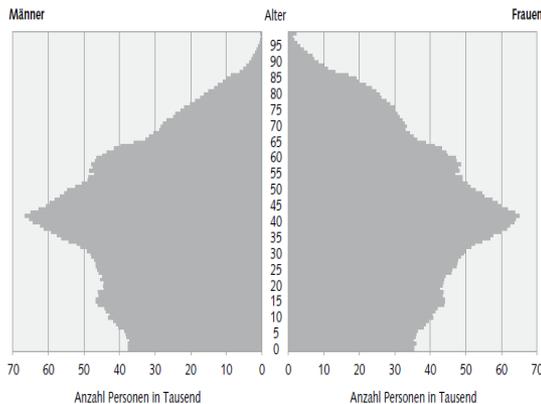
- Qu'entend-on par Diversité chez AXA Suisse?
- Pourquoi devons-nous nous intéresser à la Diversité?
- Comment se présente la situation chez AXA Suisse?
- Quelles sont les mesures à prendre à l'avenir?



**«Pour garantir l'équité, vous devez tous vous soumettre à la même épreuve: veuillez grimper à l'arbre!»**

# Rappel de la situation en Suisse: Faits et chiffres

Altersaufbau der ständigen Wohnbevölkerung nach Geschlecht, 2006



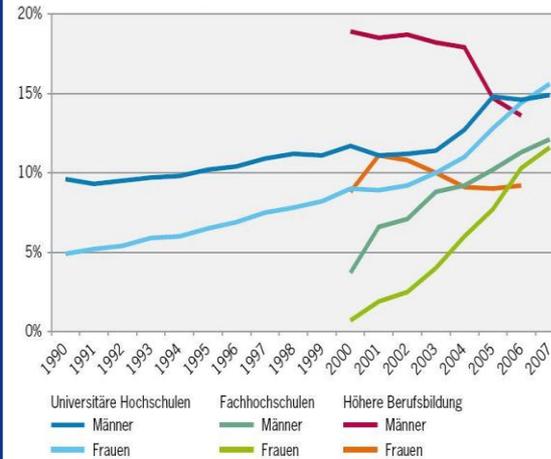
Quelle: BFS/ESPOP © Bundesamt für Statistik (BFS)

## G2 Evolution démographique:

→ Le potentiel de tous les collaborateurs doit être utilisé et cultivé et l'évolution des situations personnelles sur le marché doit être prise en compte.

## Formation & développement:

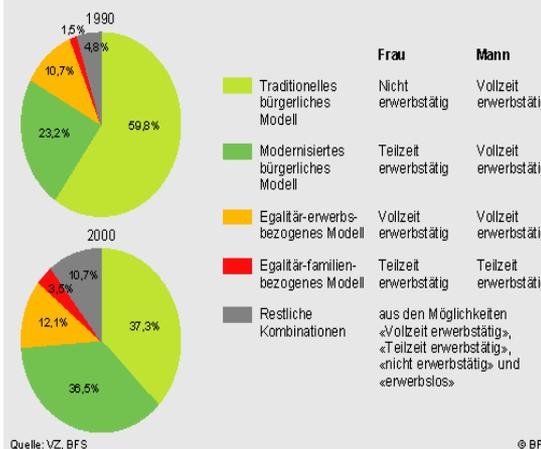
→ Les entreprises doivent offrir un environnement de travail favorable à l'acceptation et tenir compte des besoins spécifiques des cadres féminins afin de les attirer.



Quelle: Bundesamt für Statistik, SHIS, ESPOP, SAKE © BFS

Erwerbskombinationen in Paarhaushalten mit Kindern unter 7 Jahren

Anteile in % an allen Paarhaushalten mit Kindern unter 7 Jahren



Quelle: VZ, BFS © BFS

## Modèles d'activité:

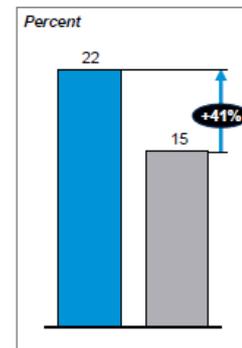
→ Les entreprises qui offrent des aménagements aux collaborateurs avec famille sont avantagées car elles tiennent compte des évolutions de la société.

## Etudes:

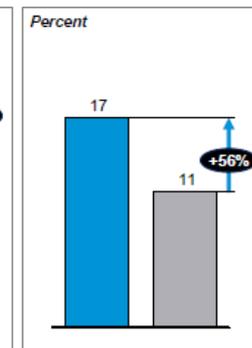
→ Différentes études montrent que les entreprises dont les équipes sont mixtes s'en tirent mieux financièrement.

■ Companies in the top quartile for the women representation in executive committee vs. sector<sup>1</sup>  
■ Companies with 0 women in executive committee in that specific sector

Average return on equity 2007-2009<sup>2</sup>



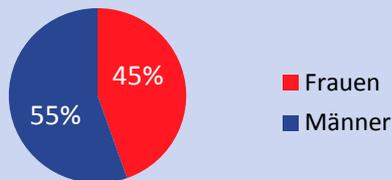
Average EBIT margin 2007-2009<sup>3</sup>



# Situation chez AXA Suisse:

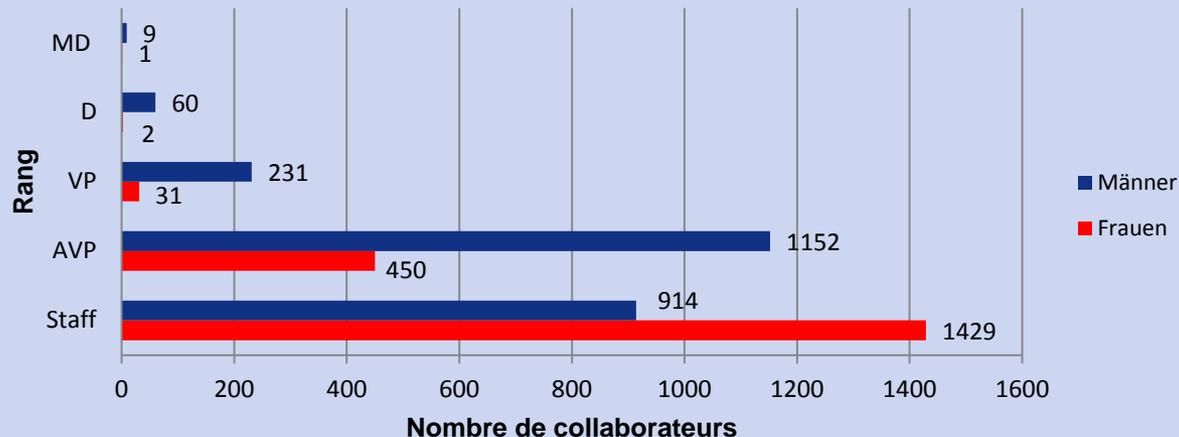
## Informations générales (état: 31.5.2011)

### Sexe



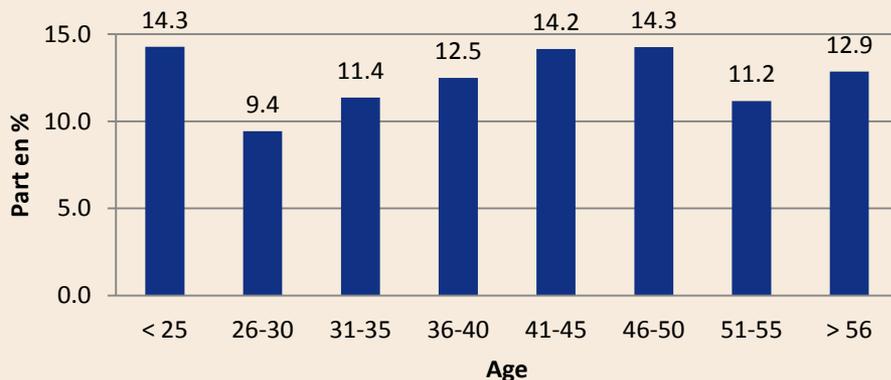
Source: HR Strategy and reporting

### Sexe selon l'échelon hiérarchique



### Age

#### Structure des âges en %

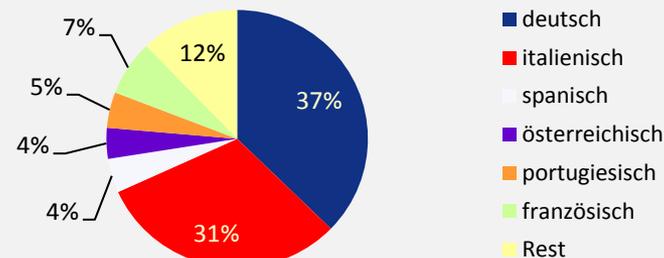


Source: HR Strategy and reporting

### Nationalités

40 nationalités: 89% de Suisses, 11% de Non-Suisses

#### Autres nationalités



Source: HR Strategy and reporting

# Constatations intermédiaires

- Allongement de l'espérance de vie
  - Natalité en baisse (enfants par femme 1960 = 2.5 / 2010 = 1.5)
  - Taux d'activité professionnelle élevé chez les seniors
  - Formation des femmes de meilleure qualité
  - Conciliation de la vie professionnelle et de la vie
  - Taux de divorce d'environ 47.5%
- Nouveau défi pour les entreprises et leur politique du personnel**
- Nouveau défi en terme de gamme de produits**

# Notre offre Family & Diversity care

- Congé maternité de 4 à 6 mois en fonction de l'ancienneté
- Congé paternité et d'adoption d'une semaine
- Forum pour les pères
- Allocation pour famille de CHF 3000.-/année
- Temps partiel pour les cadres
- Examen médical dès 40 ans, participation de CHF 1000.- tous les 3 ans
- Retraite flexible ou Seniorflex

# Notre offre



# Elder care

- Informations sur les offres de garde: maisons de retraite, établissements médico-sociaux, centres d'accueil journalier, services d'aide et de soins à domicile
- Aide à la recherche et proposition de places de garde ou de soins
- Conseils pour l'accompagnement au quotidien
- Renseignements sur les coûts et sur la participation des assurances ou des services publics
- Conseils d'ordre général sur l'organisation de la vie au troisième âge ou sur la gestion d'un handicap

# Notre offre



# Child care

- Garde d'enfants extérieure à la famille
- Proposition aux collaborateurs de structures de garde extra-familiale
- Entremise et aide dans la recherche de places en crèches
- Mise en contact des collaborateurs avec les différentes structures de garde d'enfants à travers la Suisse
- Soutien financier des collaborateurs via des subventions dépendant des revenus dans le cadre de la garde extra-familiale des enfants
- Journée des enfants

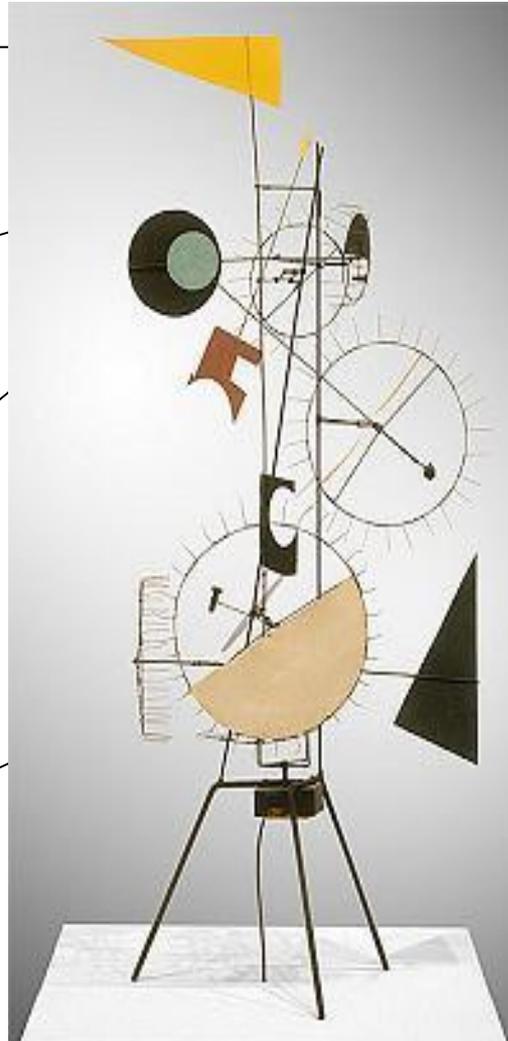
# Objectifs du service Diversity

Environnement  
exempt de discrimination

Promotion et  
maintien de la  
santé

Potentiel des  
collaborateurs  
seniors

Conciliation  
travail et famille



Equilibre vie  
privée/professionnelle

Parité hommes/  
femmes aux postes  
de direction

Positionnement  
de l'entreprise

# Gender Mentoring



## Women on the Move:

- 60 femmes de tous les échelons hiérarchiques
- Repérer les pierres d'achoppement
- Transformer les personnes concernées en partenaires



Implication et engagement  
Directoire / direction

Meilleure  
visibilité des femmes

Développement au-delà des  
limites du seul département

Networking / mentoring

## Gender Mentoring

- **Les mentees** ont un aperçu de la vie au sommet de l'entreprise
- **Les mentors** découvrent un point de vue nouveau sur l'entreprise
- **Programme:** 1 an, env. 6 réunions d'env. 1h30
- **Originalité:** l'observation de différentes approches de la vie et du travail ajoutent de la valeur à l'entreprise.



## Résultats:

### Mentees:

77% ont acquis de l'expérience et 68% sont motivées par le programme de développement de carrières.

**Mentors:** 88% ont acquis un nouveau point de vue

**Entreprise:** forte présence dans les médias => positionnement d'AXA en tant que société innovante

# L'employeur de référence

Article alpha: Die Summe des Guten

## Gender-Mentoring als Chance für Frauen und Männer Die Summe des Guten

In vielen Unternehmen fehlen Führungspersonen im Top Management. Ein möglicher Ansatz, der Tatsache zu begegnen, ist ein breit angelegtes Gender-Mentoring-Programm. Der organisierte Dialog zwischen Männern und Frauen soll eine neue Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit entstehen lassen.

von Yvonne Seitz und Christoph Müller (\*)

Ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern im Management sinden viele Firmen an klarer zur weiteren schaffen zu. Trotz verschiedener Massnahmen in den Unternehmen und wärend der Politik sind Frauen auch wie vor deutlich unterrepräsentiert. In den Geschäftsbildungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen beträgt der Frauenanteil gerade einmal fünf Prozent. Diese Zahlen sind eines unverständlichen, wenn man bedenkt, dass die Frauen heute besser ausgebildet sind als zuvor. 2008 waren 57 Prozent der Studienanfänger in der Schweiz weiblich. Die demografische Entwicklung lässt andere prognostizieren, dass es nicht nur ansteigend und gerecht, sondern auch nötig ist, dass Frauen vermögensgerechte Positionen übernehmen. Die neuen Stellen belegen, dass Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in den Chiffres finanziell erfolgreicher und nachhaltiger wirtschaften als jene, die alleine von Männern geführt werden. Eine Studie von Gallup spricht für das Jahr 2007 von einer um 15 Prozent höheren Eigenkapitalrendite. Alles weist darauf hin, dass die Zukunft langfristigen Unternehmenserfolgs gehört, die von Frauen und Männern gemeinsam geführt werden. Was man sich also dazu, dass künftig mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?

Diese Frage hat das Management der AXA Winterthur im Rahmen des Workshops «Womans in the room» mit 60 Frauen aus allen Branchen diskutiert. Soll es die Struktur ändern, die Unternehmenskultur oder die menschliche Vielfalt, die Frauen am Karrierefeld hindert? Liegt es an der Personalentwicklung, personellen Wertungen, Löhnen oder an der so oft diskutierten Vereinbarkeit-Problematik von Beruf und Familie? Die Veranstaltung ergab ein eindeutiges Bild: Die Frauen wollen Führungsaufgaben und Verantwortung übernehmen. Was die Lösungsmittel betrifft, so kamen dabei viele Facetten zu Tage. Die Frauen wünschen sich mehr Verantwortung unter anderem aktive Förderung durch Mentoring-Programme, mehr Flexibilität durch bessere Einbindung in Projekte sowie ein klares Commitment der Geschäftsleitung für Diversity.

**Wichtige Selbsterfahrung**  
Auf der Grundlage vielfältiger Erfahrungen mit Mentoring-Programmen in anderen Unternehmen und unter Verwendung von Standarderhebungen und Experimenten entwickelte die AXA Winterthur im September 2007 ein Unternehmensleitungsgründungs (Cross-Generational-Mentoring-Programms mit Top-Management als Mentoren und weiblichen Mentees. Der Kontakt und die Zusammenarbeit von Mentor und Mentee, zwischen ihnen keine Rollenbarriere und zwei bis drei Hierarchieebenen liegen, hilft Vorurteile abzubauen und in geschäftlichen Zusammenhängen die jeweils andere Perspektive, Bewertung, Abwägung und neue Ansätze kennen zu lernen und sich konkretisierte darüber auszusprechen. Die Mentor lernen die Frauen als kompetente Kolleginnen kennen und profitieren von neuen Diskussions. Die Frauen wiederum erfahren durch ihre Mentoren stützende Deut- und Verhaltensweisen im Entscheidungs- und Leistungsprozess zu neuen Netzwerken. Konkrete Ergebnisse wie beispielsweise: «Frauen wollen keine Karriere machen oder «Männer wollen keine Karriere machen können können durch konkrete Erfahrungen korrigiert werden. Die Präzision des Mentoring – Offensiv, Zahlen, Fakten, Versprechen – sind dies sicher.

**Mit für den Partner**  
Dies ist in der Tat, die Umsetzung eine Herausforderung. Schließlich sollen sich im Sinne des von den Frauen geforderten Engagements des Top-Management eine gute Rolle von Führungskräften ergründen. Die Mischung der gesamten Geschäftsleitung und eine Debatte des Top-Management als Mentoren zeigt unmissbar, dass die Interessen einer Verbindung der Gender-Bilanz auf der Führungsebene des Unternehmens. Doch wie bei allen Mentoring-Programmen ist auch kein Gender-Mentoring die ausschliessliche Diskussion im Tandem von besonderer Bedeutung. Dem gerade



Yvonne Seitz Christoph Müller

Site Web du bureau de l'égalité femme/homme du canton de ZH



«Ich fördere und fordere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Arbeitszeitmodelle und Betreuungsleistungen für Kinder, Eltern und Verwandte der Mitarbeitenden sind ebenso wichtige Elemente wie die Anerkennung des Themas durch die Geschäftsleitung. Von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie profitieren Arbeitgeber wie Mitarbeitende. Letztere erhalten Unterstützung in einer für sie wichtigen Lebenssituation, während das Unternehmen dafür auf langjährige und engagierte Mitarbeitende zählen darf.»

Christoph Müller ist Vater von zwei Kindern. Er ist Geschäftsleitungsmitglied und Leiter Human Resources der AXA Winterthur

Winterthur - Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**KANTON ZÜRICH**

► Kanton ZH ► Verwaltung ► Direktion der Justiz und des Innern ► Fachstelle für Gleichstellung

Blog - disk

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Startseite
- Fakten
- Themen
- Ganz praktisch
- Erfolgsgeschichten

## Erfolgsgeschichte AXA Winterthur

Eine Firmenkultur, die auf der Vielfalt der Lebensmodelle basiert

Ein auf Flexibilität ausgerichtetes Umfeld und eine familienfreundliche Firmenkultur halten gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. In der AXA Winterthur hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit einen hohen Stellenwert. Die Fachstelle Diversity & Family Care nimmt Aufgaben wahr, die über die Geschlechtergleichstellung hinaus der Vielfalt von Lebensentwürfen und Lebensumständen Rechnung tragen.

Bilan: Parmi les 10 meilleurs employeurs grâce au Gender Mentoring



Genève: présentation Y. Seitz



YVONNE SEITZ  
Nadia Fracheboud  
avec son mentor  
Dominique Spersien.

Geneva Business News



Accueil > À la une > Enquête > Diversité, parité, mixité au travail...simple rhétorique ou avancées réelles?

## Diversité, parité, mixité au travail...simple rhétorique ou avancées réelles?

PRISCILLE MENARD-DURAND

leurs obligations maternelles... « Permettre une meilleure conciliation de la vie familiale et professionnelle, fait partie des deux objectifs du projet « Progression des femmes aux SIG » comme le rappelle Marie-Noëlle Favarger-Schmidt, DRH et première femme nommée à un poste de direction aux SIG.

Le mentorat est une autre option vers laquelle plusieurs entreprises se sont tournées, comme Axa-Winterthur qui est fière de compter 45% de femmes sur ses 4'300 collaborateurs en Suisse. « Mais cette parité n'atteint pas encore le Middle Management (24% de femmes) et encore moins le Top Management (11% de femmes) », explique Yvonne Seitz, responsable du secteur « Diversity & Family Care » de l'assureur. Le « Gender mentoring » a été mis en place en octobre dernier à l'issue d'un brainstorming qui a permis d'impliquer tous les employés et favoriser le dialogue entre femmes et hommes. En pratique, il s'agit pour une femme, quelque soit son niveau hiérarchique, d'être coachée par un membre de la direction, la seule condition étant qu'elle aspire à évoluer professionnellement. Selon Yvonne Seitz, cette approche permet à la fois aux femmes d'augmenter leur visibilité dans l'entreprise quand elles veulent progresser et aux membres de la direction d'évaluer les besoins réels des femmes. Cette démarche a fait 1/3 d'adeptes au sein du comité de direction (dont le CEO) qui participent volontairement au programme de mentorat. L'objectif n'est pas chiffré, mais la volonté est de générer un changement culturel durable.

Au delà de vouloir bénéficier d'une bonne image, l'entreprise doit agir pour changer les mentalités. C'est un changement de culture qui pourra faire de l'égalité une réalité quotidienne.

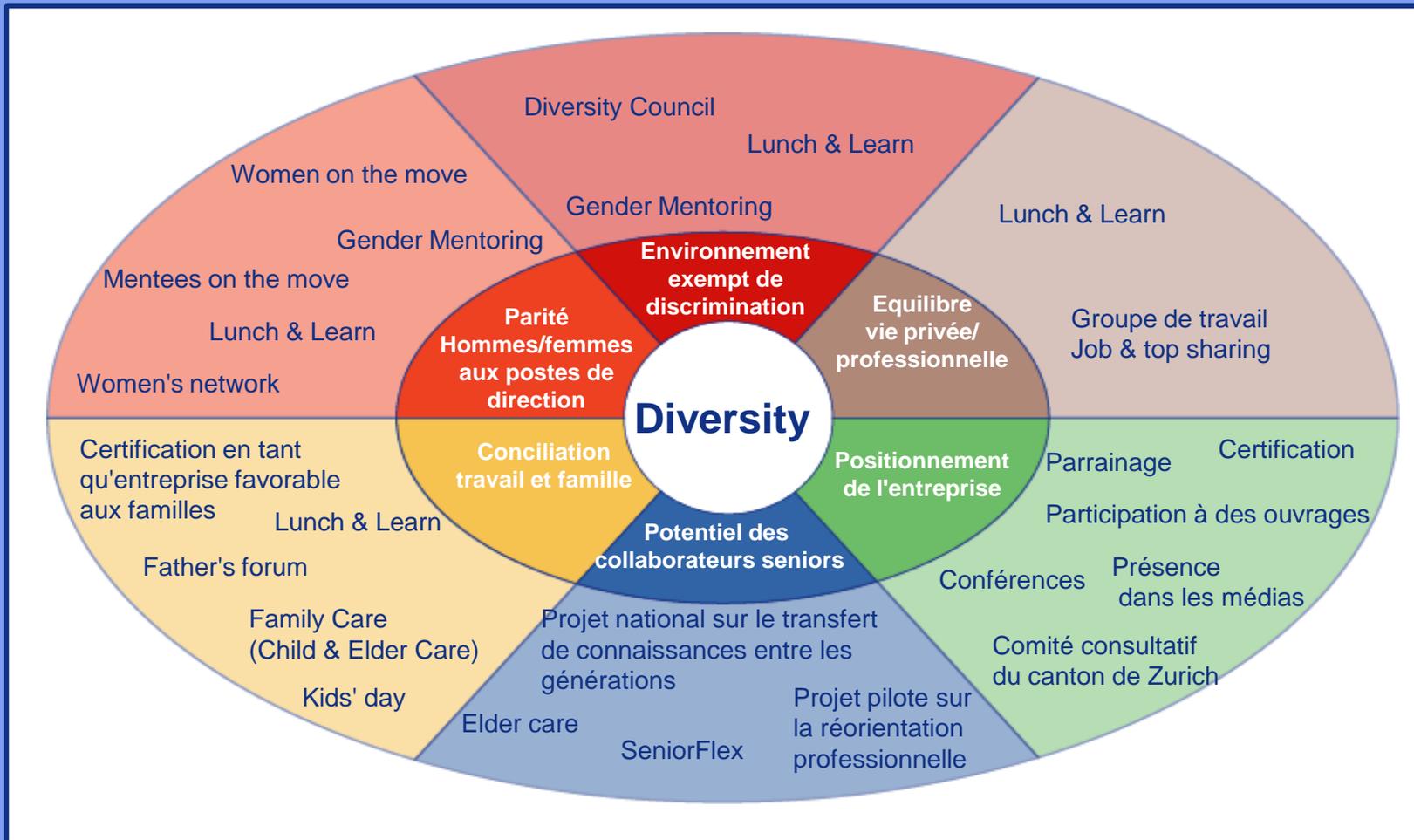
Berlin: présentation Ch. Müller / Y. Seitz

Bâle: présentation auprès du HR Board de Manor



# Engagement du Groupe et du Directoire d'AXA Suisse

**Groupe AXA:** parrain CFO D. Duverne / responsable Diversity Lisa Kepinski



**AXA Suisse:** Christoph Müller, responsable HR / Yvonne Seitz, responsable Diversity & Family Care

**Diversity Champion AXA Suisse:**  
Markus Keller, responsable du Marketing

**Diversity Council:**  
ambassadeurs de tous les départements

# Avantages d'une politique du personnel favorable aux familles

Processus HR

Recrutement de personnel

Encadrement

Développement

Rémunération

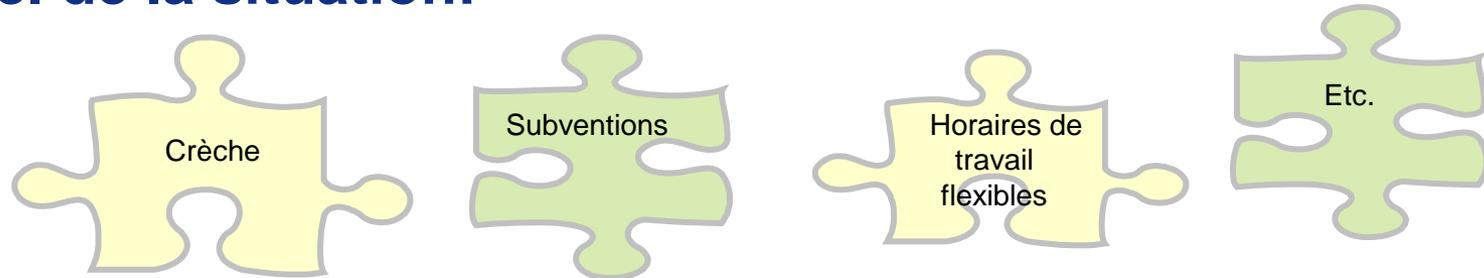
Départ

Soutien apporté par Diversity & FC

- **Argument marketing**
  - Positionnement en tant qu'employeur moderne, favorable aux familles
  - Atout dans la lutte pour trouver de bons éléments qualifiés
- **Gain d'efficacité** grâce à la diminution du stress
  - Motivation accrue
  - Fidélité élevée à l'employeur
  - L'entreprise peut proposer des possibilités d'évolution même lorsque la situation personnelle/privée évolue
  - Réduction des absences
- Positionnement de l'offre en tant que **prestations complémentaires (fringe benefits)**
  - Système de subvention en fonction du revenu
- Réduction des fluctuations du personnel
  - **Le savoir-faire reste dans l'entreprise**
  - Augmentation du taux de retour après les congés maternité
  - Mesures visant à éviter le burn-out

# Certification comme entreprise favorable aux familles

## Rappel de la situation:



## Objectifs de la certification:

- Regrouper toutes les mesures existantes, d'où un meilleur positionnement en interne comme à l'extérieur
- Identifier les forces et les faiblesses -> cibler les améliorations

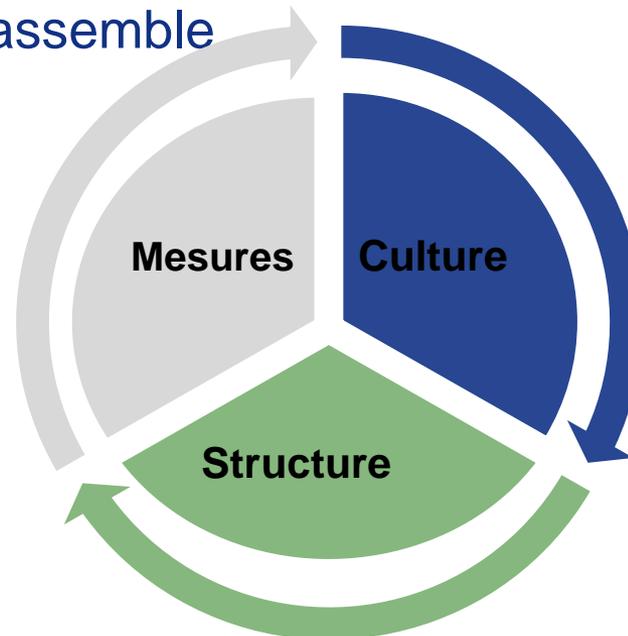
## Actions à prendre suite à l'analyse des besoins:

- Parité dans le management
- Davantage de postes à temps partiel chez les cadres

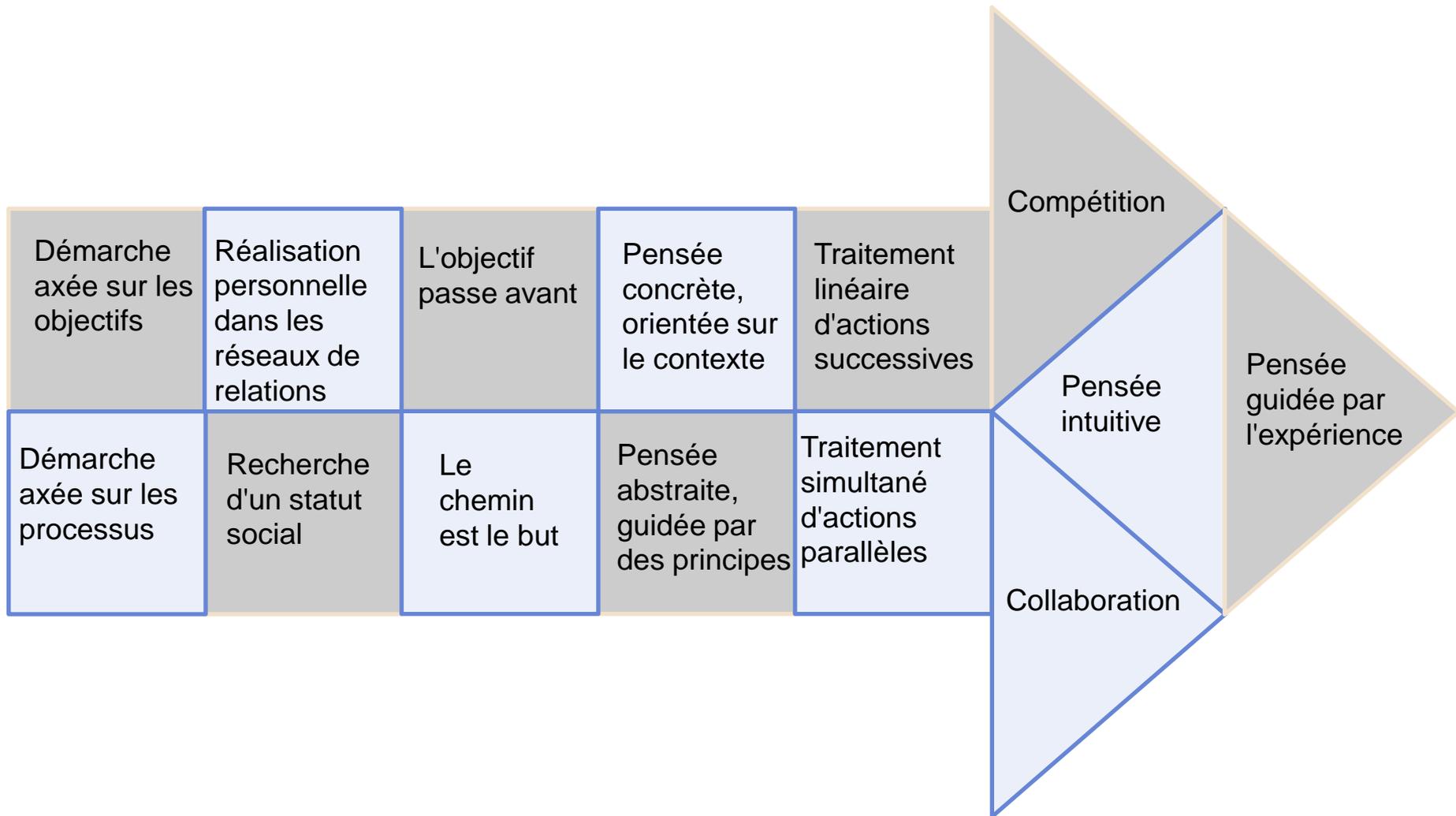
# Et aujourd'hui?

## ■ Aspects positifs de la certification:

- Diverses personnes sont intervenues (enquête, ateliers...) et sont devenues parties prenantes
- Le regroupement de toutes les mesures a montré l'ampleur du sujet (pour les coll. et les clients)
- La certification est un signal visible en interne comme à l'extérieur
- Un objectif commun nous rassemble
- «Ce n'est pas tant l'objectif qui compte que la voie pour y parvenir»



# Différences typiques entre les sexes



# Offrir des opportunités



Collaborateurs

Aménagements pour les familles

Mesures:  
50 ans et plus / Silver Worker

*Crédibilité*

*Originalité*

AXA  
Winterthur

Segment:  
Jeunes familles

Segment:  
50 ans et plus

**Confiance**



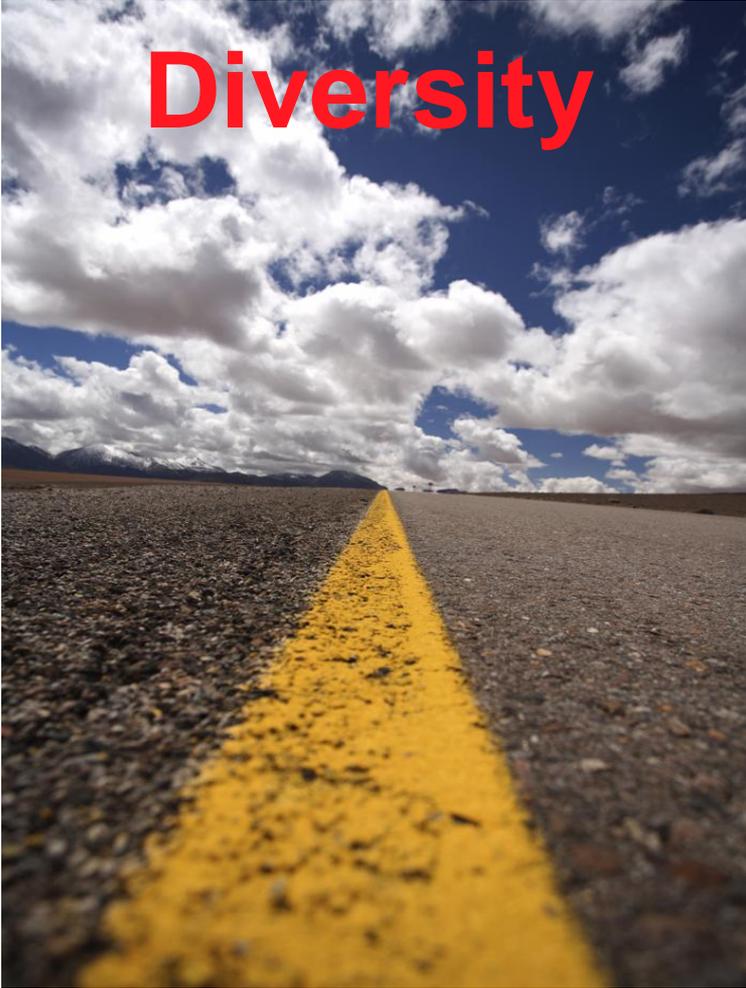
Clients

Le public

# Notre vision / nos perspectives

Partie  
intégrante

## Diversity



Originalité  
face à la  
concurrence

Elargis-  
sement de  
l'éventail  
(clients,  
coll.)

Valeur  
ajoutée pour  
les coll./les  
clients/ le  
public

# Conclusion

- **La société change** (démographie, formation, modèles d'activité)
- **Le concept de diversité prend donc de plus en plus d'importance**
- **Dans le cadre de la campagne Ambition AXA Suisse, la diversité peut jouer un rôle important en:**
  - aidant les collaborateurs à évoluer professionnellement
  - aidant l'entreprise à se différencier de ses concurrents
  - développant le capital confiance et la réputation auprès du public
  - construisant l'image d'une entreprise de référence

**La diversité offre des opportunités aux collaborateurs, en faveur des clients et du point de vue du public**

**En plus, c'est très sympa!**

...

# Merci

