



St. Gallen Diversity Benchmarking

Management Summary: Ville de Lausanne

20 août 2021

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI-HSG)

Légende



Très bon résultats



Action requise

1 Management Summary: Ville de Lausanne

1.1 Diversité du personnel

La proportion de femmes dans l'ensemble du personnel est de 46%, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne des administrations.

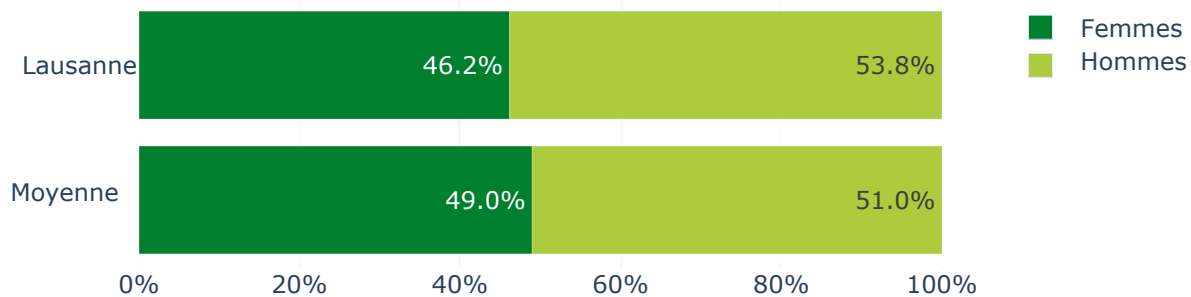


Figure 1: Proportion de femmes / hommes

Dans les postes sans fonction cadres, le rapport entre les genres est équilibré.

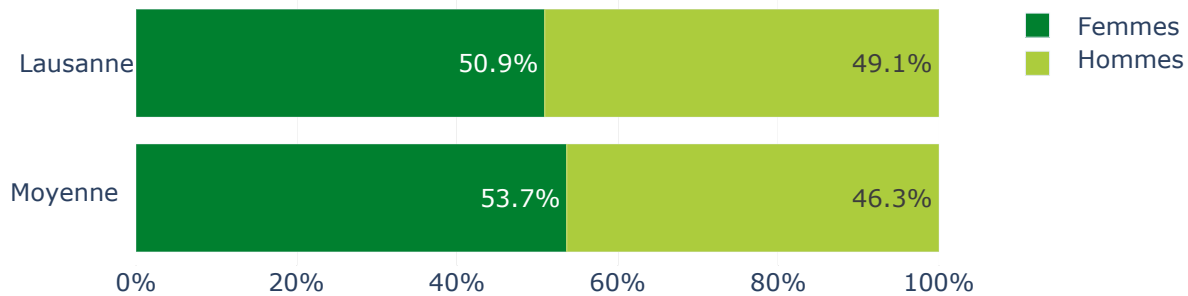


Figure 2: Proportion de femmes / hommes - Sans fonction de cadre

Uniquement un poste de cadre sur trois est occupé par une femme

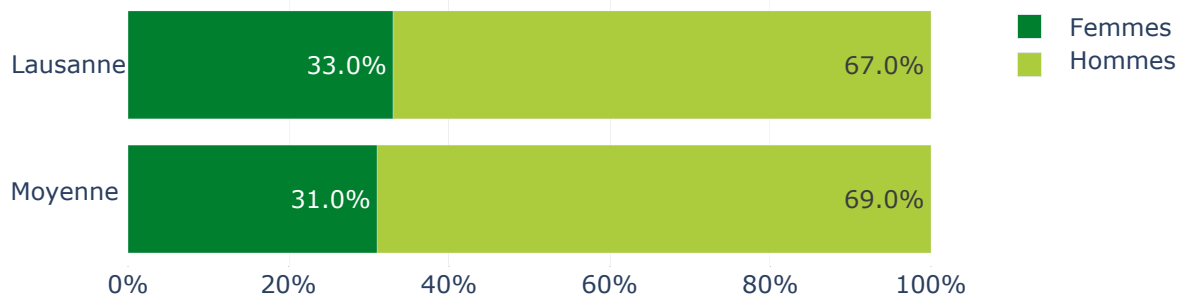


Figure 3: Proportion de femmes / hommes - Cadre

Aux niveaux des cadres inférieurs, la proportion de femmes dans l'administration de la ville de Lausanne est d'un tiers et se situe dans la moyenne des administrations

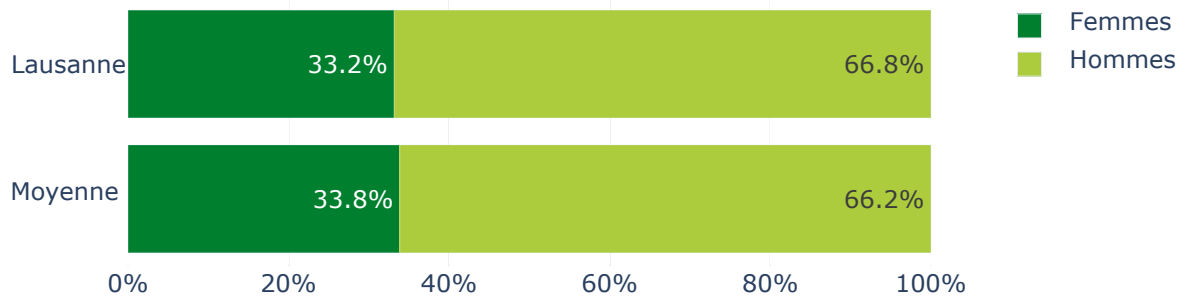


Figure 4: Proportion de femmes / hommes - Cadre de base et inférieur



La proportion de femmes aux niveaux des cadres supérieurs est similaire à celle des niveaux inférieurs avec 32% et donc supérieure à la moyenne de 29%.

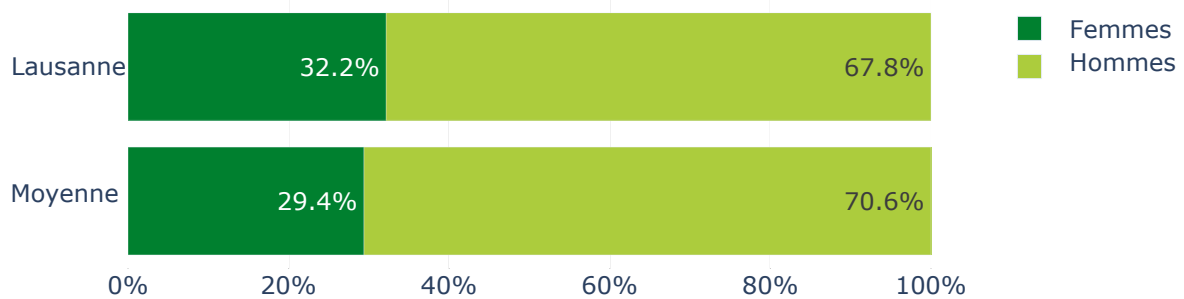


Figure 5: Proportion de femmes / hommes - Cadre intermédiaire et supérieur

Un peu plus d'un quart des postes avec responsabilité du personnel sont occupés par des femmes, ce qui correspond à peu près à la moyenne du secteur

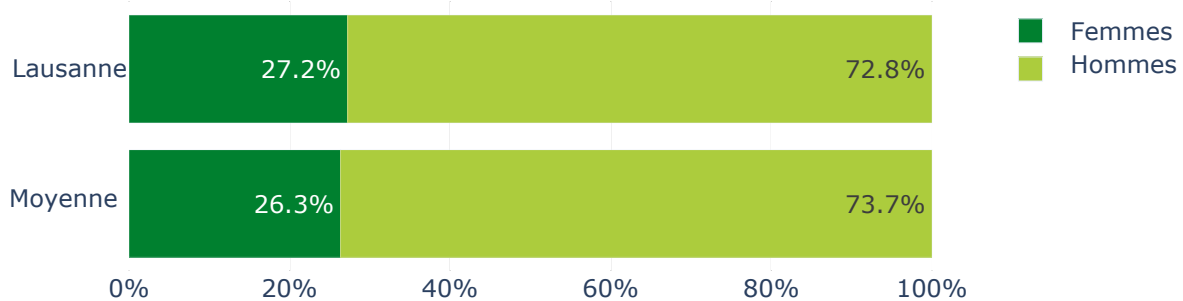


Figure 6: Proportion de femmes / hommes - Responsabilité du personnel



Les taux moyen d'occupation des femmes et hommes au sein de l'administration de la ville de Lausanne sont un peu plus élevés que dans la moyenne des administrations - la différence entre les genres est également élevée, soit 25 pour cent.

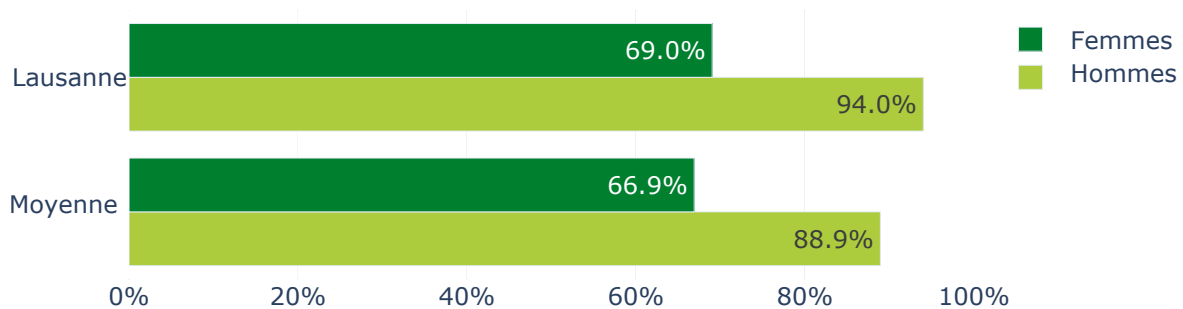


Figure 7: Taux moyen d'occupation selon le genre - Sans fonction de cadre

Aux niveaux des cadres inférieurs, les femmes travaillent à des taux d'occupations inférieurs à ceux des hommes - la différence est de 14 pour cent, en comparaison avec le secteur qui a une moyenne de 12 pour cent

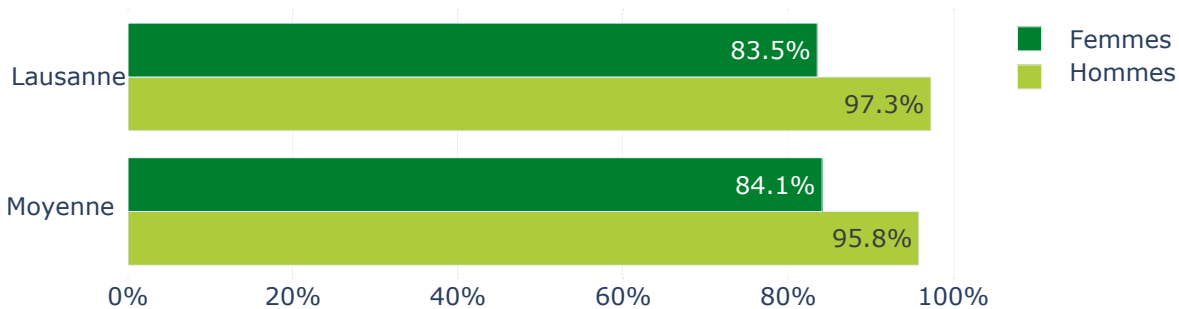


Figure 8: Taux moyen d'occupation selon le genre - Cadre de base et inférieur

Aux niveaux des cadres supérieurs, les taux d'occupation se rapprochent du temps plein - au sein de l'administration de la ville de Lausanne, cette tendance est encore plus prononcée que la moyenne

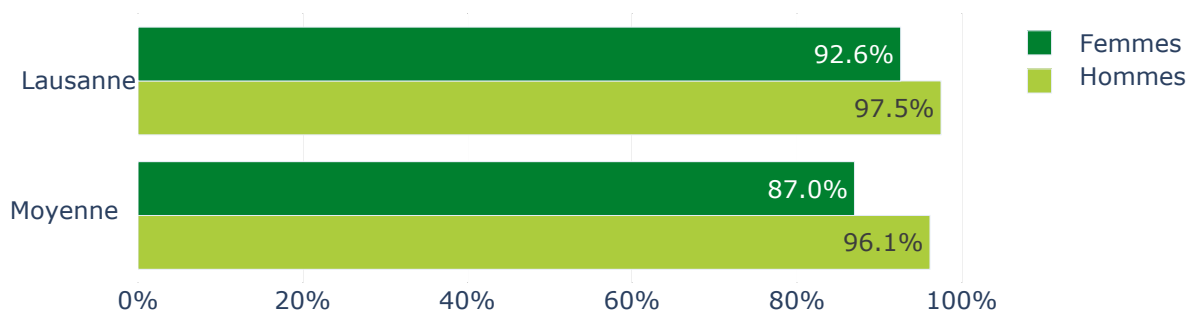


Figure 9: Taux moyen d'occupation selon le genre - Cadre intermédiaire et supérieur

La proportion de Suisse*sse*s au sein de l'administration de la ville de Lausanne est inférieur à la moyenne de 10 pour cent

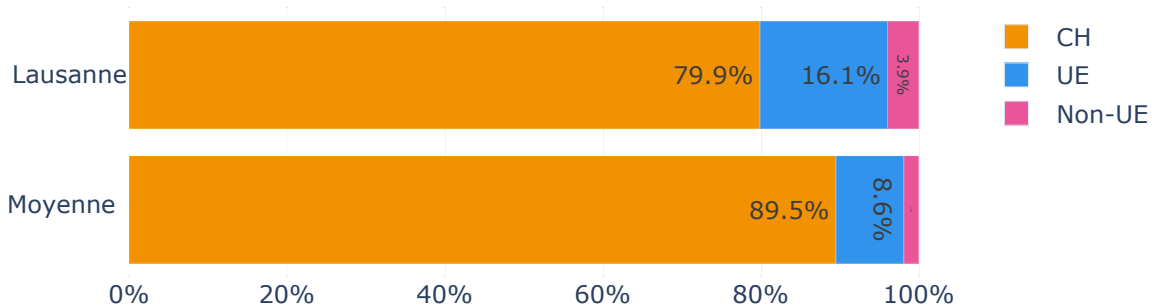


Figure 10: Répartition par nationalité

La répartition des femmes par catégorie d'âge au sein de l'administration de la ville de Lausanne est à peu près conforme à la moyenne des administrations

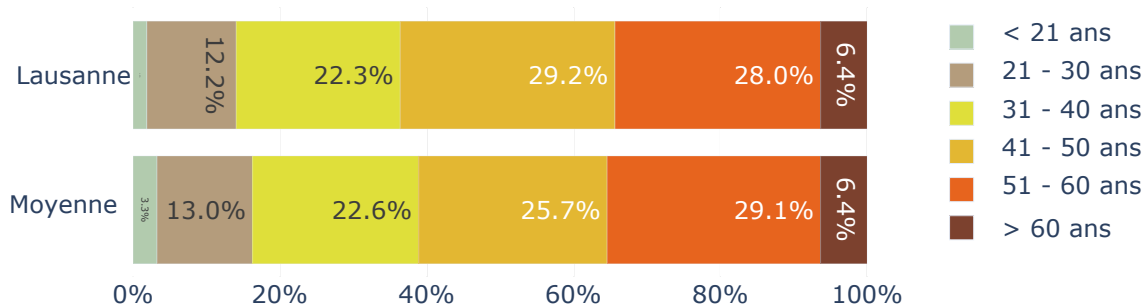


Figure 11: Répartition par catégorie d'âge - Femmes

Les hommes sont légèrement plus jeunes au sein de l'administration de Lausanne que dans la moyenne des administrations - 36% ont moins de 40 ans, la proportion moyenne du secteur est de 32%. De plus, la proportion d'hommes de plus de 50 ans est inférieure à la moyenne.

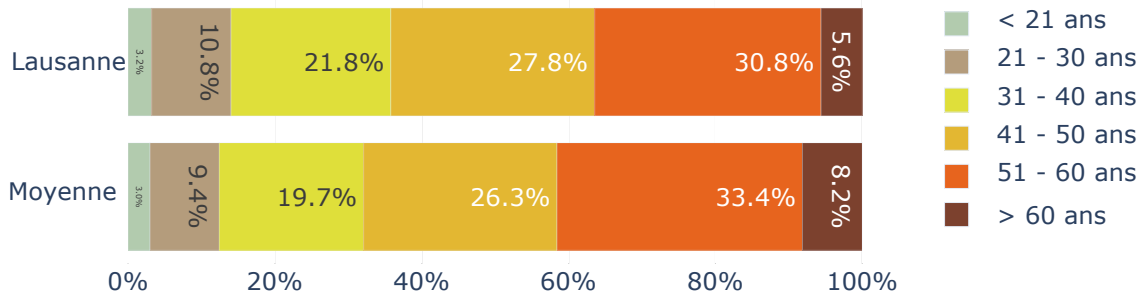


Figure 12: Répartition par catégorie d'âge - Hommes

Entre 25 et 35 ans, les femmes et les hommes de l'administration de la ville de Lausanne travaillent à des taux d'occupation supérieurs à la moyenne des administrations. La différence entre les genres est également élevée.

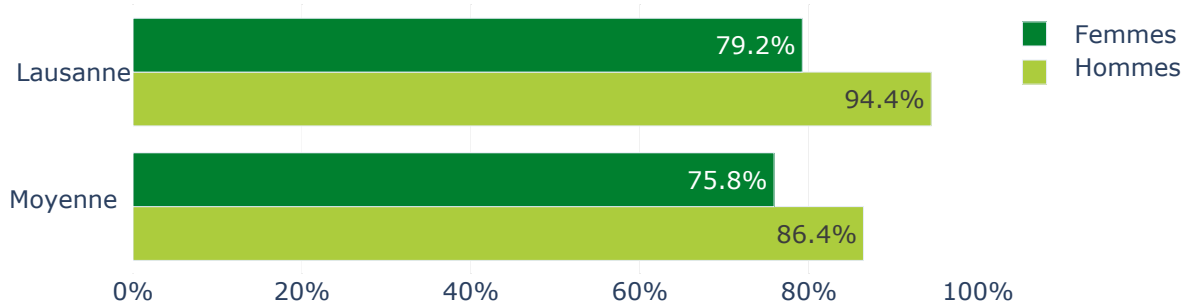


Figure 13: Taux moyen d'occupation selon le genre - 25-35 ans



Dans toutes les administrations publiques, les hommes âgés de 36 à 45 ans travaillent presque à temps plein tandis que les femmes de cet âge réduisent leur taux d'occupation par rapport aux catégories d'âge plus jeunes (de 7 pour cent au sein de la ville de Lausanne).

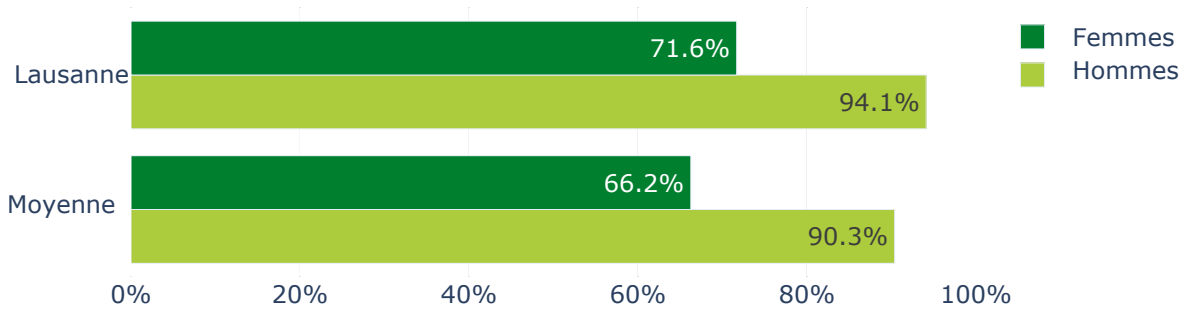


Figure 14: Taux moyen d'occupation selon le genre - 36-45 ans

Pour le personnel âgé de 46 à 55 ans, la différence du taux d'occupation entre les femmes et les hommes est la plus élevée. Cette différence est de 26 pour cent au sein de l'administration de Lausanne et de 25 pour cent pour la moyenne du secteur.

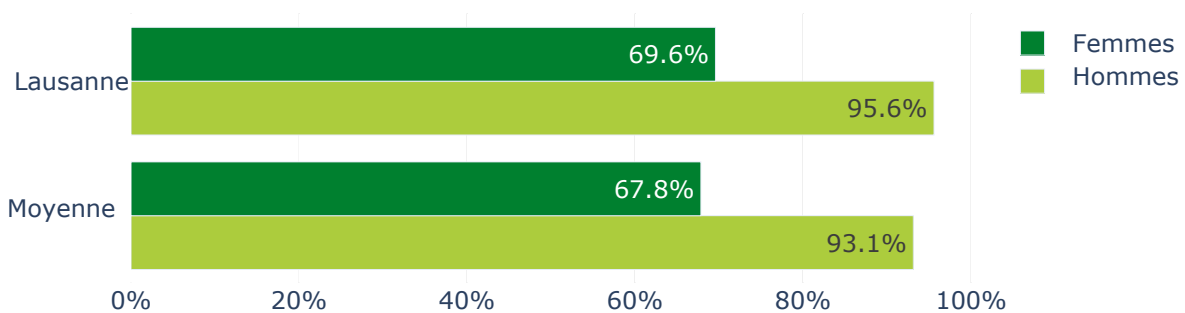


Figure 15: Taux moyen d'occupation selon le genre - 46-55 ans



1.2 Recrutement

Le recrutement (externe) pour les postes de cadres est un facteur important pour l'administration de Lausanne par rapport aux promotions (internes) de cadres, en raison de la fluctuation du personnel.

Le rapport des genres lors de recrutement du personnel est relativement équilibré

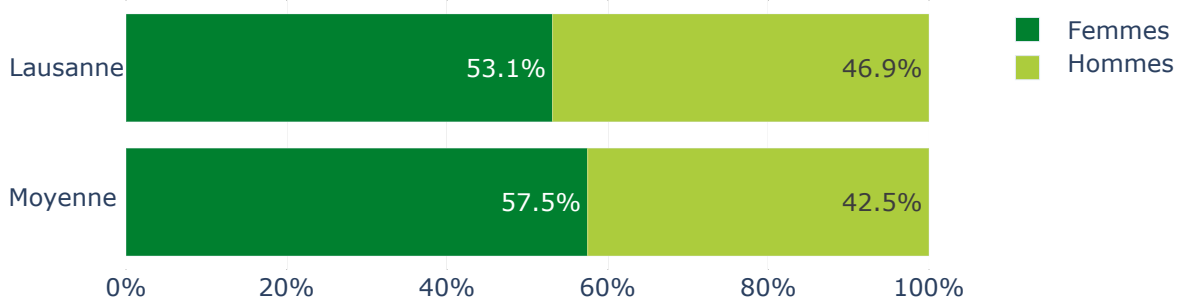


Figure 16: Entrées selon le genre



Au sein de l'administration de Lausanne, les femmes et les hommes sont recrutés de manière très équilibrée pour les postes de cadres

Note : En regardant la moyenne du secteur, il faut souligner que l'évaluation est faussée par une valeur aberrante. Si l'on ne tient pas compte de cette valeur, la proportion de femmes recrutées à des positions de cadre est de 47%.

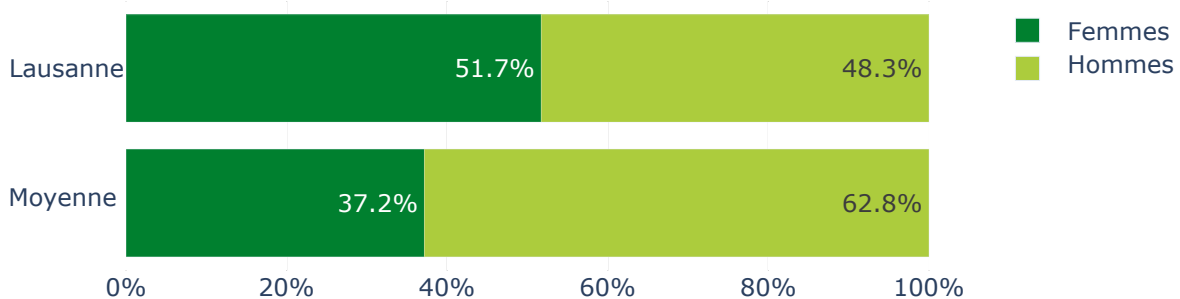


Figure 17: Entrées selon le genre - Cadre



Le nombre de femmes et d'hommes recrutés pour les niveaux de cadres inférieurs est similaire

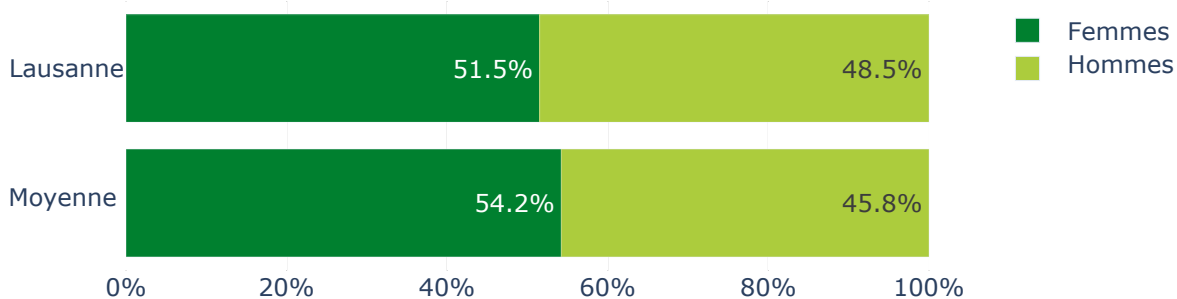


Figure 18: Entrées selon le genre - Cadre de base et inférieur



Contrairement à la moyenne des administrations, le pourcentage de femmes recrutées par la ville de Lausanne ne diminue pas aux niveaux des cadres supérieurs - il est de 53%

Note : En regardant la moyenne du secteur, il faut souligner que l'évaluation est faussée par une valeur aberrante. Si l'on ne tient pas compte de cette valeur, la proportion de femmes recrutées aux niveaux de cadres supérieurs est de 40%.

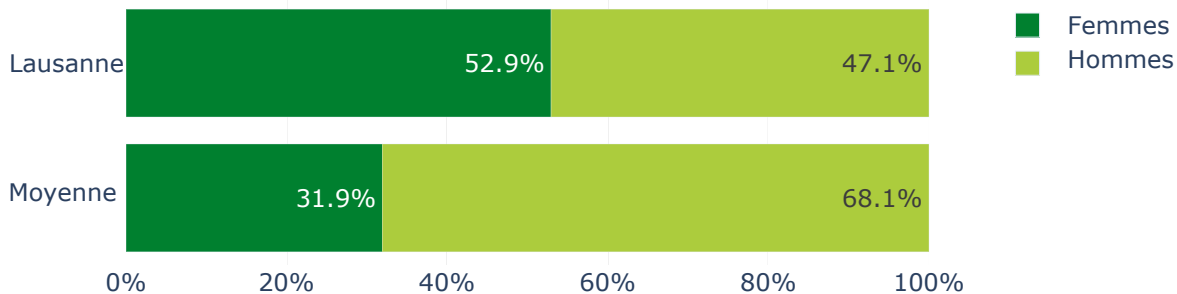


Figure 19: Entrées selon le genre - Cadre intermédiaire et supérieur

Pour les postes avec responsabilité du personnel, la ville de Lausanne recrute 40% de femmes, un pourcentage inférieur à celui de la moyenne des administrations publiques

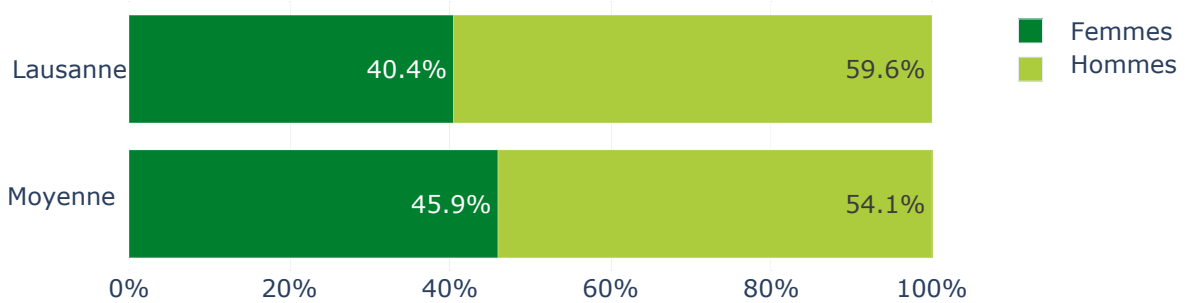


Figure 20: Entrées selon le genre - Responsabilité du personnel

Deux tiers des nouveaux cadres féminins ont moins de 40 ans et sont légèrement plus jeunes que la moyenne des administrations

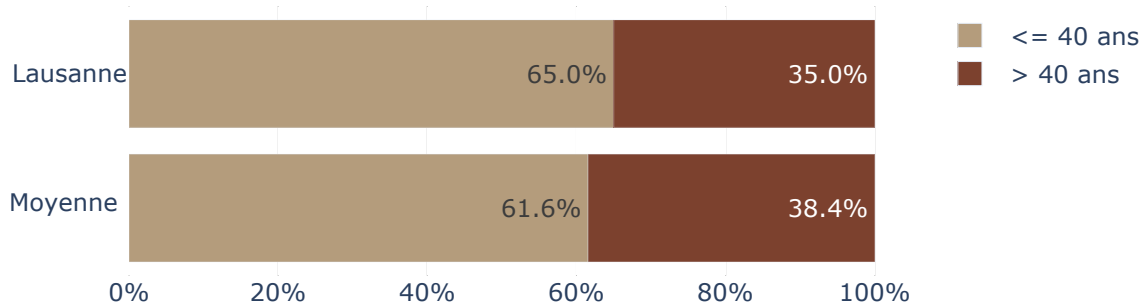


Figure 21: Entrées par catégorie d'âge (moins de 40 ans vs. plus de 40 ans) - Femmes, cadre



Les nouveaux cadres masculins, en revanche, sont légèrement plus âgés que la moyenne - 61 % ont plus de 40 ans. Cela renforce la répartition par âge existante dans le cadre.

Note : En regardant la moyenne du secteur, il faut souligner que l'évaluation est faussée par une valeur aberrante. Si l'on ne tient pas compte de cette valeur, la proportion moyenne d'hommes de moins de 40 ans recrutés dans le cadre est de 43%.

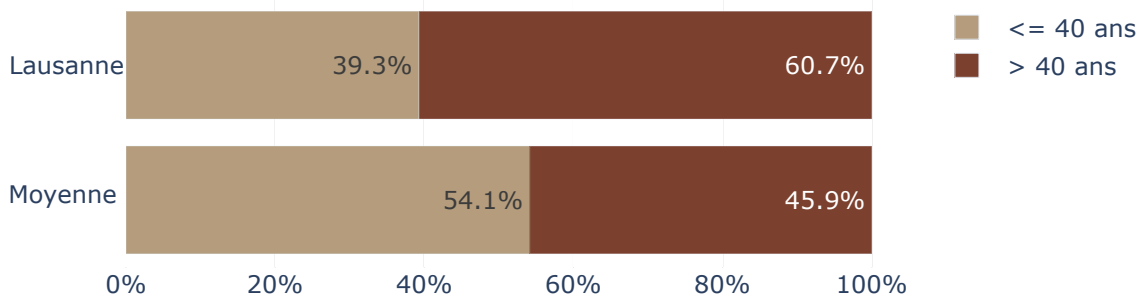


Figure 22: Entrées par catégorie d'âge (moins de 40 ans vs. plus de 40 ans) - Hommes, cadre



Parmi les femmes recrutées en tant que cadres, la proportion de femmes travaillant à un taux d'occupation entre 80% et 99% est de 45% et nettement supérieure à la moyenne du secteur de 36%. Cependant la proportion du personnel à temps plein est plus faible.

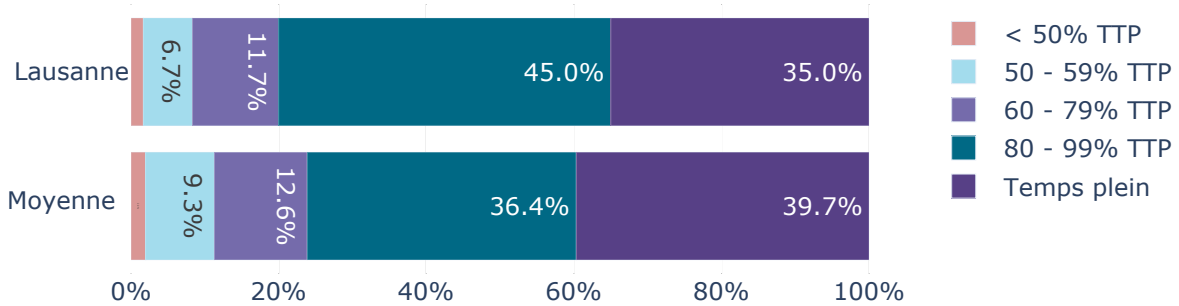


Figure 23: Entrées selon le taux d'occupation - Femmes, cadre

La majorité des hommes recrutés à des postes de cadres travaillent à plein temps - la proportion pour l'administration de la ville de Lausanne est de 82%, par rapport à la moyenne du secteur de 73%

Note : Si l'on considère la moyenne du secteur, il faut souligner que la proportion de cadres recrutés entre 80% et 99% est faussée par une valeur aberrante. Si l'on ne tient pas compte de cette valeur, la proportion de cadres recrutés en 2020 pour des postes à temps plein est d'environ trois quarts (73%).

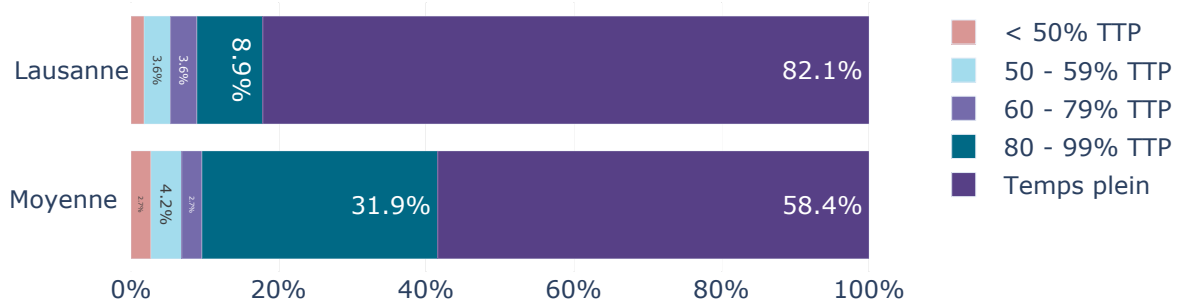


Figure 24: Entrées selon le taux d'occupation - Hommes, cadre

Recommandation d'action:

L'administration de la ville de Lausanne a connu **un certain succès dans le recrutement de femmes** (notamment pour les postes cadres) - les efforts concernant ce sujet devraient être poursuivis. Les **objectifs** en matière de recrutement pourraient contribuer à soutenir les efforts et l'attention des responsables.

Lors du recrutement pour les postes sans fonction de cadre, il est recommandé de faire attention à **recruter des femmes bien formées** qui pourront plus tard accéder à des postes avec responsabilité de gestion.

Recommandation d'action:

Les **possibilités de recherche de candidat*es** pourraient également être étendues afin de cibler spécifiquement les femmes de plus de 40 ans et également les hommes de moins de 40 ans pour les postes de cadres.

Les **solutions de recrutement basées sur la technologie** pourraient d'une part aider à formuler les offres d'emploi de manière neutre et attrayante pour les différent*es candidat*es. D'autre part, ils offrent la possibilité de s'adresser à des candidat*es passif*ves.

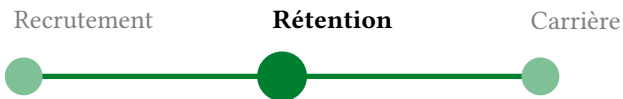
Recommandation d'action:

L'utilisation de grilles de **critères mesurables** lors des processus de recrutement, étant fondées sur les exigences incontournables propres aux offres d'emploi, est utile afin de minimiser une potentielle influence des préjugés inconscients, car elle laisse moins de place aux "décisions instinctives". Il est utile de faire la distinction entre les critères qui doivent absolument être remplis et ceux qui sont "seulement souhaités". Cela s'explique par le fait que les candidates, en particulier, ont tendance à vouloir remplir tous les critères et sont donc moins susceptibles de se considérer comme "aptes".

Des **procédures des plusieurs étapes** (tests de personnalité courts, vidéos de candidature, études de cas, entretiens sous différentes formes, etc.) peuvent être utilisées pour minimiser l'influence des préjugés inconscients lors du processus de candidature.

Recommandation d'action:

Lors du recrutement, veillez à **embaucher des personnes pour lesquelles la D&I sont des valeurs importantes** afin de faire évoluer la culture vers plus d'inclusion. Cela est particulièrement vrai pour le recrutement des cadres qui agissent comme des multiplicateur*trice*s - d'une part parce qu'elles*ils influencent la culture de leurs équipes et sont, d'autre part, aussi impliqués dans le recrutement du personnel.



1.3 Rétention



Dans des positions de cadre, le taux de fluctuation entre les femmes et les hommes est très équilibré, même si légèrement supérieur à la moyenne du secteur

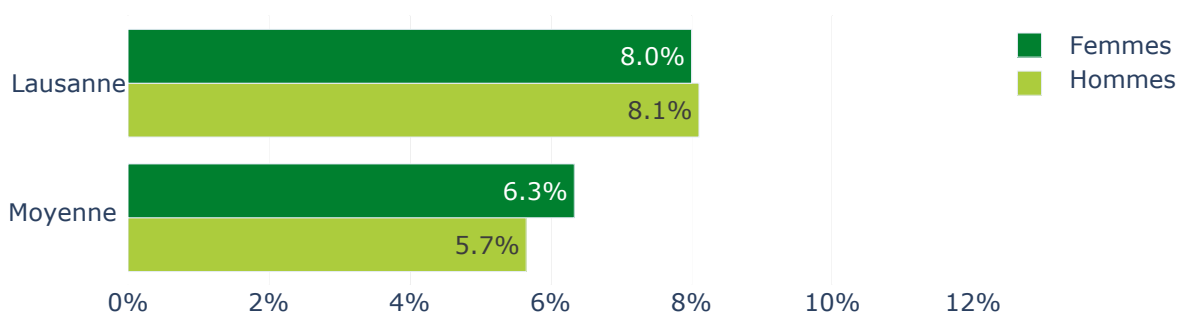


Figure 25: Taux de fluctuation selon le genre - Cadre

Le personnel de la ville de Lausanne a un taux de fluctuation légèrement supérieur à la moyenne du secteur pour les positions de cadres inférieurs - à ces niveaux, les taux de fluctuation des femmes et des hommes sont très similaires

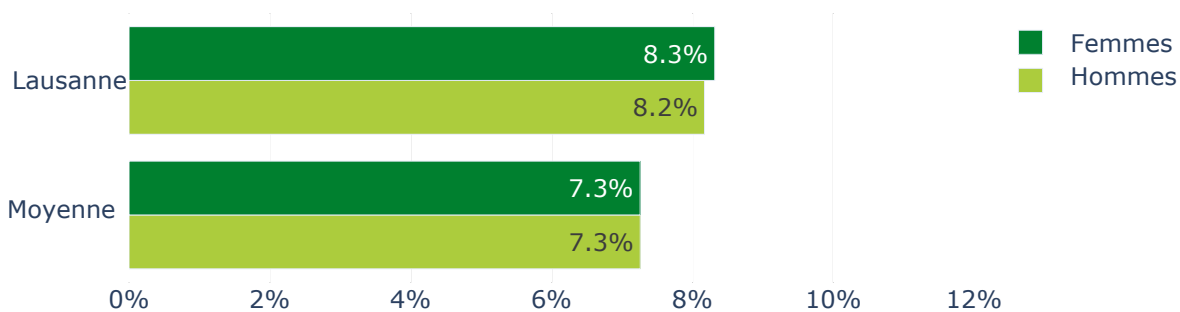


Figure 26: Taux de fluctuation selon le genre - Cadre de base et inférieur

Les taux de fluctuation sont également un peu plus élevés aux niveaux de cadres supérieurs - le taux de fluctuation plus élevé des hommes pourrait s'expliquer ici par un plus grand nombre de départs à la retraite

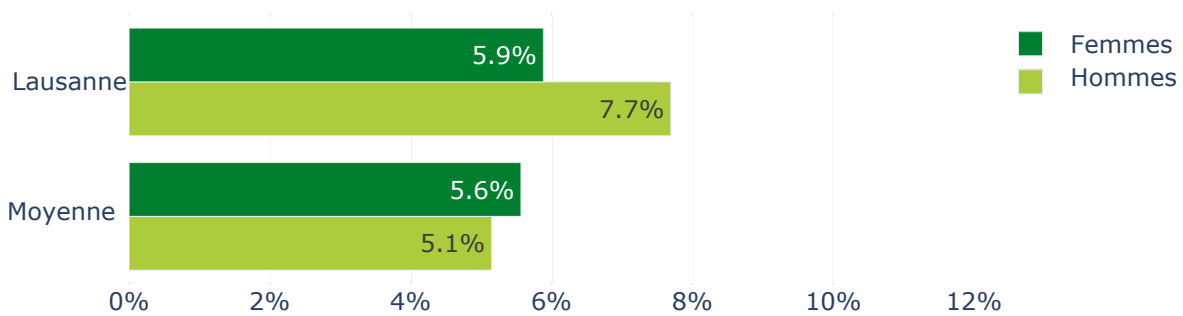


Figure 27: Taux de fluctuation selon le genre - Cadre intermédiaire et supérieur

Dans les postes avec responsabilité du personnel, les hommes de la ville de Lausanne ont également un taux de fluctuation légèrement supérieur à celui des femmes et à celui de la moyenne des administrations publiques

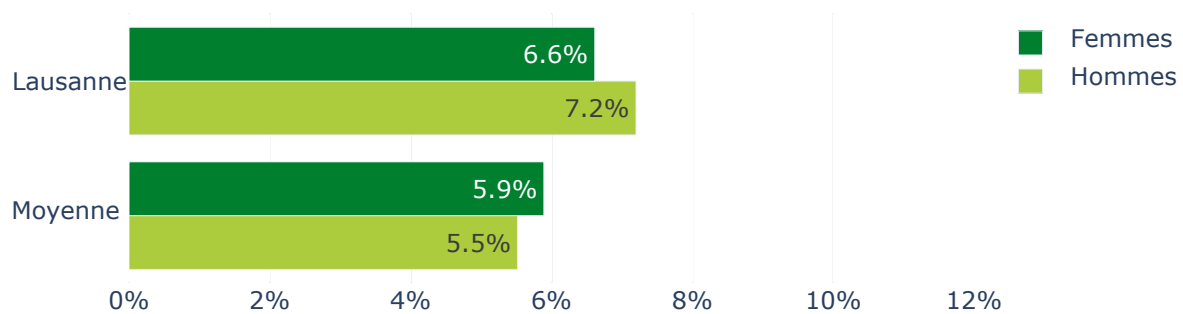


Figure 28: Taux de fluctuation selon le genre - Responsabilité du personnel



Le taux de fluctuation du personnel âgé de 25 à 35 ans est plus élevé que dans les autres catégories d'âge et, pour l'administration de la ville de Lausanne ainsi qu'en moyenne, plus élevé pour les femmes que pour les hommes

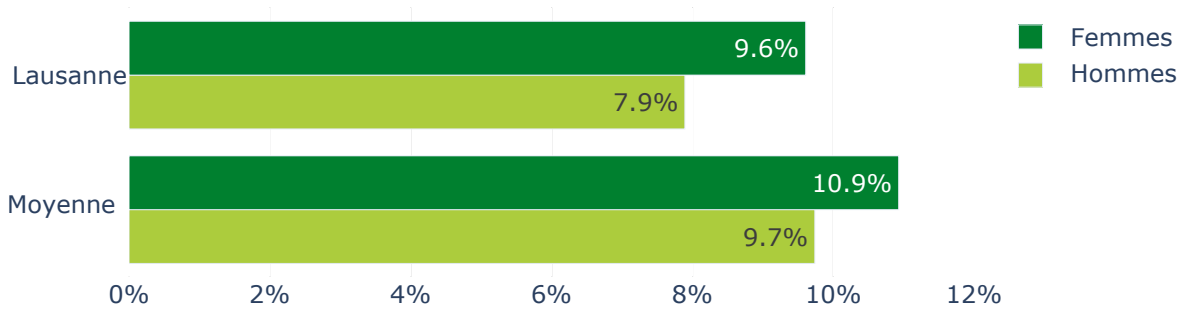


Figure 29: Taux de fluctuation selon le genre - 25-35 ans

Le taux de fluctuation du personnel âgé de 36 à 45 ans est inférieur du personnel âgé de 25 à 35 ans - le taux de fluctuation des femmes pour la ville de Lausanne ainsi qu'en moyenne est nettement supérieur

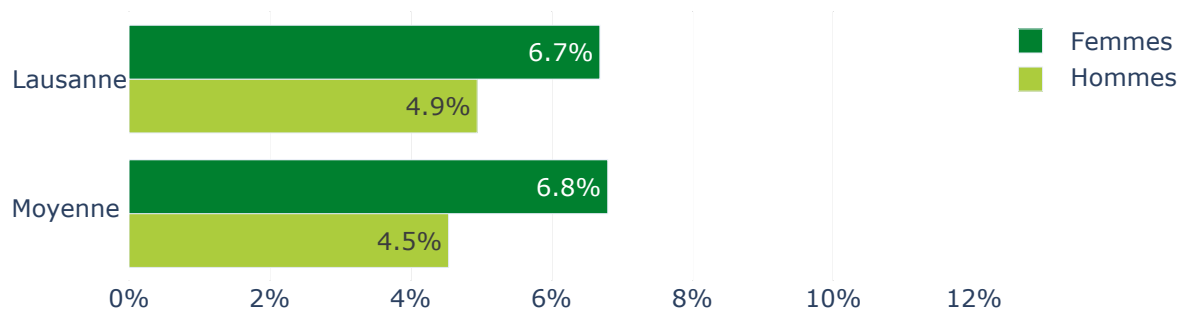


Figure 30: Taux de fluctuation selon le genre - 36-45 ans

Les taux de fluctuations sont plus bas pour le personnel âgé de 46 à 55 ans. Au sein de la ville de Lausanne, ils sont même légèrement inférieurs à la moyenne des administrations. Egalement dans ce groupe d'âge, le taux de fluctuation des femmes est supérieur à celui des hommes.

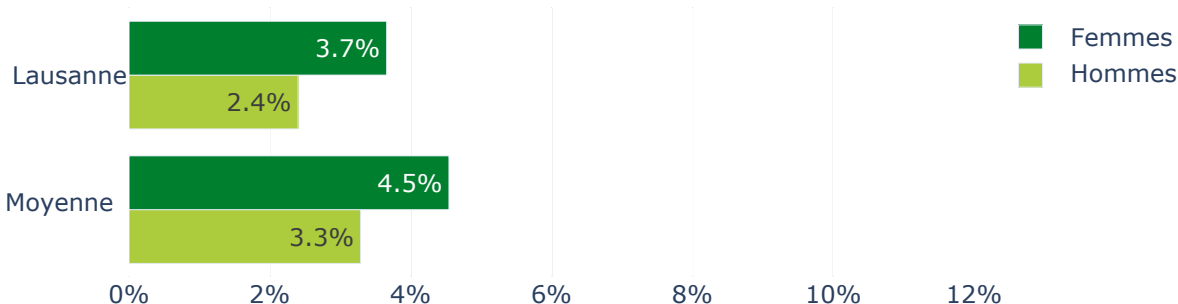


Figure 31: Taux de fluctuation selon le genre - 46-55 ans

Recommandation d'action:

Il y a une grande fluctuation du personnel âgé de 25 à 35 ans dans toutes les administrations publiques. En général, on peut s'attendre à un taux de fluctuation plus élevé chez les jeunes employé*es en raison de leurs besoins spécifiques liés à l'âge (par exemple les voyages, la formation continue). Cependant, d'autres raisons peuvent également avoir une influence. Il peut être judicieux d'interroger le jeune personnel sur ses besoins : **Qu'auraient-ils*elles besoin pour rester dans l'organisation ?**

Les besoins du jeune personnel ainsi que les éléments qui rendent un employeur attractif pour eux pourraient également être demandés au jeune personnel déjà présent au sein de l'organisation.

Recommandation d'action:

Nous constatons un taux de fluctuation des femmes étonnamment plus élevé dans toutes les catégories d'âge. Ici aussi, il serait utile d'y analyser les raisons. **Un taux de fluctuation élevé peut indiquer qu'elles se sentent moins intégrées.**

Afin de s'assurer que tout le personnel se sente inclus, il est également important de se demander si certaines personnes sont "oubliées" ou "non entendues" (par exemple, les personnes plus silencieuses ou le personnel travaillant à temps partiel). Les managers peuvent, par exemple, demander consciemment l'avis des employé*es lors des réunions, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur rôle. Elles*ils doivent les impliquer dans les discussions et les motiver à exprimer activement leurs opinions.

Recommandation d'action:

Il convient d'observer la fluctuation plutôt faible du personnel (surtout celui de plus de 45 ans) : une stratégie de rotation des emplois et un changement ciblé d'emploi ou de poste de travail augmentent également la **flexibilité et l'employabilité du personnel de longue date**. Les avantages des modèles de rotation des postes, par exemple en cas de restructuration, par rapport aux inconvénients perçus, doivent être clairement communiqués ici afin d'impliquer les cadres dans la conception des mesures.

Les discussions concernant la carrière avec le personnel devraient faire partie de la routine des départements RH et devraient continuer à être menées régulièrement, même après le "rush hour de la vie" (entre 31 et 40 ans). Ces conversations peuvent prendre la forme de **conversations annuelles axées sur les différentes phases de la vie**. Ces discussions peuvent être complétées par une offre **d'évaluation** (volontaire) afin de soutenir le personnel dans un changement potentiel.



1.4 Carrière



Au sein de la ville de Lausanne, seul un quart des promotions sont accordées à des femmes, par rapport à la moyenne de 31% des administrations publiques

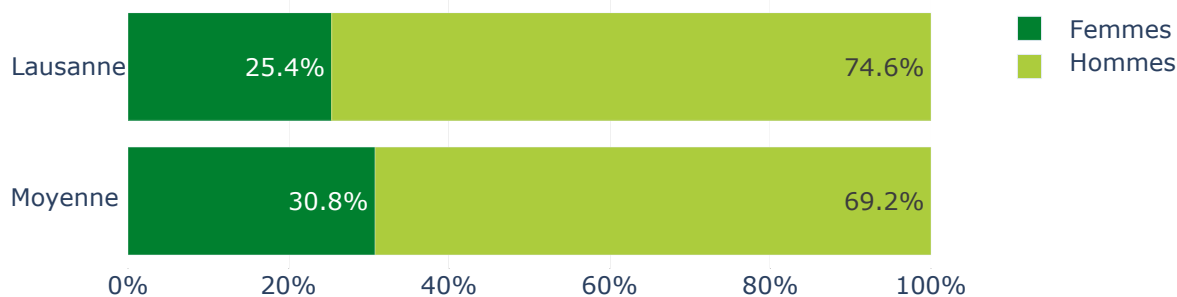


Figure 32: Promotions selon le genre

La proportion de femmes pour les promotions aux niveaux de cadres inférieurs est légèrement supérieure à la moyenne du secteur. De plus, cette proportion est inférieure à la proportion des femmes travaillant déjà à ces niveaux de cadres.

Note : les évaluations des promotions par niveau de cadre portent parfois sur un petit nombre de cas, ce qui peut entraîner des "distorsions" lors de l'évaluation.

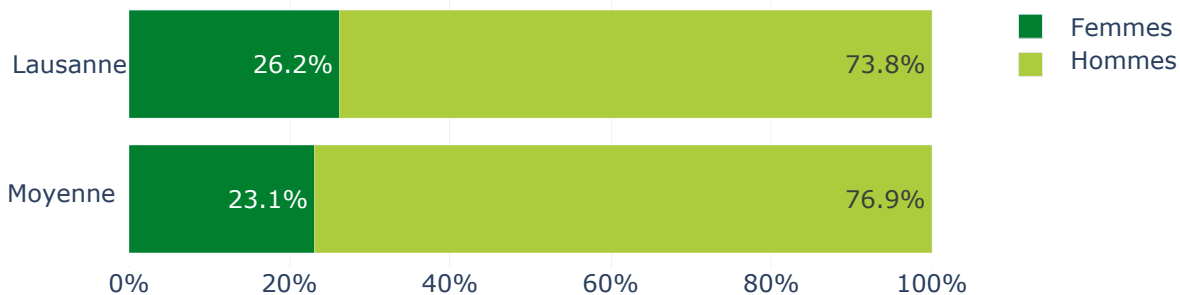


Figure 33: Promotions selon le genre - Cadre de base et inférieur

Aux niveaux des cadres supérieurs, la proportion de femmes lors des promotions est nettement inférieure à la moyenne du secteur et aussi inférieure à la proportion des femmes travaillant déjà à ces niveaux de cadres.

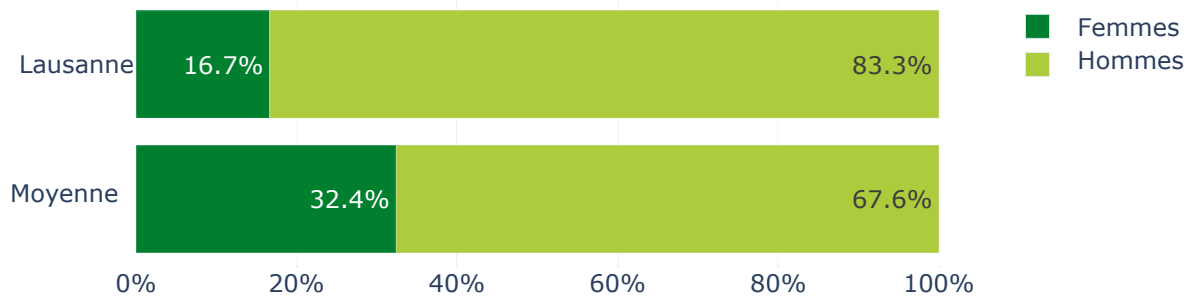


Figure 34: Promotions selon le genre - Cadre intermédiaire et supérieur

La proportion de femmes lors les promotions à des postes avec responsabilité du personnel est un peu plus élevée que la proportion des femmes travaillant déjà à ces postes

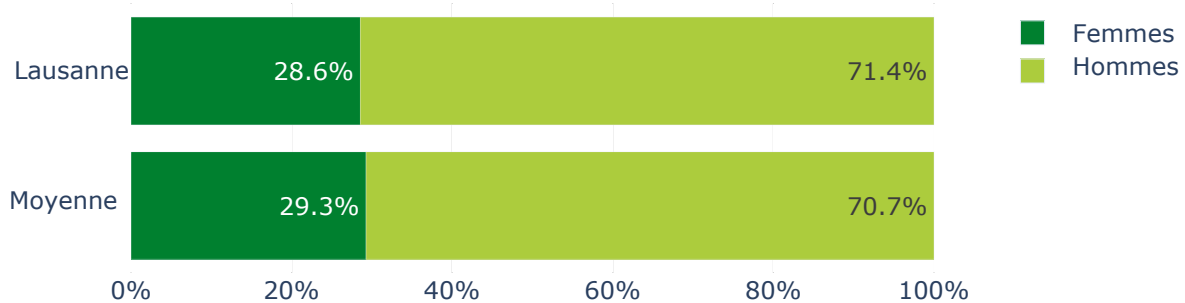


Figure 35: Promotions aux postes avec responsabilité du personnel selon le genre



Les femmes promues au sein de la ville de Lausanne sont nettement plus âgées que par rapport à la moyenne des administrations et également plus âgées que les hommes - 65% ont plus de 40 ans. Cela contraste aussi avec le recrutement pour les niveaux cadres.

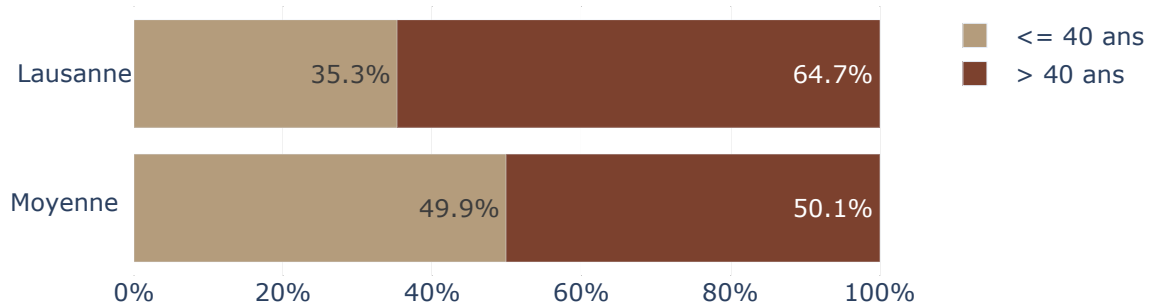


Figure 36: Promotions par catégorie d'âge (moins de 40 ans vs. plus de 40 ans) - Femmes

En revanche, les hommes promus sont plus jeunes que dans les autres administrations - 48% ont moins de 40 ans, par rapport à la moyenne d'un peu moins de 41%.

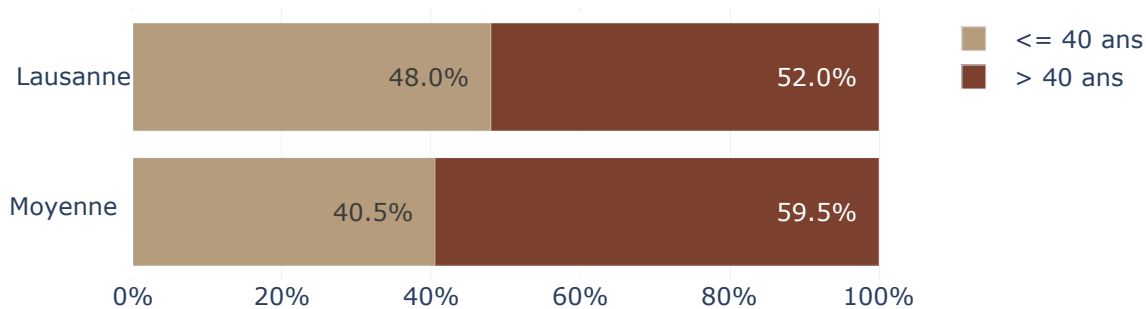


Figure 37: Promotions par catégorie d'âge (moins de 40 ans vs. plus de 40 ans) - Hommes

La proportion des femmes à temps plein lors les promotions est un peu plus élevée au sein de la ville de Lausanne que par rapport à la moyenne - 65% des promotions ont été attribuées aux femmes travaillant au temps plein et 35% aux femmes occupant des postes à temps partiel

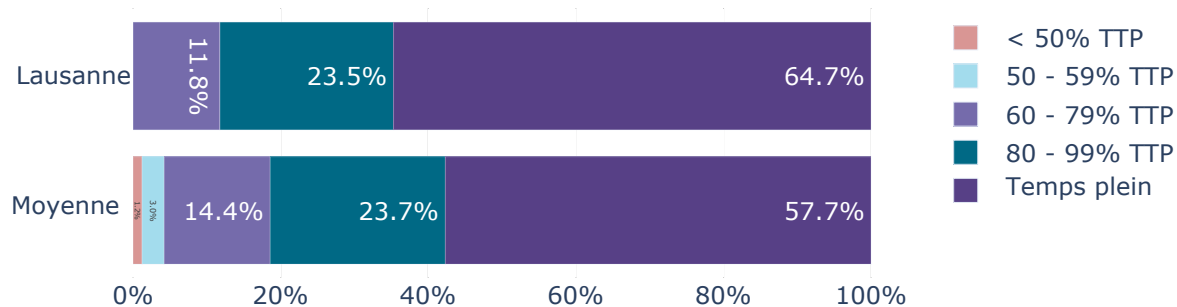


Figure 38: Promotions par taux d'occupation - Femmes

Une majorité des hommes étant promus travaille à temps plein - au sein de la ville de Lausanne et également pour la moyenne du secteur

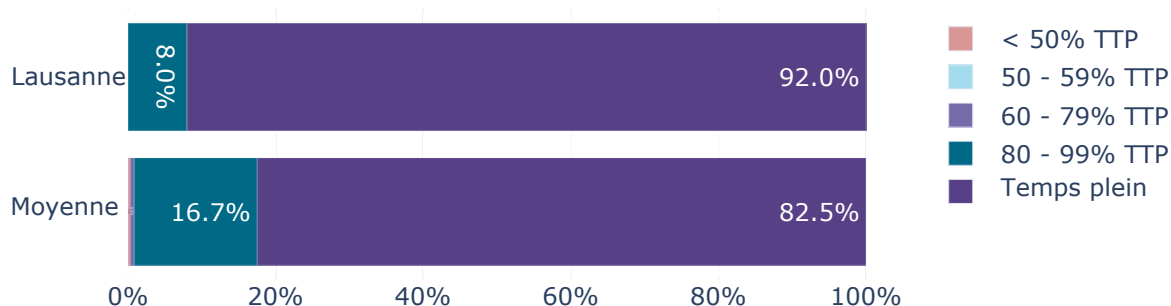


Figure 39: Promotions par taux d'occupation - Hommes

Recommandation d'action:

Afin d'augmenter la proportion de femmes à des positions de cadre, **une prise en compte équilibrée des femmes ainsi que des hommes lors des promotions** (c'est à dire: en relation à la proportion des femmes / hommes dans l'ensemble du personnel) serait une première étape importante. En plus des efforts de recrutement externe, le **focus** devrait également être orienté vers des **promotions internes**. Des **objectifs** concrets et transparents sont une mesure possible (p.ex. une sélection constant de 50 pour cent de femmes et 50 pour cent d'hommes pour une promotion). Il peut également être utile **d'analyser le processus de promotion** et/ou les données d'évaluation des performances et du potentiel afin de déterminer les leviers supplémentaires dans le processus et de voir si des préjugés inconscients influencent les décisions.

Les femmes travaillant à temps partiel avaient moins de chances d'être promues que les femmes travaillant à temps plein au cours de la période évaluée. Il serait une option **d'inclure les personnes travaillant à temps partiel (80-99%)** dans le pool pour les promotions (également pour les niveaux de cadres supérieurs). Il est également possible que **les femmes de moins de 40 ans soient un peu « oubliées » lors des promotions**.

Recommandation d'action:

Il est recommandé d'annoncer tous les postes avec un **taux d'occupation de 80% à 100%** afin d'encourager le travail flexible pour les hommes et les femmes. De plus, des opportunités devraient être créées afin que les **fonctions de gestion d'équipe** soient également possibles avec un **taux d'occupation de** (par exemple) **60%** et que des options de partage de poste et de co-leadership existent. Par exemple, **des réseaux pour les co-leaders** pourraient également être établis pour permettre un échange mutuel et apprendre les un*e*s des autres afin de faire face aux défis qui peuvent survenir dans une configuration de co-leadership.

Recommandation d'action:

Inversez votre logique de promotion : Supposons que **chaque talent féminin est intéressé par les promotions et est également éligible.**

Relativement peu de femmes sont promues, surtout aux niveaux des cadres supérieurs. Nous recommandons donc de concevoir le processus de promotion de manière à ce que **tous*tes les candidat*e*s potentiel*le*s fassent toujours partie du pool de promotion et doivent se retirer activement (opt-out) du processus** s'ils ne souhaitent pas être nommés. Comme le montrent les études, le taux de participation au processus de promotion des deux genres peut être ajusté (He, Kang & Lacetera, 2019).

1.5 Explications et définitions

Echantillon

Cinq organisations ont participé au Diversity Benchmarking 2021 des administrations publiques. Les données d'un total de 42 600 collaborateur*trice*s ont été analysées.

Période d'enquête

Les évaluations se fondent sur les données du personnel anonymes pour les années 2019 et 2020.

Niveaux hiérarchiques

1 = Cadre supérieur : direction ou collaboration à la direction générale de l'entreprise

2 = Cadre intermédiaire: direction d'un secteur de l'entreprise, fonctions d'état-major d'un niveau élevé

3 = Cadre inférieur : direction axée sur l'exécution de tâches dans un segment d'activité, fonctions d'état-major qualifiées

4 = Cadre de base: supervision de l'exécution des travaux selon des instructions précises

5 = Personnel sans fonction de cadre

Pour un examen plus approfondi des résultats au niveau du cadre, deux "groupes cadres" sont distingués à certains endroits du rapport :

- ✓ Niveaux hiérarchiques 1+2 = "Cadres supérieurs" resp. "cadre intermédiaire et supérieur"
- ✓ Niveaux hiérarchiques 3+4 = "Cadres inférieurs" resp. "cadre de base et inférieur"

Document entier:

© Centre de Compétence pour la Diversité & l'Inclusion, Université de St.Gall

Université de St.Gall (HSG)

Institut de Recherche de Management International

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Switzerland

info@ccdi-unisg.ch

www.ccdi-unisg.ch



ACCREDITATIONS



MEMBRE DE