



## **Gestion des talents pour une Suisse compétitive et durable : élever le taux de féminisation dans la Supply Chain et l'industrie MEM**

*Travail en cours*

Karine Doan<sup>a\*</sup>, Valérie Briquez<sup>b</sup>

*<sup>a</sup>Haute école de gestion Arc, HES-SO // Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, Neuchâtel, Suisse, Espace de l'Europe 21, [karine.doan@he-arc.ch](mailto:karine.doan@he-arc.ch); <sup>b</sup>Haute Ecole-Arc Ingénierie, HES-SO // Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, Neuchâtel, Suisse, Espace de l'Europe 11*

### **Résumé**

Notre étude s'intéresse au taux de féminisation du domaine de la Supply Chain (SC) et de l'industrie Machine, Electronique et Métaux (MEM) qui atteint péniblement les 27 %, en Suisse. Promouvoir une amélioration de la diversité des genres dans l'industrie revêt une double importance : d'une part, cela constitue un enjeu stratégique pour le recrutement des talents et la compétitivité des entreprises afin de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre et d'autre part, cela vise à instaurer durablement la diversité au sein de notre société. Après un état des lieux de la situation, nous dresserons un plan d'action pour améliorer la gestion des talents dans la SC et les MEM.

**Mots-clés :** diversité des genres, femmes, industrie suisse, supply chain, industrie mem

## **Introduction**

Depuis quelques années, il a été observé une augmentation de la présence féminine à la tête des PME en Suisse, dépassant désormais les 20% (Richterich 2019). Cela inclut même des métiers industriels où la représentation féminine est encore limitée : toutes fonctions confondues, le pourcentage s'élève à 27%, comparé à 45% pour l'ensemble de l'économie, d'après les estimations de Swissmem<sup>1</sup>.

La question de genre représente un enjeu important dans les métiers de la SC et de l'industrie MEM qui ont toujours été des secteurs majoritairement masculins. Il existe d'ailleurs une reconnaissance croissante de la valeur de la diversité des genres et au cours des dernières décennies, des progrès ont été réalisés pour encourager cette diversité et l'inclusion. Les femmes apportent des perspectives uniques et des compétences précieuses à ces métiers (Shinbrot et al. 2019). Par exemple, elles peuvent avoir une approche différente de la résolution de problèmes, de la communication et de la collaboration, ce qui peut contribuer à améliorer les processus et les performances globales des entreprises. Le choix de carrière des hommes et des femmes n'est pas inné, mais plutôt influencé par un système de normes sociales, de politiques éducatives et d'orientation (Vouillot 2017; Blanchard 2021). En modifiant ces éléments, il serait donc possible de favoriser une plus grande diversité dans le monde industriel, et ainsi progresser vers un modèle plus inclusif.

Parallèlement, la pénurie de main-d'œuvre constitue un défi majeur dans ces domaines, exacerbé par le vieillissement de la population, une attractivité limitée des métiers et l'émergence de nouvelles technologies. Au 1er trimestre 2023, l'emploi total (nombre de postes occupés), en Suisse, a progressé de 2,2% par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente (+0,6% par rapport au trimestre précédent). Les

---

<sup>1</sup> Organisation faîtière de l'industrie suisse des machines-outils et des métaux

entreprises ont annoncé un total de 7100 postes vacants (+5,9%) de plus qu'un an auparavant et l'indicateur des prévisions d'évolution de l'emploi reste positif (Office fédéral de la statistique 2023). Si ces perspectives peuvent être considérées comme réjouissantes, il n'en demeure pas moins qu'elles confrontent les entreprises à la difficulté de recruter et de retenir du personnel qualifié.

En outre, la digitalisation croissante de la SC et de l'industrie MEM nécessite une modernisation des infrastructures existantes, des investissements dans la formation et le développement de nouvelles compétences.

Il est donc impératif de relever les défis spécifiques des métiers de la SC et de l'industrie MEM en Suisse. Une interdépendance existe bel et bien entre l'industrie MEM et la SC pour assurer un flux de production efficace et une livraison réussie des produits aux clients. En effet, l'industrie MEM fournit les équipements, les machines et les composants nécessaires à la fabrication de produits (Switzerland Global Enterprise 2021) tandis que la SC gère la logistique, l'approvisionnement en matières premières, la planification de la production et la distribution des produits finis vers les clients. Les deux secteurs recherchent des talents qualifiés capables de comprendre les processus de production et de résoudre des problèmes complexes.

La gestion des SC mondiales exige une coordination efficace, une gestion des risques, une transparence accrue et une prise en compte de la durabilité tout au long de la chaîne. Elles doivent encourager une culture de la créativité, investir dans la recherche et le développement, et être flexibles pour répondre aux besoins changeants des clients. En promouvant la diversité de genre, en attirant de nouveaux talents et en gérant la digitalisation croissante, ces secteurs peuvent devenir plus dynamiques, performants et inclusifs et répondre aux enjeux de la durabilité. Ces défis sont autant d'opportunités pour

une industrie plus dynamique, plus performante, et pourquoi pas plus mixte, alors pourquoi se priver de la moitié des talents ?

Notre étude s'intéresse à la place des femmes dans les métiers de la SC et de l'industrie MEM, avec comme problématique centrale la recherche de solutions concrètes pour favoriser la diversité de genre dans les métiers de la SC et de la production en Suisse. Nous nous intéressons aux défis spécifiques liés à ces domaines et nous nous focaliserons sur les mesures et les compétences nécessaires pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre.

Le domaine de la SC et l'industrie MEM couvre un grand nombre de processus et plusieurs métiers y sont associés (Swart, Hall, and Chen 2012; Murphy and Poist 2007). Afin de bien délimiter le périmètre, notre étude va s'intéresser principalement aux métiers en lien avec la gestion opérationnelle et stratégique de la SC (acheteur/euse, approvisionneur/euse, planificateur/trice et responsable SC) et à ceux de l'ingénierie mécanique (ingénieur/e en conception, chef/fe de projet mécanique, chargé/e d'industrialisation). Le « Working Paper » est organisé de la manière suivante : (1) un cadre théorique sur la diversité de genre et la pénurie de talents dans la SC et l'industrie MEM ; (2) la méthodologie envisagée (collecte de données et entretiens semi-directifs) ; (3) une présentation des résultats intermédiaires ; et (4) une discussion des résultats, des limites, une direction future et une conclusion.

### **Cadre théorique**

Les perturbations de ces dernières années, qui ont touché de plein fouet les SC globales, ont rappelé aux décideurs des entreprises la nécessité de développer de nouvelles stratégies commerciales et managériales dans la conception de leur SC (Kenneth 2022; Simchi-Levi and Haren 2022; Wieland and Durach 2021; Remko 2020). Les indicateurs clés de performance doivent à la fois considérer des mesures

traditionnelles telles que le coût, la qualité et les délais, de nouvelles mesures incluant la résilience, la réactivité, la reconfigurabilité (Betti and Ni 2020), mais également la diversité. La promotion de la diversité de genre s'inscrit dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Shinbrot et al. 2019). En favorisant l'égalité des chances et en luttant contre la discrimination, les entreprises contribuent positivement au bien-être de la société dans son ensemble (Barrientos 2023; Benjamin, Mansi, and Pandey 2020; Angelini and Pignatelli 2010). Cependant, plusieurs écarts entre les genres peuvent être mis en évidence dans les SC et l'industrie MEM et certain-e-s chercheur-euses appellent à des études plus approfondies sur ce sujet (Ruel, Fritz, and Subramanian 2020; Ruel and Jaegler 2021; European Commission 2020). D'un point de vue managérial, la diversité des genres pourrait apporter des compétences plus axées sur les relations humaines, en particulier l'empathie et les capacités d'écoute. En termes opérationnels, il est possible de noter une intégration plus efficace des aspects sociaux dans les processus. Cela se traduit par des relations sociales améliorées et une attention accrue aux règles et aux risques (Ruel and Fritz 2021). Cette diversité joue un rôle crucial dans la promotion de solutions durables, car les approches créatives, une pensée holistique et des relations participatives sont encouragées. Cela permet d'aborder les procédés et les processus sous un nouvel angle ; les femmes deviennent des actrices clés dans le développement de chaînes d'approvisionnement et de moyens de production durables et résilients. Cependant des obstacles freinent l'accès aux femmes à ces postes. Les rôles clés en SC et en production sont encore occupés majoritairement par les hommes et la jeunesse des femmes semble les pénaliser dans l'accès à des postes de cadre (Durand 2016). Le WEF (World Economic Forum) souligne d'ailleurs que la fonction SC est l'une des moins féminisées (Ruel, Chaze-Magnan, and Pichault 2021). Quant à l'industrie MEM, la part des femmes

(environ 27 %) est, elle aussi, nettement plus faible que dans l'ensemble de l'économie (University of St.Gallen and Advance 2022).

De plus, les changements démographiques influent sur les professions liées à la SC et à l'industrie MEM, avec une nette prédominance des employés plus âgés par rapport aux jeunes. Par conséquent, des actions doivent être entreprises pour attirer davantage et retenir de jeunes talents dans ces métiers (Stölzle, Hofmann, and Oettmeier 2016). A cette pénurie démographique s'ajoute une faible attractivité de la profession, que ce soit en termes de salaires, d'horaires ou d'image (Zinn, Goldsby, and Cooper 2018). Pour Spiggle (2021), les raisons pour lesquelles il y a une pénurie de main-d'œuvre ne sont pas uniquement liées à la rémunération. Les autres éléments de compréhension sont les suivants :

- Les conditions de travail
- L'équilibre entre travail et vie personnelle est trop précaire et les horaires ne sont pas assez flexibles
- Les responsabilités en matière de soins accordés aux enfants et à la famille de manière générale

Par ailleurs, l'émergence de nouvelles technologies crée de nouvelles professions, entraînant un manque de compétences associées. En conséquence, les SC mondiales pourraient bientôt faire face à une pénurie de main-d'œuvre chronique (Minter 2021), avec des répercussions sur l'ensemble de la chaîne (Nagurney 2021; Conerly 2021). Il est important de souligner que la digitalisation peut être un frein supplémentaire, car elle pousse les entreprises à recruter davantage de profils hautement spécialisés en mathématiques qui ne semble pas favorable à la féminisation de la filière, en particulier aux postes d'encadrement, majoritairement masculins (Generix Group 2021; Digital Wallonia 2021).

Cette pénurie de talents se manifeste donc à la fois par un manque de ressources humaines disponibles et une inadéquation grandissante entre les compétences nécessaires aux missions et celles détenues par les individus (Hoareau, Chaze-Magnan, and Ageron 2022). Il est par conséquent impératif, selon Rock (2021), que les entreprises engagent des personnes hautement qualifiées pour assumer ces différentes tâches. Une gestion des talents optimale devient donc incontournable et suppose une identification impartiale des individus talentueux, indépendamment de leur genre (Zaid, Jaaron, and Talib Bon 2018; Gómez-Cedeño et al. 2015). Dès lors, les organisations peuvent s'assurer que les femmes ayant les compétences nécessaires sont identifiées et reconnues (d'Armagnac, Klarsfeld, and Martignon 2017). L'exclusion du talent féminin au plus haut niveau des organisations représente probablement un coût pour ces entreprises en termes de créativité et d'innovation (Swales 2013).

Le cadre théorique met en évidence l'importance stratégique de la diversité de genre dans les domaines considérés (Hoareau, Chaze-Magnan, and Ageron 2022; Huang et al. 2019; Ruel, Chaze-Magnan, and Pichault 2021). De plus, il met en avant les changements démographiques et l'émergence de nouvelles technologies contribuant à renforcer la pénurie de talents dans les SC et l'industrie MEM. Cependant, les femmes restent sous-représentées dans ces domaines. Ces constats amènent à l'objet de notre étude qui se présente sous la forme de la question suivante : est-ce que renforcer la place des femmes dans les métiers de la SC et de l'industrie MEM pourrait être une réponse à la pénurie de main-d'œuvre et une source d'innovation, de résilience et de durabilité pour ces domaines en Suisse ?

## **Méthodologie**

Pour notre étude sur la gestion des talents et l'intégration des femmes dans la SC et de l'industrie MEM, il est essentiel de bien cerner les besoins des personnes pour la

poursuite d'études, d'analyser des parcours académiques et professionnels, d'identifier les obstacles ou les freins à l'accès à des métiers ou à des postes-cadres et ensuite de proposer des solutions pour une transformation sociale durable.

Selon Brown (2008, p. 1), « adopter une pensée de designer peut transformer la manière dont les produits, les services, les processus et même les stratégies sont développés ». Il privilégie une approche pratique et créative centrée sur l'humain, favorisant ainsi l'innovation. Les étapes clés incluent l'empathie, la définition du problème, l'idéation, le prototypage, le test et l'itération, avec un accent sur la collaboration multidisciplinaire et l'orientation vers l'utilisateur.

La théorie U, proposée par Scharmer (2016), pose un cadre conceptuel et méthodologique pour le changement personnel et organisationnel profond et vise à répondre à la question suivante : « Comment apprendre à mieux sentir et à se connecter à son être profond et aux autres pour élever son état de conscience en passant d'un égo-système à un dialogue approfondi avec les parties prenantes, qui constituent un écosystème ? ». Elle constitue donc une approche méthodologique pertinente pour concevoir un certain type d'espace de discussion qui ne se limite pas à la rationalité des acteurs, mais comprend une dimension émotionnelle, une certaine qualité d'être relationnelle et de présence à soi et aux autres (Briest Breda, Richard, and Yanat 2017). Le choix du Design Thinking et de la Théorie U est justifié par leurs capacités à fournir des méthodologies centrées sur l'utilisateur, empathiques, holistiques, innovantes et engageantes.

Le Design Thinking et la Théorie U, bien que distincts, partagent des principes tels que l'humanité, l'empathie, l'approche itérative, la holisticité et le travail d'équipe. Leur combinaison dans notre étude offre une approche complète de l'innovation, générant des connaissances pratiques et théoriques pour les institutions en favorisant une vision



systemique approfondie des besoins éducatifs et professionnels et une résolution durable des obstacles.

Notre démarche de recherche s'articule autour de trois étapes essentielles, extraites de la Théorie U et le Design Thinking (Bauwens 2023), afin d'atteindre une compréhension approfondie et d'élaborer des solutions efficaces dans le domaine de la gestion des talents et de la diversité de genre dans le domaine de la SC et de l'industrie MEM.

- Etape 1 (co-observer et co-sentir) : cette étape aura l'objectif de dresser un état de la situation actuelle afin de comprendre le processus de choix d'orientation, pour analyser l'image perçue du domaine de la SC et de l'industrie MEM par les jeunes filles et celle perçue par l'industrie à engager des femmes dans des métiers plutôt masculins. Pour cela, une cartographie des parties prenantes à impact significatif sera établie (étudiant-e-s, professionnel-le-s, parents, autres...) pour ensuite réaliser des interviews et des enquêtes afin de clarifier le périmètre. Cette démarche sera aussi complétée par des observations sur le terrain et confrontée à une revue de la littérature.
- Etape 2 (co-crée) : nous recenserons des solutions pour favoriser l'intérêt aux métiers de la SC et de l'industrie MEM pour les plus jeunes générations, pour mieux les accueillir dans le monde industriel et pour favoriser leur développement professionnel
- Etape 3 (co-évoluer) : nous mettrons en place avec des partenaires de terrain un plan de développement académique et professionnel pour cibler des actions à prototyper pour les jeunes garçons et jeunes filles et les hommes et les femmes déjà présent-e-s dans la SC et de l'industrie MEM. Ces actions pourront

notamment être axées sur des initiatives de mentorat, des formations et des séminaires.

### **Résultats préliminaires**

Afin d’initier notre état des lieux, nous nous sommes appuyées sur deux sources, la statistique structurelle des entreprises et la trajectoire professionnelle des étudiantes de la Haute Ecole Arc (HE-Arc)<sup>2</sup>. En parallèle, nous avons élaboré un guide d’entretien afin de mener des entretiens semi-directifs.

#### *Statistique structurelle des entreprises (STATENT)*

La STATENT fournit des informations centrales sur la structure de l’économie suisse<sup>3</sup>. Elle propose 19 sections que nous avons classées selon la proportion des femmes en équivalent plein temps (EPT), de la plus élevée à la plus faible, qui atteint un peu plus de 39% au total en Suisse en 2021 (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Pourcentage d’EPT (femmes) pour toutes les sections de la STATENT.

| <b>Rang</b> | <b>Section</b>                  | <b>EPT femmes</b> |
|-------------|---------------------------------|-------------------|
| 1           | SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE | 72.88%            |
| 2           | AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES    | 63.86%            |

---

<sup>2</sup> [Accueil - Haute-Ecole Arc \(he-arc.ch\)](https://www.he-arc.ch/), consulté le 11.01.2024. La Haute Ecole Arc est un établissement de formation professionnelle de niveau tertiaire universitaire. Elle fait partie de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Elle forme chaque année près de 3000 étudiant-e-s en niveau Bachelor, Master ainsi qu’en formation postgrade et continue, dans les domaines de la gestion, l’ingénierie, la santé et la restauration/conservation.

<sup>3</sup> [Statistique structurelle des entreprises | Office fédéral de la statistique \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/statistik/), consulté le 11.01.2024

|              |  |               |
|--------------|--|---------------|
| 3            | ENSEIGNEMENT   | 58.18%        |
| 4            | HÉBERGEMENT ET RESTAURATION  | 46.36%        |
| 5            | ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES   | 46.14%        |
| 6            | ADMINISTRATION PUBLIQUE  | 43.46%        |
| 7            | COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES                                   | 43.19%        |
| 8            | ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES  | 40.98%        |
| 9            | ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE   | 38.14%        |
| 10           | ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES                                    | 37.66%        |
| 11           | ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN                                     | 31.95%        |
| 12           | AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE   | 27.37%        |
| 13           | INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE   | 26.68%        |
| 14           | INFORMATION ET COMMUNICATION   | 23.59%        |
| 15           | TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE  | 20.77%        |
| 16           | PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ       | 16.14%        |
| 17           | PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU ; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DE POLLUTION | 12.39%        |
| 18           | INDUSTRIES EXTRACTIVES   | 9.43%         |
| 19           | CONSTRUCTION   | 8.24%         |
| <b>Total</b> |  | <b>39.32%</b> |

Toujours sur la base de la STATENT, il est intéressant de relever que dans le secteur public, ce pourcentage atteint 51.12 %, alors que le privé représente 37.27%. Le secteur tertiaire<sup>4</sup> est celui qui a le pourcentage le plus élevé avec 45.9%, suivi du secteur primaire qui compte 27.4 % et finalement le secteur secondaire avec seulement 19.9 % d'EPT femmes. Quant à la répartition par région suisse, elle est relativement homogène pour

---

<sup>4</sup> Le secteur tertiaire représente le secteur des services, le secteur secondaire, celui de l'industrie et le secteur primaire, celui de l'agriculture

toutes les sections réunies (Figure 1).

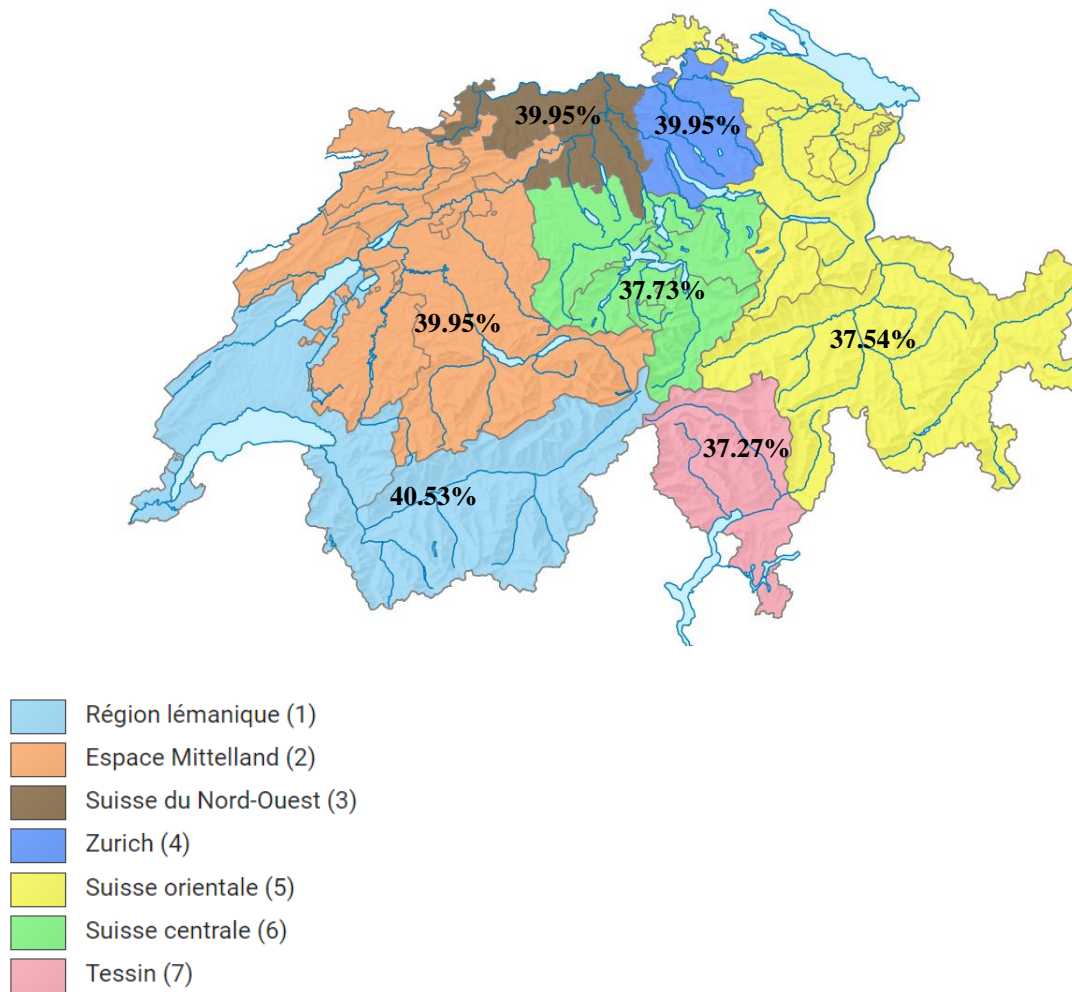


Figure 1. Pourcentage d'EPT femmes par région en Suisse (Office fédéral de la statistique - OFS)<sup>5</sup>.

Si l'on regarde la répartition selon la taille d'entreprise<sup>6</sup>, on constate que cette proportion est légèrement plus élevée dans les micro-entreprises que dans les autres (Tableau 2).

---

<sup>5</sup> [Les 7 grandes régions de la Suisse au 5.12.2000 \[Grandes régions\] \(admin.ch\)](#), consulté le 25.01.2024

<sup>6</sup> Les micro-entreprises représentent moins de 10 employé-e-s, les petites entreprises, entre 10 et 49 employés, les moyennes entreprises entre 50 et 249 employé-e-s et les grandes entreprises comptent plus de 250 employé-e-s. Cette division est basée sur l'OFS.

Tableau 2. Pourcentage de EPT (femmes) en fonction de la taille de l'entreprise.

| Taille de l'entreprise | EPT (femmes)  |
|------------------------|---------------|
| Micro entreprises      | 41.65%        |
| Grandes entreprises    | 39.76%        |
| Petites entreprises    | 38.84%        |
| Moyennes entreprises   | 36.88%        |
| <b>Total</b>           | <b>39.32%</b> |

Ces premiers résultats offrent une base de réflexion quant aux disparités existantes entre les différents secteurs, la taille des entreprises et les régions qui composent le paysage économique de l'industrie suisse.

### *Trajectoire professionnelle des étudiantes au sein de la HE-Arc*

Nous nous sommes ensuite penchées sur la trajectoire professionnelle des étudiantes au sein de la HE-Arc, plus particulièrement pour deux populations distinctes :

- 1) les étudiantes Bachelor ayant choisi une spécialisation en Supply Chain Management (SCM) en dernière année d'étude depuis 2013-2014 (année académique de création de cette spécialisation). Depuis sa création, 81 étudiantes sur 206 ont choisi cette spécialisation, ce qui représente environ 40% de femmes.
- 2) les étudiantes Bachelor de la filière « Industrial Design Engineering », orientation « Conception de Systèmes Mécaniques » depuis 2008-2009 (année de création de cette filière). Depuis sa création, l'orientation a formé 22 étudiantes sur 267, soit un peu plus de 8%.

La figure 2 montre une augmentation du pourcentage d'étudiantes depuis 2020-2021 dans la spécialisation SCM, alors que le pourcentage d'étudiantes dans l'orientation

« Conception de Systèmes Mécaniques » reste très bas, en atteignant même 0% pour l'année académique 2023-2024 (Figure 3).

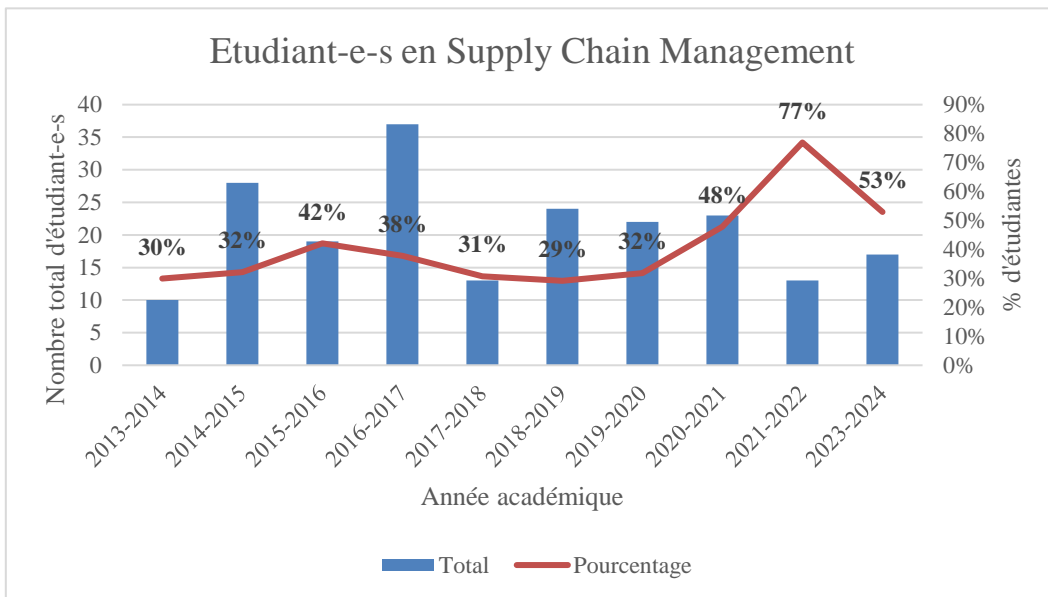


Figure 2. Nombre d'étudiantes de la HE-Arc ayant choisi une spécialisation en SCM

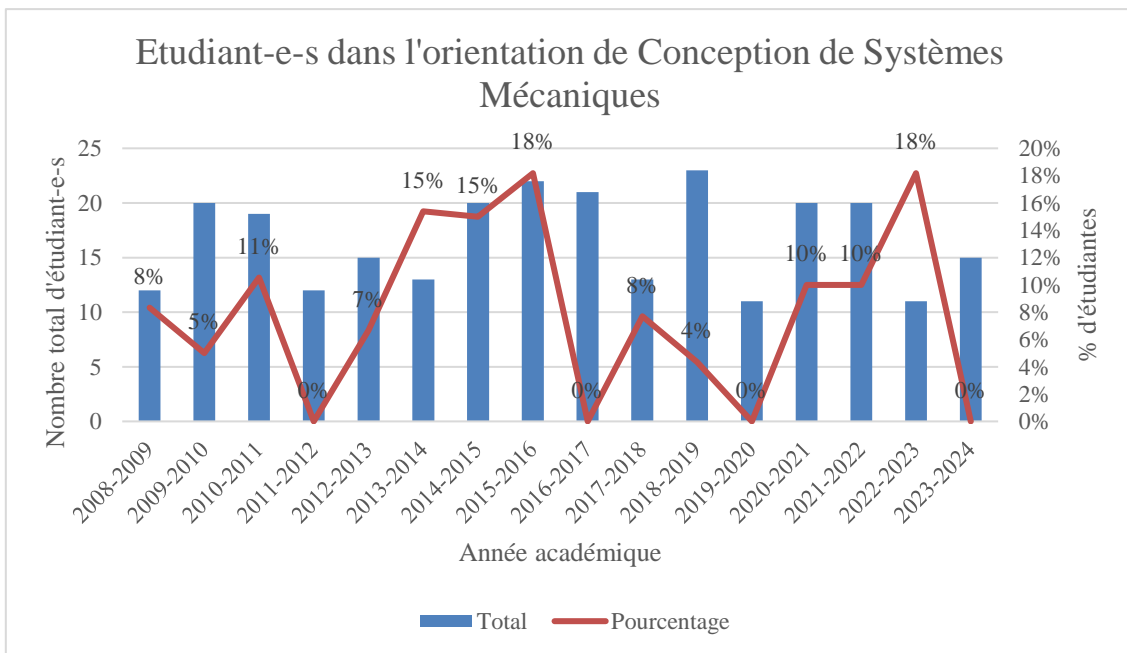


Figure 3. Nombre d'étudiantes de la HE-Arc ayant choisi l'orientation de Conception de Systèmes Mécaniques

De plus, nous avons recensé leur trajectoire professionnelle sur LinkedIn. Les résultats préliminaires sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 3). Ont été exclues de

l'analyse, les étudiantes en ERASMUS, celles qui sont encore en formation et celles qui n'ont pas été diplômées. Parmi les informations recensées, il est intéressant de souligner que parmi les 93 étudiantes retenues pour l'analyse, 41 sont restées dans le domaine étudié et occupent des postes tels que « approvisionneuse », « gestionnaire d'ordonnancement », « supply chain planner », « ingénieure mécanique », ou encore « cheffe de projet ».

Tableau 3. Nombre d'étudiantes recensées sur LinkedIn.

| <b>Spécialisation</b>             | <b>Nombre total d'étudiantes</b> | <b>Nombre d'étudiantes retenues pour l'analyse</b> | <b>Nombre d'étudiantes avec un profil LinkedIn</b> | <b>Nombre d'étudiantes qui sont restées dans le domaine étudié</b> |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|
| Supply Chain                      | 81                               | 71   | 58   | 28   |
| Conception de Systèmes Mécaniques | 22                               | 22   | 14   | 13   |
| <b>Total</b>                      | <b>103</b>                       | <b>93</b>  | <b>72</b>  | <b>41</b>  |

### *Entretiens semi-directifs*

Sur la base de ce qui précède, nous serons en mesure de dessiner une cartographie des personnes à interviewer afin de compléter cet état des lieux. Le guide d'entretien a été établi et sera validé avec un premier entretien exploratoire. La structure est présentée en annexe (Annexe).

### **Discussion préliminaire**

Nos résultats préliminaires, bien que corroborant les statistiques présentées en introduction, requièrent une interprétation nuancée en raison de certaines limitations inhérentes à notre échantillon. Nous avons centré notre analyse sur un groupe spécifique

de femmes, à savoir les étudiantes Bachelor de la HE-Arc ayant suivi des cursus particuliers. Cela pourrait potentiellement restreindre la généralisation de nos conclusions à l'ensemble de la population féminine active dans les domaines de la SC et de l'industrie MEM. Ainsi, des précautions sont nécessaires lors de la transposition de nos résultats à une échelle plus large. De plus, nous reconnaissons la présence potentielle de biais dans les données recueillies sur LinkedIn. Les informations peuvent être inexactes ou non mises à jour, ce qui pourrait influencer la fiabilité de nos constatations. Pour pallier ces possibles distorsions, les entretiens semi-directifs garantiront une image plus fidèle de la réalité professionnelle des femmes et des hommes dans ces domaines.

De plus, il est intéressant de relever les résultats d'une étude menée en France sur la trajectoire professionnelle des étudiant-e-s de master de l'Institut Supérieur de Logistique Industrielle. Cette étude a révélé un déséquilibre dans la répartition entre les genres, seulement 33,5 % de l'échantillon étaient des femmes (Ruel and Jaegler 2021). Dans notre cas, on observe un taux légèrement supérieur atteignant de 40% d'étudiantes si l'on considère uniquement la spécialisation en SCM.

### **Direction future**

Nous allons compléter rigoureusement l'état des lieux en recueillant des données spécifiques sur la représentation des femmes dans la SC et l'industrie MEM en Suisse. Ceci inclura une analyse approfondie des chiffres actuels, des tendances démographiques et des dynamiques professionnelles, renforçant ainsi la base de notre recherche. Ensuite, sur la base des entretiens, nous essayerons d'identifier et documenter les solutions existantes pour promouvoir plus de diversité dans ces domaines. Nous nous pencherons également sur les initiatives déjà mises en œuvre, tant au niveau national qu'international, afin de comprendre les approches qui ont démontré leur efficacité. Cela permettra de



comprendre les stratégies des femmes et des hommes qui sont dans le domaine de la SC pour y rester et faire carrière. En utilisant les données recueillies, nous élaborerons un plan d'action concret visant à promouvoir plus de diversité dans la SC et de l'industrie MEM en Suisse. Ce plan sera axé sur des interventions pratiques, des politiques organisationnelles et des programmes de développement professionnel visant à encourager la participation active des femmes. En parallèle, nous envisageons le dépôt d'un projet WiSSCaM (Women in Supply Chain and Manufacturing) afin de développer une plateforme collaborative visant à mettre en place un programme de formation et d'encadrement pour renforcer la place des femmes dans les métiers de la SC et de l'industrie MEM.

### **Conclusion provisoire**

Notre démarche consiste en plusieurs étapes cruciales qui enrichissent notre compréhension et la pertinence de notre étude. Tout d'abord, le cadre théorique nous a permis de saisir les enjeux de la diversité de genre et les tendances dans les domaines de la SC et l'industrie MEM, tout en soulignant la nécessité de promouvoir l'égalité des chances et l'équité professionnelle pour toutes et tous.

Le recensement approfondi d'environ 90 personnes représente également une étape significative, soulignant la nécessité de continuer à encourager la participation des femmes dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes. Cela passe par l'identification des obstacles potentiels à leur progression professionnelle, ainsi que par la promotion de programmes de formation favorisant leur engagement dans des domaines où elles sont sous-représentées.

Le guide d'entretien explore en détail les parcours académiques et professionnels des participant-e-s, mettant en lumière les obstacles et opportunités rencontrés. Il propose des solutions pour favoriser la diversité des genres et lutter contre la pénurie de main-

d'œuvre, en formulant des recommandations et en discutant de l'utilité d'une plateforme collaborative.

La cartographie des actrices et acteurs du secteur sera essentielle, soulignant l'importance des entretiens avec des femmes et des hommes et élargissant ainsi notre champ d'investigation avec les entreprises. Ces entretiens offriront une image complète de l'écosystème professionnel, permettant une compréhension approfondie des perspectives, des défis et des stratégies mises en place.

Dans l'ensemble, ces contributions combinées forment les bases d'une étude solide et éclairée, guidant nos recommandations pour progresser de manière constructive dans la promotion de la diversité de genre au sein de ces domaines stratégiques. Cela renforcera la compétitivité et la résilience des entreprises en luttant contre la pénurie de main-d'œuvre.

En résumé, notre travail ne se contentera pas d'analyser des données et de formuler des recommandations ; il incarnera une quête pour une transformation profonde, alimentée par la compréhension, le soutien à l'industrie et la création d'un futur où chaque talent, indépendamment du genre, pourra s'épanouir pleinement.

## **Annexe**

### **Structure du guide d'entretien**

Le guide d'entretien comprend trois volets.

- 1) En premier lieu, nous questionnerons sur le contexte des domaines de la SC et de l'industrie MEM en regard de la pénurie de main-d'œuvre.
- 2) Ensuite, nous nous intéresserons au parcours académique et professionnel des interviewé-e-s avec un accent sur les obstacles et les opportunités en lien avec notre étude. Cette partie sera abordée en trois niveaux temporels pour explorer les rôles passés, présents et futurs afin de pouvoir amener les personnes vers une projection personnelle.
- 3) Finalement, nous explorerons les perspectives sur l'évolution des rôles des hommes et des femmes dans ces domaines, des recommandations pour favoriser cette évolution et pour proposer d'autres pistes pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre. De plus, nous interrogerons sur l'utilité d'une plateforme collaborative visant à établir un réseau diversifié de mentors et d'expert-e-s.

En adoptant cette approche multicouche, intégrant des entretiens axés sur le contexte, les parcours et les solutions, nous rassemblerons des informations approfondies et nuancées des enjeux. Nous pourrons ensuite concevoir des stratégies de gestion des talents ciblées et promouvoir la diversité de genre au sein de la SC et de l'industrie MEM en Suisse.

## Références

- Angelini, Christine, and Isabelle Pignatel. 2010. “La Responsabilité Sociale d’Entreprise, Un Accélérateur de La Prise En Compte Du Genre.” *Management & Avenir* n° 38 (8): 188–200. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0188>.
- Barrientos, Stephanie. 2023. “Gender and Corporate Social Responsibility: Beyond Compliance in Global Value Chains.” In *Research Handbook on International Corporate Social Responsibility*, 408–24. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802207040.00035>.
- Bauwens, Valérie. 2023. “Similarité Entre Théorie U et Design Thinking.” Human-Centricity. 2023. <https://www.human-centricity.com/>.
- Benjamin, Samuel, Mansi Mansi, and Rakesh Pandey. 2020. “Board Gender Composition, Board Independence and Sustainable Supply Chain Responsibility.” *Accounting & Finance* 60 (4): 3305–39. <https://doi.org/10.1111/acfi.12532>.
- Betti, Francisco, and Jun Ni. 2020. “How China Can Rebuild Global Supply Chain Resilience after COVID-19.” World Economic Forum. 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-and-global-supply-chains/>.
- Blanchard, Marianne. 2021. “Genre et Coursus Scientifiques : Un État Des Lieux.” *Revue Française de Pédagogie*, no. 212 (December): 109–43. <https://doi.org/10.4000/rfp.10890>.
- Briest Breda, Cathy, Damien Richard, and Zahir Yanat. 2017. “Design Thinking et Théorie U: Vers Une Nouvelle Ingénierie Des Espaces de Discussion Pour Développer Le Mieux-Être Au Travail?” *Management & Sciences Sociales* 22 (1).
- Brown, Tim. 2008. “Design Thinking By Tim Brown.” *Harvard Business Review* 86 (6): 10. [https://readings.design/PDF/Tim Brown, Design Thinking.pdf](https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf).
- Conerly, Bill. 2021. “The Labor Shortage Is Why Supply Chains Are Disrupted.” *Forbes*, 2021. <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2021/07/07/the-labor-shortage-is-why-supply-chains-are-disrupted/>.
- d’Armagnac, Sophie, Alain Klarsfeld, and Claude Martignon. 2017. “La Gestion Des

- Talents : Définitions, Modèles, Pratiques d'entreprises." @GRH n° 20 (3): 9–41.  
<https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>.
- Digital Wallonia. 2021. "Femmes Dans Les Métiers Du Numériques."  
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/292564/1/2022-Etude-Genre-et-numerique-Digital-Wallonia.pdf>.
- Durand, Bruno. 2016. "III. Martha C. Cooper. Grande Dame de La Logistique et Du SCM." In *Les Grands Auteurs En Logistique et Supply Chain Management*, 50–63. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.lavas.2016.01.0050>.
- European Commission. 2020. "Gendered Innovations 2 : How Inclusive Analysis Contributes to Research and Innovation : Policy Review." *Office of the European Union*. Vol. 90. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/316197>.
- Generix Group. 2021. "Métiers de La Supply Chain : Quelle Place Pour Les Femmes Aujourd'hui ?" 2021. <https://www.generixgroup.com/fr/blog/feminisation-supply-chain-attractivite>.
- Gómez-Cedeño, Milena, José María Castán-Farrero, Laura Guitart-Tarrés, and Jorge Matute-Vallejo. 2015. "Impact of Human Resources on Supply Chain Management and Performance." *Industrial Management & Data Systems* 115 (1): 129–57. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2014-0246>.
- Hoareau, Émilie, Ludivine Chaze-Magnan, and Blandine Ageron. 2022. "Les Compétences En Logistique et Supply Chain Management Sous Le Prisme Du Genre." *Question(s) de Management* n° 41 (4): 29–56. <https://doi.org/10.3917/qdm.221.0029>.
- Huang, Jess, Alexis Krivkovich, Irina Starikova, Lareina Yee, and Delia Zanoschi. 2019. "Women in the Workplace 2019." [https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured\\_Insights/Gender\\_Equality/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2019/Women-in-the-workplace-2019.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured_Insights/Gender_Equality/Women_in_the_Workplace_2019/Women-in-the-workplace-2019.ashx).
- Kenneth, Kim. 2022. "Russia-Ukraine War Impact on Supply Chains and Inflation." *KPMG*. <https://www.kpmg.us/insights/2022/russia-ukraine-war-impact-supply-chains-inflation.html>.

- Minter, Adam. 2021. "Labour Shortage: World's Supply-Chain Problem Is Also a Human Crisis." *The Economic Times*. 2021. [https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/trade/exports/insights/labour-shortage-worlds-supply-chain-problem-is-also-a-human-crisis/articleshow/87576933.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=txt&utm\\_campaign=cppst](https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/trade/exports/insights/labour-shortage-worlds-supply-chain-problem-is-also-a-human-crisis/articleshow/87576933.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=txt&utm_campaign=cppst).
- Murphy, Paul, and Richard F. Poist. 2007. "Skill Requirements of Senior-level Logisticians: A Longitudinal Assessment." *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (6): 423–31. <https://doi.org/10.1108/13598540710826353>.
- Nagurney, Anna. 2021. "Supply Chain Game Theory Network Modeling under Labor Constraints: Applications to the Covid-19 Pandemic." *European Journal of Operational Research* 293 (3): 880–91. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.12.054>.
- Office fédéral de la statistique. 2023. "Communiqué de Presse 24.02.2023, Le Baromètre de l'emploi Au 4e Trimestre 2022," 2023.
- Remko, van Hoek. 2020. "Research Opportunities for a More Resilient Post-COVID-19 Supply Chain – Closing the Gap between Research Findings and Industry Practice." *International Journal of Operations & Production Management* 40 (4): 341–55. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>.
- Richterich, Rachel. 2019. "L'industrie Se Féminise." *LeTemps.Ch*, 2019. <https://www.letemps.ch/economie/lindustrie-se-feminise>.
- Rock, Jim. 2021. "The Next Supply Chain Disruption: Skilled Labor Shortage." *Forbes*, 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/10/18/the-next-supply-chain-disruption-skilled-labor-shortage/?sh=ec955d271c33>.
- Ruel, Salomé, Ludivine Chaze-Magnan, and François Pichault. 2021. "Management Des Ressources Humaines Pour La Logistique et Le Supply Chain Management : Un Éditorial Engagé." *Logistique & Management* 29 (2): 69–72. <https://doi.org/10.1080/12507970.2021.1917103>.
- Ruel, Salomé, and Morgane M. C. Fritz. 2021. "Gender Diversity in Supply Chains: Towards More Sustainable Decisions? Evidence from Interviews." *Supply Chain*

*Forum: An International Journal* 22 (3): 205–22.  
<https://doi.org/10.1080/16258312.2021.1948307>.

Ruel, Salomé, Morgane Fritz, and Nachiappan Subramanian. 2020. “Gender Diversity for Sustainability Management: Developing a Research Agenda from a Supply Chain Perspective.” *Logistique & Management* 28 (3–4): 224–39.  
<https://doi.org/10.1080/12507970.2020.1827994>.

Ruel, Salomé, and Anicia Jaegler. 2021. “Impact of Gender and Expatriation Choice on Career Paths in Supply Chain Management: Evidence from Master of Science Graduates.” *Sustainability* 13 (12): 6907. <https://doi.org/10.3390/su13126907>.

Scharmer, C.Otto. 2016. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. 2nd ed. Berrett-Koehler Publishers.

Shinbrot, Xoco A., Kate Wilkins, Ulrike Gretzel, and Gillian Bowser. 2019. “Unlocking Women’s Sustainability Leadership Potential: Perceptions of Contributions and Challenges for Women in Sustainable Development.” *World Development* 119 (July): 120–32. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.009>.

Simchi-Levi, David, and Pierre Haren. 2022. “How the War in Ukraine Is Further Disrupting Global Supply Chains.” *Harvard Business Review*, 2022. <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>.

Spiggle, Tom. 2021. “What Does A Worker Want ? What The Labor Shortage Really Tells Us.” *Forbes*, July 2021. <https://www.forbes.com/sites/tomspiggle/2021/07/08/what-does-a-worker-want-what-the-labor-shortage-really-tells-us/?sh=b89cf80539d8>.

Stölzle, Wolfgang, Erik Hofmann, and Katrin Oettmeier. 2016. “Etude Du Marché de La Logistique En Suisse.” <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/104631>.

Swales, Stephen. 2013. “The Ethics of Talent Management.” *Business Ethics: A European Review* 22 (1): 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>.

- Swart, William, Cathy Hall, and Haozhe Chen. 2012. "Human Performance in Supply Chain Management." *Supply Chain Forum: An International Journal* 13 (2): 10–20. <https://doi.org/10.1080/16258312.2012.11517289>.
- Switzerland Global Enterprise. 2021. "The Swiss Machinery, Electrical and Metal Industry." <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/factsheet-mem-switzerland-s-ge-en-2021.pdf>.
- University of St.Gallen, and Advance. 2022. "Break the Glass Ceiling, Gender Intelligence Report 2022." <https://www.advance-hsg-report.ch/en/>.
- Vouillot, Françoise. 2017. *Les Métiers Ont-Ils Un Sexe?: Pour Sortir Des Sentiers Battus de l'orientation Des Filles et Des Garçons*. Belin.
- Wieland, Andreas, and Christian F. Durach. 2021. "Two Perspectives on Supply Chain Resilience." *Journal of Business Logistics* 42 (3): 315–22. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>.
- Zaid, Ahmed A., Ayham A.M. Jaaron, and Abdul Talib Bon. 2018. "The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An Empirical Study." *Journal of Cleaner Production* 204 (December): 965–79. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>.
- Zinn, Walter, Thomas J. Goldsby, and Martha C. Cooper. 2018. "Researching the Opportunities and Challenges for Women in Supply Chain." *Journal of Business Logistics* 39 (2): 84–86. <https://doi.org/10.1111/jbl.12186>.