



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

**Plus de femmes dans les conseils
d'administration:
10 conseils pratiques qui ont fait leurs preuves**

Zurich, le 12 septembre 2017



Préambule

Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise (Swiss Code) recommande aux entreprises d'assurer une présence suffisamment diversifiée des deux sexes au sein de leurs conseils d'administration.

Depuis 2013, l'Union patronale suisse a lancé plusieurs projets à cette fin:

- Octobre 2013, étude conjointe de l'Union patronale suisse et de zCapital sur l'évolution prévisible de la proportion de femmes siégeant dans les conseils d'administration (CA).
- Août 2014, révision du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise: composition équilibrée des CA (sous l'injonction "comply or explain")
- Avril 2015, publication de l'Union patronale suisse et de 5 partenaires de projet: pour des femmes dans les conseils d'administration - 400 propositions à l'intention de sociétés suisses
- Novembre 2016, entretiens personnels conduits par des présidents de CA sélectionnés avec les présidents de CA des 150 entreprises parmi les plus importantes de Suisse qui ne comptent pas encore de femmes dans leurs conseils d'administration. En juin 2017, leur nombre est tombé à 42.
- Mars 2017: 32 entreprises signent le Code de conduite des cabinets de recrutement de cadres, dont le but est d'accroître la proportion de femmes dans les conseils d'administration.

Avec un groupe de partenaires, l'Union patronale suisse met aujourd'hui en route un nouveau projet. L'équipe a présenté une série de dix suggestions - valant recommandations - en vue de soutenir par des propositions concrètes les efforts des entreprises favorisant la mixité au sein de leurs conseils d'administration.

Les partenaires:

- **Valentin Vogt**, président de l'Union patronale suisse, président du conseil d'administration de Burckhardt Compression Holding AG
- **Gilbert Achermann**, président du Conseil d'administration de Straumann Holding SA
- **Jens Alder**, président du Conseil d'administration d'Alpiq et de Goldbach Group
- **Kristine Braden**, présidente, et **Alexandra Rutsch**, directrice Communication de Advance Woman in Swiss Business
- **Calvin Grieder**, président du Conseil d'administration de Givaudan SA et Bühler SA
- **Hans Hess**, président du Conseil d'administration de Comet et de Reichle & De-Massari
- **Carole Hübscher**, présidente du Conseil d'administration de Caran d'Ache SA
- **Monika Ribar**, présidente du Conseil d'administration des CFF
- **Simone Stebler**, Consultante Egon Zehnder
- **Pierin Vincenz**, président du Conseil d'administration de Helvetia et Leonteq.



Tendances actuelles concernant les conseils d'administration

Aujourd'hui, face à l'importance manifeste que revêt le bon fonctionnement d'un conseil d'administration, les CA adoptent plus volontiers une démarche globale et professionnelle pour leur propre évaluation et composition. On note un intérêt croissant pour l'objectivité, la mise en comparaison et le professionnalisme des conseils d'administration. Les présidents de CA consacrent toujours plus de temps à la planification des RH, à l'analyse critique du collège et aux moyens d'améliorer l'efficacité et la composition de celui-ci.

1. En planifiant la relève, visez la diversité

Dans les conseils d'administration, planifier les successions fait partie des tâches essentielles de leurs présidents. Les organiser suffisamment tôt permet de réduire sensiblement les risques de mauvaises surprises lors du renouvellement du CA. Au-delà des cas de limite d'âge statutaire, le président du CA doit aussi, dans le cadre d'entretiens, s'intéresser aux programmes personnels des divers administrateurs(trices). A l'occasion d'un changement de fonction au sein du CA (p. ex. la mutation d'un de ses membres actuels vers un autre comité de CA en vue de faire de la place à un nouveau membre moins expérimenté), il est possible d'élargir notablement le cercle des candidats. Identifiez donc assez tôt les candidats et candidates potentiels et dressez-en un inventaire à inscrire dans une liste longue. Ce faisant, veillez à assurer une mixité équilibrée. Constituez-vous un réseau hors de votre environnement habituel, p. ex. avec des organisations qui mettent l'accent sur la diversité des conseils d'administration. Fréquentez les manifestations où vous aurez l'occasion de dénicher de possibles candidat(e)s administrateurs/trices. Les femmes parlent moins souvent que les hommes de leurs aptitudes et compétences avec leur entourage. Il faut donc se montrer proactifs dans la recherche de talents féminins.

2. Réexaminez la composition du Conseil d'administration

Les expériences et l'expertise présentes dans le cercle des administrateurs doivent favoriser le mieux possible la mise en place des objectifs stratégiques de l'entreprise. Réexaminez constamment sous cet angle la composition du CA, en vous assurant que de nouvelles compétences, aptitudes et manières de penser puissent y être apportées qui seront un jour utiles à l'entreprise. Tenez également compte du fait que les femmes constituent la clientèle la plus nombreuse dans bien des domaines de l'économie.

Dans cette analyse, consacrez une attention toute particulière aux exigences qui se poseront à l'avenir en matière de mixité. Pour la composition de votre conseil d'administration, fixez-vous des objectifs internes mesurables que vous serez en mesure de communiquer, de respecter strictement et d'évaluer.

3. Définissez une procédure structurée

Pour être efficaces, l'évaluation et la sélection des futurs membres du conseil d'administration impliquent un processus structuré. Définissez avec précision un processus ayant pour point de départ une évaluation de l'efficacité et de la composition de l'organe administratif. Ensuite, spécifiez clairement les rôles des futurs membres du CA (avec les qualités requises en matière d'expérience, de compétences et de personnalité), et procédez à l'identification intégrale et systématique des candidats ainsi qu'à leur évaluation, jusqu'au stade des propositions de nomination. Parlez à des présidents de conseils d'administration qui ont une longueur d'avance sur votre entreprise en matière de mixité et demandez leur comment ils ont organisé leurs recherches.



4. Ne remplacez pas forcément les partants par des candidats identiques

Les nouveaux administrateurs(trices) ne doivent pas nécessairement avoir les mêmes capacités et connaissances que leurs homologues sortants. Ne remplacez pas systématiquement les démissionnaires par des candidats identiques. Assurez-vous plutôt que les nouveaux venus apportent des connaissances et des aptitudes indispensables pour aider l'entreprise à relever ses défis actuels et futurs et osez choisir des personnes ayant un autre profil et une autre façon de penser que les vôtres. Ne vous laissez pas éblouir par le degré de notoriété d'une personne publique, car ce n'est pas, en soi, une garantie de valeur ajoutée pour le conseil d'administration.

5. Réfléchissez à la spécification optimale des rôles des futurs membres du CA

Réexaminez les profils typiquement masculins qui sont habituellement recherchés pour de futurs administrateurs. Tant que l'on continuera de recruter les membres des CA de préférence parmi d'anciens PDG ou directeurs financiers, on ne parviendra pas à faire progresser durablement la cause de la mixité. Remettez aussi en question le critère si répandu de l'"expérience" que peut faire valoir un nouveau membre du CA. Les femmes apportent moins souvent que leurs pendants masculins l'expérience d'un conseil d'administration, d'où un cercle vicieux. Mais elles ont peut-être d'autres expériences qui peuvent fort bien garantir les compétences nécessaires à l'exercice d'un mandat d'administratrice, comme la pensée stratégique, l'approche axée sur les résultats, l'indépendance ou le sens du travail en équipe. Assurez-vous que les futurs membres du CA soient capables de penser et d'agir dans un esprit d'entreprise.

6. Dans votre recherche, veillez à un rapport équilibré entre les sexes

Si votre entreprise ne compte encore aucune femme dans son conseil d'administration, n'hésitez pas à ne retenir que des femmes en première sélection. Et si aucune d'elles n'a finalement le profil adéquat, employez-vous tout de même à assurer une représentation équilibrée des sexes dans la longue liste, puis dans la liste courte. Si vous craignez que votre CA s'oppose par principe à telle ou telle candidature, commencez par abstraire du dossier son âge, son nom et son sexe afin que l'attention se porte essentiellement sur son parcours. Deux femmes au moins devraient toujours figurer sur la liste courte, pour ne pas laisser de choix entre "tout ou rien". Si vous ne parvenez pas à vos fins, n'ayez pas peur de demander de l'aide à l'extérieur. Etablissez un "track record" déterminant sur un critère de sélection décisif pour le soutien extérieur. Si vous vous tournez vers des cabinets de conseil en ressources humaines, exigez qu'ils se conforment au code de conduite élaboré à leur intention par l'Union patronale suisse.

7. Soutenez l'intégration des nouveaux membres

Apportez votre soutien aux nouveaux membres du Conseil d'administration, notamment à ceux qui n'ont aucune expérience préalable d'un CA, afin qu'ils s'initient vite et bien à leurs nouvelles tâches et puissent se montrer efficaces au sein du groupe.

8. Les femmes devraient tenir un rôle en vue

Les femmes devraient davantage occuper des positions de vice-présidentes du conseil d'administration ou celles de présidentes de comités. Elles servent ainsi de référence et de source d'inspiration pour la génération montante et peuvent aussi se recommander aux fonctions de présidente du CA.



9. Pratiquez "l'inclusivité"

Assurez-vous que les femmes, tout comme les hommes, se sentent liées à l'organe administratif et que dans les discussions qui s'y déroulent, des perspectives différentes soient expressément saluées ou prises en compte. Vous pourrez ainsi tout à la fois obtenir d'une équipe hétérogène des points de vue prospectifs intéressants et faire barrage à la pensée unique. L'expérience montre que dans les conseils d'administration de plus de 5 membres, il est préférable d'avoir plus d'une femme.

10. Créez votre propre vivier de talents

Au sein de votre entreprise, permettez aux femmes de gravir les échelons directoriaux, car la Suisse a besoin d'un plus grand nombre de dirigeantes susceptibles d'intégrer ultérieurement des CA. Concrètement, voici quelques moyens d'augmenter le vivier des talents féminins:

- Faites tout particulièrement confiance à vos cadres féminins talentueux dans une phase précoce de leur carrière. Montrez à ces jeunes talents les perspectives que votre entreprise peut leur offrir.
- Développez des modèles de carrière alternatifs (p. ex. les carrières spécialisées ou en gestion de projets plutôt que les carrières linéaires classiques).
- Soutenez de manière ciblée les mesures favorisant l'adéquation famille-travail. Par exemple, des modèles de temps partiels et autres modèles flexibles en faveur des deux parents apportent d'excellents éléments de diversité dans les entreprises. Mettez en place une culture axée sur les résultats, qui ne soit pas fondée en priorité sur les heures de présence dans l'entreprise.
- Appliquez des programmes principalement adaptés aux besoins des femmes (p. ex. mentoring)
- Assurez-vous que vos évaluations de prestations et de comportement du personnel se déroulent systématiquement entre quatre yeux. Vous renforcez ainsi les conditions d'objectivité de ces évaluations.
- Confiez également la direction de projets stratégiques à vos cadres féminins talentueux. La visibilité s'en trouvera renforcée dans votre entreprise.
- Adaptez ou réduisez les déplacements exigés par les activités (p. ex. grâce à l'introduction de systèmes de vidéo et de communication professionnels).
- Aidez les jeunes familles désireuses de déménager (p. ex. pour la recherche d'un logement dans un environnement favorable à la famille).

Plus il y aura de femmes aux étages directoriaux des entreprises, plus la mixité sera assurée au sein des conseils d'administration.