

# RÉSUMÉ DU POINT FORT

## Manque de femmes au sein des conseils d'administration: un risque pour la gouvernance

FLAVIA GIOVANNELLI

---

En Suisse, les femmes sont sous-représentées dans les fonctions dirigeantes, notamment au sein des conseils d'administration, en comparaison avec les autres pays européens. A ce jour, la composition de ces conseils reste en majorité très fortement, parfois exclusivement, masculine. Or, les exigences accrues en termes de gouvernance et de responsabilité entraînent une nécessaire réflexion. En favorisant la mixité, on contribuerait à trouver des compétences complémentaires à celles en place et

cela serait de meilleur augure du point de vue des risques sociétaux. Rappelons que l'une des tâches les plus importantes du conseil d'administration consiste en la haute direction et la planification stratégique, dans le but de pérenniser l'entité. La situation évolue très lentement, malgré une volonté affichée de renouvellement. Les raisons en sont simples: ceux qui sont en place ne vont souvent pas chercher plus loin que les noms de personnes qu'ils connaissent. Une des explications de ce plafond de verre est en grande partie le manque de visibilité des femmes.

C'est sur ce point précis que se concentrent des associations comme le Cercle suisse des administratrices (CSDA). En effet, il se trouve désormais assez de candidates suffisamment qualifiées pour assumer pleinement ces mandats exigeants. Elles s'emploient donc à favoriser une stratégie complète pour aider ces vocations. Selon les témoignages de celles qui ont relevé le défi, il faut mettre en place une stratégie qui se bâtit dans la durée. C'est, semble-t-il, la seule manière de donner enfin l'impulsion au changement.

LIRE EN PAGE 3

# Donner les clés des conseils d'administration aux femmes!

Si le nombre d'administratrices de sociétés a légèrement augmenté en Suisse, il est encore trop faible. Sa part s'établit environ de 16% à 22% selon les méthodes de calculs ou la taille de l'entreprise considérée. D'après les études les plus récentes et les témoignages récoltés, les raisons en sont multiples et complexes. Or, alors que l'on relève un besoin croissant de professionnalisation du métier en Suisse, il y aurait sans doute des opportunités à saisir pour les femmes, qui apporteraient plus de diversité au sein des conseils. Les principales intéressées doivent toutefois mettre en place une stratégie de longue haleine, spécifique et très exigeante. Les témoignages des pionnières montrent qu'à ce prix, la voie est bénéfique pour tout le monde.

FLAVIA GIOVANNELLI

On pourrait s'étonner du fait qu'en 2021, après un réveil concernant la mise en pratique de l'égalité des chances au travail, il y ait toujours aussi peu d'administratrices de sociétés dans les entreprises suisses. «La situation stagne autour de 16%», confirme Diane Reinhard, économiste, professeure et présidente de Board2win, une association spécialisée dans la diversité au sein des conseils d'administration (CA) et cofondatrice du Cercle suisse des administratrices (CSDA). Cette proportion serait un peu supérieure à la moyenne dans les petites ou très petites structures, souvent familiales. Elle n'atteint que 13% au sein de celles comptant plus de deux cent cinquante collaborateurs.

Au-delà de la question du genre, c'est surtout la question de la qualité de la gouvernance qui se pose. Il faut savoir conseiller la direction et jouer les intermédiaires entre les membres du conseil et les actionnaires. Il



PHOTO ADOBE STOCK

**CONSEILS D'ADMINISTRATION:** davantage de femmes!

faut surtout savoir identifier les risques pour assurer la pérennité de l'organisation. Or, alors que ce rôle est crucial, le processus de recrutement reste trop peu spécialisé, voire opaque. Même sans volonté dirigée contre la présence de femmes au sein des conseils d'administration, les décideurs en place cèdent au choix de facilité en puisant dans leurs cercles relationnels. «Ce réseautage n'a rien à voir avec

celui que l'on entend lorsqu'il s'agit de décrocher un poste de direction», remarque Dominique Faesch, présidente du CSDA, qui compte deux cent cinquante membres, dont 75% ont des mandats d'administratrices.

## UNE PRÉPARATION MINUTIEUSE

«Notre objectif est de tenir à jour une liste de candidates compétentes et opérationnelles et de donner plus de visibilité à celles

dont les profils correspondent à ceux qui sont recherchés par les conseils d'administration.» Sachant qu'il faut avoir un certain nombre de compétences professionnelles pointues, le CSDA propose à toute femme intéressée d'effectuer un bilan de compétences et conseille des formations complémentaires, au besoin. Outre les connaissances financières ou légales nécessaires pour rem-

plir un mandat au sein d'un CA, il faut aussi cultiver ses *soft skills* et entreprendre diverses actions de visibilité: rédaction d'articles pour la presse, interventions dans des conférences, etc.

Faudrait-il imposer des quotas de femmes au sein des CA? La question revient périodiquement sur le devant de la scène, mais n'a, pour le moment, abouti qu'à une incitation à travers le nouveau droit de la SA datant de l'an dernier (modification de l'art 734f). Il y est expressément précisé que les entreprises doivent mentionner les raisons pour lesquelles la représentation de chaque sexe n'atteint pas le minimum prévu et quelles sont les mesures de promotion du genre le moins représenté. «Ce débat politique a cela de positif qu'il entretient la contestation par rapport à la situation actuelle», commente Dominique Faesch. «Pour ma part, je préférerais que le problème soit traité différemment. Il faudrait que les actionnaires exigent un processus de sélection basé sur des compétences complémentaires et appropriées par rapport à une situation précise. Je pense aussi que les certifications ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) ou RSE (responsabilité sociale de



**DOMINIQUE FAESCH.**

l'entreprise) devraient intégrer ce critère».

La plupart des témoignages montrent que tout le monde aurait à y gagner si l'on obtenait plus de diversité de compétences, et a fortiori de genres, au sein des conseils. A ce titre, l'expérience d'Anne Héritier Lachat, première présidente du CA de la FINMA (l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers), entre 2011 à 2015, pourrait servir d'exemple à toutes. Sa vision stratégique a été révélatrice de la prudence, de la finesse et de la pondération dont sait faire preuve une femme à ce niveau de responsabilités. Toutes celles qui ont suivi ce chemin ont aussi appris à dire haut et fort ce qu'elles pensent quand il le faut. ■

## «La quintessence des *soft skills* et de l'expertise»

Samira Marquis a rejoint en avril dernier le comité du Cercle suisse des administratrices. Elle se définit comme une experte en organisation du travail et stratégie en ressources humaines. Aujourd'hui, elle assume trois mandats comme administratrice indépendante et explique pourquoi l'idée de pouvoir influencer les décisions l'ont motivée.

Fort de l'expérience de plus de vingt ans de gouvernance opérationnelle, Samira Marquis raconte que son premier mandat d'administratrice s'est fait de manière assez naturelle. Son expérience lui avait permis de participer à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'à la gestion de crise au sein d'entreprises prestigieuses du luxe ou de l'industrie. Ce solide bagage lui permet de bien comprendre les enjeux opérationnels et de les questionner en fonction des objectifs stratégiques. Tout au long de son parcours, Samira Marquis a choisi



**SAMIRA MARQUIS.**

si d'améliorer ses compétences grâce à plusieurs formations dans des domaines d'expertise qui lui manquaient. Elle se dit aujourd'hui très intéressée par la digitalisation de l'économie, tout en respectant les valeurs des entreprises mandatrices. «Devenir administratrice, c'est à la fois passionnant et très exigeant. Cela requiert une grande agilité intellectuelle et il

est impossible de ménager ses efforts», explique-t-elle quand on l'interroge sur sa motivation. «Pour y arriver, il faut garder en tête deux priorités: les bonnes pratiques de gouvernance et la diversité. Actuellement, je pense qu'il est important de compléter l'éventail des compétences (surtout financières et juridiques) par des profils qui ont d'autres expériences ou expertises. Il est indispensable que les directions générales comprennent que l'accompagnement et l'adhésion des collaborateurs sont des facteurs clé de leur réussite, en particulier en période de changement et d'incertitude. C'est aussi de la responsabilité des CA de protéger et de veiller au développement responsable du capital humain de l'entreprise.» Sur la question de la féminisation des CA, Samira Marquis est très engagée: «En Suisse, il est curieux que les femmes, majoritaires à sortir diplômées des universités,

se comptent si faiblement à des postes de dirigeantes et encore moins dans les conseils d'administration», regrette-t-elle. Cette

## ÊTRE ADMINISTRATRICE EST UNE MISSION À LONG TERME, QUI SE PRÉPARE SOIGNEUSEMENT.

réalité a un impact négatif sur toute la société: c'est un investissement qui ne va pas jusqu'au bout. Aujourd'hui, elle a décidé de s'engager plus activement au sein de la CSDA pour encourager la relève. «N'oublions pas qu'être administratrice est une mission à long terme, qui se prépare soigneusement. Les conseils se renouvellent environ tous les dix ans. Il n'est pas possible d'improviser dans ce domaine», conclut-elle. ■

## Organismes de formation

● L'ACAD (Académie des administrateurs) dispense des formations à travers des ateliers thématiques, sur la gouvernance, sur les finances, sur la gestion des risques, par exemple. acad.ch

● La Swiss Board School, en coopération avec le Swiss Board Institute, HEC Lausanne, la GSEM de l'Université de Genève et l'IMP de l'Université de St-Gall propose un programme de formation en six sessions (avec certificat final) qui s'adresse aux membres de conseils d'administration ainsi qu'aux membres de direction générale de sociétés suisses cotées ou non. Ce programme met l'accent sur les compétences, les connaissances, les outils et les meilleures pratiques des administrateurs et propose un modèle de gouvernance durable d'entreprise.

## Événements

● Le Prix du Cercle des Administratrices aura lieu le 6 septembre, de 11 h 30 à 14 h., au Beau-Rivage de Lausanne. Renseignements et conditions sur le site [cercle-suisse-administratrices.ch/agenda-2021/](http://cercle-suisse-administratrices.ch/agenda-2021/)

● La Journée du Conseil d'Administration organisé par le Swiss Board Institute en partenariat avec IMD aura lieu le 30 septembre. La journée, avec ses conférences de haut niveau, offre de bonnes occasions de réseautage ciblé, selon la présidente du CSDA.