

Editorial

Où sont les femmes ?

La composition d'un conseil d'administration repose plus sur les circonstances que sur la réalisation progressive et planifiée. On rompra néanmoins une lance pour une plus grande sensibilité aux compétences vraisemblablement méconnues de représentantes du beau sexe.

Les chiffres ci-après donnent une idée de la représentation actuelle des femmes dans les conseils d'administration. Pour la Suisse il est de 7%. Chacun peut le mettre en rapport avec le fait que la moitié de la population est de sexe féminin. Si l'on prend comme indicateur les actifs à plein temps, les femmes en constituent à tout le moins le 30 %. Enfin les dernières statistiques montrent que les étudiantes comptent pour plus de 50% sur les bancs des universités suisses.

Certains pays ont introduit des quotas de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées ou des entreprises en mains publiques. C'est le cas de la Norvège et de l'Espagne. Des propositions semblables sont étudiées en France, en Belgique, aux Pays-Bas. Ce n'est qu'une question de temps avant qu'on n'y soit confronté. Il serait regrettable d'en arriver à une réglementation supplémentaire faisant fi des cas particuliers. Il tient toutefois aux membres actuels des directions et des conseils d'administration d'intégrer cette donnée sociétale dans leur appréciation lors d'un renouvellement.

On se contentera de trois arguments opportunistes. D'abord une augmentation progressive du nombre de femmes est préférable à un changement brusque et permettrait de diminuer la pression réglementaire. Cela serait également bénéfique pour les entreprises concernées par le fait de s'adjoindre préalablement les meilleurs profils disponibles correspondant aux critères actuels. Statistiquement enfin le recours à des administratrices devraient leur permettre de bénéficier de personnes ayant plus de temps à consacrer à leurs mandats.

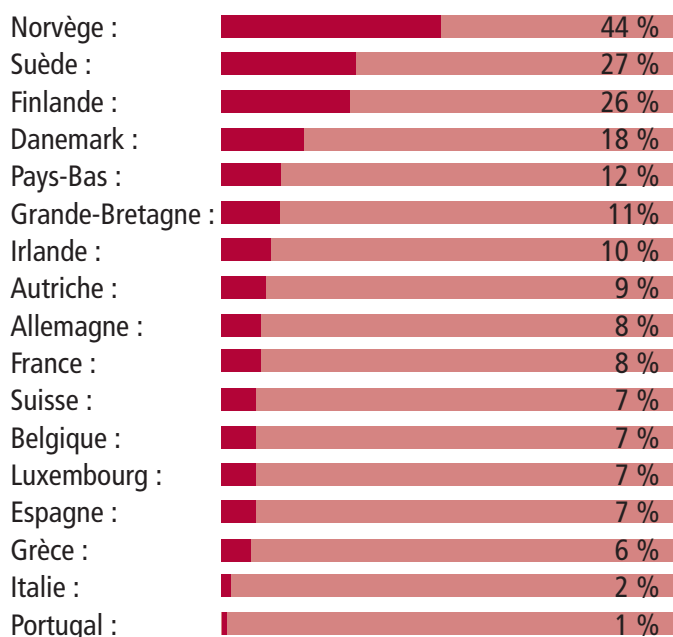
Pierre-Antoine Hildbrand, secrétaire romand

Contenu

Thèmes

- Le cumul des mandats en diminution dans les grandes sociétés suisses
- Les femmes et les conseils d'administration : une nouvelle piste
- La Commission du Conseil des Etats modifie le projet
- Agenda isade

Les chiffres en Europe : nombre de femmes dans les conseils d'administration des 300 plus grandes entreprises



Sources : CapitalCom, Observatoire de la parité, Insee, www.lemonde.fr, 20.01.2010

Gouvernance d'entreprises

Le cumul des mandats en diminution dans les grandes sociétés suisses

Le 27 janvier 2010, M. Daniel Vasella a annoncé qu'il mettait fin au cumul de la direction opérationnelle de Novartis et de la présidence de son conseil d'administration pour ne conserver que cette dernière fonction.

Cette décision rejoint la pratique de la majorité des cent plus grandes entreprises suisses cotées puisque seules sept y recourent encore. Il s'agit plutôt d'entreprises en mains familiales (Kudelski, Lindt & Sprüngli et Schindler notamment). Le cumul est aussi observé lorsque la continuité des affaires et la rapidité décisionnelle l'exigent, face par exemple au départ d'un directeur général ou pendant une crise conjoncturelle. Afin de conserver son rôle de surveillance au Conseil d'administration, il est conseillé

en cas de cumul de désigner un « lead director » afin de contrebalancer partiellement la concentration des pouvoirs. Le « lead director » a souvent pour tâche la convocation et la direction de manière autonome d'une séance des membres indépendants du conseil d'administration si l'intérêt de la société le requiert. Il doit aussi assurer un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué et présider le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts de ce dernier. Ces trois dernières années le cumul a été abandonné notamment chez Nestlé, Roche, Swatch Group, La Bâloise, et Clariant.

Composition des organes

Les femmes et les conseils d'administration : une nouvelle piste

On le sait, la question du thème de la représentation des femmes dans les conseils d'administration s'impose avec d'avantage d'acuité chaque jour.

Il est vrai que la situation est préoccupante. En Suisse, les femmes y sont toujours largement minoritaires. Sur les neuf à treize membres des conseils d'administration de Nestlé, Novartis, Roche, de la SSR, la Banque nationale ou la Poste, on ne compte que deux ou trois femmes. Une seule femme siège dans les conseils d'administration des Banques cantonale vaudoise et valaisanne ; aucune femme dans les cinq sièges du conseil d'Edipresse. Par contre, quatre femmes, dont la présidente, siègent au Conseil de Coop. Cet exemple illustre bien qu'il est possible d'augmenter de manière significative la présence des femmes dans des Conseils d'administration et qu'il existe des candidates de valeur. Perçue encore comme impossible il y a quelques années, la présence de trois femmes au Conseil fédéral appuyée par une Chancelière de la Confédération, sans compter les présidences des Chambres fédérales, montre les progrès accomplis dans le monde politique.

La participation de femmes dans les positions dirigeantes représente une valeur ajoutée pour l'entreprise. Plusieurs études¹ le démontrent depuis 1996. Dernièrement l'étude réalisée par McKinsey en 2007 constate par exemple que les entreprises dans lesquelles les femmes sont largement représentées au con-

¹ Etude de McKinsey & Company „Women Matter“ 2007



seil ou à la direction sont aussi celles qui enregistrent les meilleurs résultats financiers. Sur le même thème de « Women's matter », McKinsey a publié une seconde étude en 2008 présentant de manière plus précise les domaines dans le management où les femmes apportent une valeur ajoutée.

Alors que faire ? On a déjà évoqué trois pistes : introduire des quotas, réformer le mode de recrutement des membres des conseils d'administration et former les femmes à assumer des postes de direction. Aujourd'hui, j'y ajoute une quatrième : démythifier auprès des femmes le fonctionnement des conseils d'administration.

Pour progresser sur cette piste nous disposons aujourd'hui d'un guide, publié par l'Association canadienne pour l'avancement des femmes du sport et de l'activité physique.²

Ce guide est précieux pour trois raisons. D'abord parce qu'il rapproche le conseil d'administration des femmes par le ton adopté et par la mise en lien du fonctionnement d'un conseil avec celui d'un comité d'une association, sportive par exemple. En voici un extrait : « Qu'ils soient petits ou grands, établis à l'échelle nationale ou locale, la plupart des conseils d'administration ont le même rôle principal: offrir le but, la direction, l'orientation et la stratégie d'ensemble de l'organisation ou de l'installation qu'ils supervisent. (...). La vaste étendue des possibilités qui se présente aux femmes qui envisagent de siéger à un conseil d'administration permet de croire qu'il vous est possible de trouver une organisation qui vous convienne. Repérer un conseil d'administration qui correspond à vos attentes est très important, car il déterminera très probablement la qualité de votre expérience en son sein. »

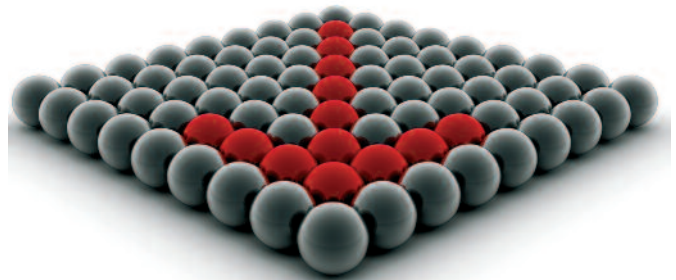
Ce guide est également riche car il pose les bonnes questions et conduit la femme intéressée à évaluer ses dispositions et ses attentes. Dans la liste des récompenses comme des défis à relever, il énumère de manière hiérarchisée les priorités d'une femme, en commençant par « changer quelque chose » au titre des récompenses et « trouver le temps nécessaire » à celui des difficultés.

Enfin, ce guide incite les femmes déjà membre d'un conseil d'administration à faire leur part pour contribuer à attirer plus de femmes, un chapitre finalement hors genre auquel nous pouvons tous nous référer. Il incite les femmes à passer le mot par l'entremise de leurs réseaux, à consacrer du temps au mentorat et à faire des propositions de noms de femmes lorsqu'il s'agit de pourvoir aux postes vacants.

Les femmes qualifiées ne manquent pas ! Chers collègues administrateurs, il est temps de rechercher au-delà de ce prétendu « old boys network », et d'ouvrir plus notre réseau aux femmes, ni par altruisme, ni pour céder à un effet de mode. La présence de plusieurs femmes apporte une vraie diversité des genres et renforce l'efficacité du Conseil. Elle élargit l'étendue de ses réflexions, permet d'aborder d'autres problématiques et contribue au succès de ses décisions. Avouez qu'il serait dommage de passer à côté de tous ces avantages à cause de préjugés dépassés.

Dominique Freymond, membre du Comité isade

Vous trouverez sur notre site internet un article de notre partenaire UBS relatif aux responsabilités particulières des membres de conseils d'administrations de sociétés immobilières : www.isade.ch – publications



² Le guide peut-être téléchargé sous www.caaws.ca.

Droit comptable

La Commission du Conseil des Etats modifie le projet

En date du 11 novembre 2009, la Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats a terminé l'examen de la révision du droit comptable. Elle a transmis à son conseil un projet qui reprend en grande partie celui du Conseil fédéral en y apportant toutefois deux modifications importantes.

La commission a achevé l'examen de la révision du droit comptable et adopté le projet, par 7 voix contre 0 et 3 abstentions. Globalement, la commission adhère au projet du Conseil fédéral. Elle propose toutefois des modifications notamment sur deux points:

- La majorité de la commission propose, par 6 voix contre 3, que seules les entreprises individuelles et les sociétés de personnes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250'000 francs ainsi que les personnes morales soient soumises à l'obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes, conformément aux dispositions du projet. Une minorité propose quant à elle de suivre le Conseil fédéral et de conserver comme critère l'inscription au registre du commerce.
- La majorité de la commission propose en outre, par 6 voix contre 3 et 2 abstentions, de permettre, sous certaines conditions, à une entreprise de transférer l'obligation de dresser des comptes consolidés à une entreprise qu'elle contrôle.



La commission des affaires juridique du Conseil national se réunira fin février 2010 pour traiter le droit de la société anonyme (projet 1).

Agenda isade

Centre Patronal, Paudex
11 mars 2010

Succession dans les entreprises et rôle du conseil d'administration

Gasthof Rössli, Steinhausen
20 avril 2010

VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern (VR-Präsidium)

Casino Restaurants, Berne
18 mai 2010

VR-Zirkel Mittelland (VR-Präsidium)

Kursaal, Berne
26 mai 2010

Assemblée générale

Vous trouvez l'agenda actualisé et la possibilité d'une inscription électronique sur notre site internet sous www.isade.ch – manifestations.

isade point Impressum:

isade
Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises
Monbijoustrasse 14
Case postale 5326
CH-3001 Berne

Rédacteur responsable
Pierre-Antoine Hildbrand,
secrétaire romand

Layout / Typographie:
silversign GmbH, Bern

Imprimé:
Jost Druck AG, Hünibach

Isade point paraît trois fois par année

Édition:
1'030 Ex f

Information:
www.isade.ch

Nos partenaires exclusifs :

