

Plus de diversité au conseil d'administration et aux postes de direction des moyennes entreprises

De nombreuses études montrent que la diversité constitue un critère important pour assurer la pérennité d'une entreprise; il s'agit ici de la diversité de genre, mais aussi d'autres aspects, comme l'âge et les compétences.

Actuellement, le débat porte plus spécifiquement sur l'occupation par des femmes de mandats de conseil d'administration et de postes de direction, notamment en raison de la diversité au sein des entreprises. C'est dans ce contexte que l'UE a décidé d'instaurer un quota de 40 pour cent de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse, envoyant ainsi un signal clair en faveur des femmes et de la diversité associée.

Durant plus de trois ans, un projet de l'OST – Ostschweizer Fachhochschule a étudié la promotion des femmes dans le processus de recrutement des mandats de conseil d'administration et des postes de direction au sein des moyennes entreprises. (cf. fig.).

Informationen zum Projekt

Im Rahmen des vierjährigen Projekts* der OST – Ostschweizer Fachhochschule (2019–2022) »Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von mittelgrossen Unternehmen – eine nachhaltige Förderung« wird unter anderem die Besetzungspraxis von Verwaltungsratsmandaten in kleinen bis mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz untersucht.

Interviews mit Playern aus dem Besetzungsprozess

Nach einer ersten strukturierten Internetrecherche nach sichtbaren, involvierten Beteiligten in den Besetzungsprozessen wurden mit 34 Personen qualitative Interviews zum Verlauf des Besetzungsprozesses für Verwaltungsratsmandate und CEO-Funktionen mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz durchgeführt.

Netzwerkanalysen von VR-Aspirantinnen

Das Kernstück des Gesamtprojekts bilden Netzwerkanalysen von AspirantInnen für VR-Mandate. Aus den Ergebnissen werden Angebote für Unternehmen und für Frauen entwickelt, für mehr Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von mittelgrossen Unternehmen.

Unternehmensbefragung

Ergänzend wurden Mitte 2021 Vertreter mittelgrosser Unternehmen (bis 1000 Mitarbeitende) zu Diversity, den damit verbundenen Zielen und ihrer Rekrutierungspraxis bezogen auf Verwaltungsratsmandate befragt. Ein Teil der Ergebnisse wird im vorliegenden Artikel vorgestellt.

Die 64 Antwortenden sind rund $\frac{2}{3}$ VR und VRP sowie $\frac{1}{3}$ CEOs. Darunter sind $\frac{1}{3}$ Frauen und $\frac{2}{3}$ Männer.

*Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Voici les principales conclusions du projet: bien que les quotas et/ou les seuils de représentation des genres divisent l'opinion, de nombreuses moyennes entreprises suisses envisagent d'augmenter la proportion de femmes. Cette démarche fait la part belle (41 %) aux considérations liées aux talents et le recrutement à partir de nouveaux réseaux ou de réseaux plus vastes, car les femmes ne sont justement pas issues des réseaux «classiques». D'autres raisons significatives expliquant l'augmentation du nombre de femmes sont l'égalité des chances en tant que valeur en soi (33 %) ainsi que la réputation ou l'image publique de l'entreprise (31 %), notamment parce que les personnes interrogées attendaient qu'une plus grande transparence soit exigée dans l'octroi des mandats. S'en suivent une plus grande «liberté de penser» (29 %), ainsi qu'un renforcement des processus de communication et de décision avec (27 %).

L'obstacle le plus important au recrutement de femmes continue manifestement d'être une notoriété trop faible (70 %). Les responsables impliqués dans le processus de sélection sont considérés comme des obstacles par 42 % des personnes interrogées. Pour la réattribution d'un mandat au CA, on fait d'abord appel au réseau privé – et notamment familial – puis dans un deuxième temps, au réseau professionnel.

Viennent ensuite les sociétés de conseil: il semble que les entreprises et les femmes peinent souvent à s'y rencontrer.

On considère souvent que les approches permettant d'améliorer la situation se trouvent du côté des femmes. Par conséquent, le projet de l'OST a activement analysé les réseaux de femmes, et leurs compétences en matière de réseau ont été renforcées:

un questionnaire impliquant de nombreux acteurs du marché du recrutement a tout d'abord permis aux participantes au projet de se faire une représentation individuelle de leur réseau personnel. Ce réseau a ensuite fait l'objet d'une discussion et d'une interprétation dans le cadre d'un entretien, ce qui a permis d'identifier les points faibles et les potentiels d'action. Deux sessions de coaching complémentaires ont été consacrées à un travail ciblé sur les potentiels de réussite individuels et les barrières psychologiques, ceci afin d'améliorer sa propre visibilité, mais aussi de favoriser un réseautage ciblé.

Au-delà de l'augmentation de la visibilité des femmes, certaines approches de pratique de recrutement permettent de soutenir concrètement la volonté de nombreuses entreprises d'accéder à une plus grande diversité en termes de genre ou de compétences. Il existe une série d'instruments concrets, p. ex. l'utilisation de canaux de recrutement alternatifs, la façon de présenter les exigences ainsi que des mesures permettant d'identifier et d'éviter les biais de sélection. Par ailleurs, la mise en œuvre du processus de recrutement sur la base de critères de qualité concrets et mesures en cas de divergences peut également contribuer à intégrer davantage de femmes dans les conseils d'administration et les postes direction.

Si 70 % des personnes interrogées ont certes déclaré être entièrement satisfaites de la qualité des membres du conseil d'administration recrutés, les mesures visant à instaurer la diversité en fonction du secteur (56 %), du sexe (50 %) ou de l'âge (48 %) ne sont mises en œuvre que dans la moitié des cas environ. Seule une entreprise interrogée sur quatre (26 %) a mis en place un suivi du processus de recrutement.

Bien que les grandes entreprises cotées en Bourse aient déjà atteint les 30 % prévus au sein des CA (Pfander 2022¹), ce n'est pas encore le cas chez les petites et moyennes entreprises. Attention: il ne faut pas s'attendre à des effets de ruissellement selon lesquels une plus grande diversité de genre au sein des CA entraînerait automatiquement une augmentation de la proportion de femmes dans les fonctions exécutives.

¹ <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/frauen-in-fuehrungsgremien-frauen-in-chefetagen-der-druck-wirkt>



Contact et informations complémentaires

Prof. Dr Sibylle Olbert-Bock – sibylle.olbert@ost.ch

et Prof. Dr Nicole Bischof, Dr. Kerstin Helfmann, Bernhard Oberholzer, Rosella Toscano-Ruffilli –
toutes issues de l'OST – Ostschweizer Fachhochschule.