

# Une promotion et présence durable des femmes dans les conseils d'administration et de direction des moyennes entreprises

## *Premiers résultats d'une étude sur la situation actuelle en Suisse*

### Faible proportion de femmes dans les CA et les CD des entreprises suisses

L'Assemblée fédérale souhaite augmenter durablement la proportion de femmes à 30 % dans les conseils d'administration et à 20 % dans les conseils de direction des entreprises cotées en bourse (décision du Parlement au Conseil national 14 juin 2018; Conseil des États 19 juin 2019). De nombreuses études soulignent un avantage supplémentaire de l'intégration des femmes dans le top management. Mais même sans bénéfice supplémentaire par rapport à la contribution des hommes, l'accès des femmes à des postes influents devrait aller de soi.

Selon les études existantes, une participation accrue des femmes se traduit en outre par des décisions plus durables et une meilleure gouvernance d'entreprise (Reguera-Alvarado et al., 2017; Ben-Amar et al., 2017; Francoeur et al., 2017). Néanmoins, dans la grande majorité des cas, les hommes bénéficient d'un accès privilégié aux mandats des conseils d'administration et de direction. En comparaison avec les grandes entreprises, ce problème est encore plus prononcé dans les PME.

Les raisons du faible pourcentage de femmes se situent tant au niveau individuel qu'au niveau des entreprises:

Au niveau individuel:

- En raison d'une interprétation trop étroite des critères d'exigence, les femmes ont tendance à ne postuler que si elles y satisfont pleinement - contrairement aux hommes ayant des qualifications égales par ailleurs.
- Les femmes ont tendance à se concentrer sur l'accomplissement du cahier des charges plutôt que sur le management.

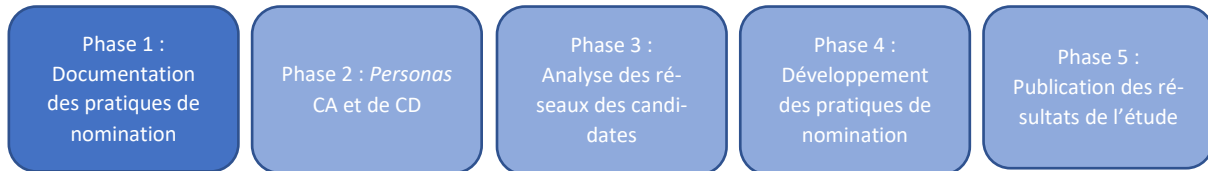
Au niveau des entreprises:

- Dans la culture d'entreprise, le *leadership* est souvent associé à la masculinité. Cette tendance se reflète dans les profils et il existe des stéréotypes négatifs liés aux femmes à cet égard (WEF 2017).
- Les rapports de force à prédominance masculine ou les structures de *boys club* sont considérés comme des réseaux importants dans l'attribution des mandats. Les femmes sont absentes de ces réseaux.

L'objectif central de ce projet est de soutenir les femmes dans la mise en place de réseaux pertinents facilitant l'accès à des mandats dans des conseils d'administration ou de direction, d'épauler les moyennes entreprises dans l'attribution des mandats et de démontrer les avantages de la diversification des conseils de direction (CD) et des conseils d'administration (CA).

## Déroulement du projet

Le projet sera réalisé au cours de la période 2019-2021 et comportera cinq phases.



## Résultats de la première phase

### Déroulement du processus de nomination

Il existent trois variantes principales pour l'attribution des mandats de CA:

- i. Dans le processus classique de recherche de cadres (Executive Search Process, ESP), des *consultants indépendants* agissent généralement pour le compte d'entreprises, sur la base de profils d'exigences.
- ii. Si les candidats sont recherchés par des *réseaux personnels*, il en résulte une liste restreinte d'une dizaine de candidats. La décision qui fait suite aux entretiens initiaux et de suivi est basée sur cette liste restreinte.
- iii. La *mise au concours publique*, quant à elle, suit en grande partie la procédure classique (ESP).

Attribution de mandats de CD:

- i. La nomination CD suit également la procédure classique ESP. Les interviewés jugent qu'elle se déroule généralement de manière plus professionnelle que pour la nomination des CA.

Le processus de nomination dans les moyennes entreprises est décrit comme étant généralement plus diffus et non structuré que dans les grandes entreprises. En fonction de la taille de l'entreprise,

- les candidats sont de préférence recrutés dans l'entourage des parties prenantes ou
- le processus est délégué à des consultants et à leurs réseaux respectifs, notamment afin de montrer aux actionnaires le professionnalisme de la démarche et d'accéder à des profils de candidats internationaux.

Alors que dans les grandes entreprises, ce sont souvent des sociétés spécialisées dans la recherche de cadres qui coordonnent l'élaboration de la liste des candidats lors de la phase de sélection, dans les moyennes entreprises, ce rôle clé est plutôt assumé par le président du conseil d'administration.

Dans la phase de décision, ce sont formellement les actionnaires – dans les moyennes entreprises, toutefois, cette tâche incombe souvent au conseil d'administration ou au président du conseil d'administration – qui prennent la décision finale concernant la sélection des nouveaux membres.

## Exigences imposées aux candidates

Dans les critères d'exigence, l'accent mis sur les compétences spécialisées est frappant, alors que les compétences sociales qui sont souvent attribuées aux femmes ne figurent pas parmi les exigences centrales. La réflexion stratégique, l'intégrité, l'esprit d'entreprise et l'attitude critique sont parmi les critères déterminants.

Le leadership, qui est cependant sujette à des variations en termes d'interprétation, apparaît comme un *critère de sélection* central. Concernant l'application du critère de sélection à chacun des membres du conseil d'administration ou au conseil d'administration dans sa composition globale, il ne semble pas non plus y avoir de consensus. Enfin, la connaissance de l'industrie et des considérations en termes d'adéquation culturelle ou de la diversité, entrent en ligne de compte.

L'accent est davantage mis sur les idées classiques entourant la correspondance au *Prototype* d'un cadre supérieur et l'expérience de la branche ou de leader au détriment du potentiel de développement du candidat. Dans ce contexte, les femmes qui détiennent de potentiel peuvent facilement être exclues de la sélection.

Sur le plan personnel, on attribue le faible pourcentage de femmes dans les conseils d'administration à un accès limité aux réseaux, à un développement de carrière peu systématique et à un manque de confiance en soi. Les femmes apparaissent également comme étant moins disponibles ou prêtes à intervenir que les hommes – entre autres en raison du grand nombre de chapeaux qu'elles doivent porter et du fait que leur salaire est plus rarement la principale source de revenus et de leurs priorités différentes.

Les qualités typiquement féminines telles que des compétences sociales élevées, la profondeur et une tendance moins marquée aux «compromis paresseux», aident rarement les femmes. Sans compter qu'il peut s'avérer très risqué de se démarquer.

Les femmes sont confrontées à un dilemme : soit elles calquent leur comportement sur celui des hommes (une attitude peu reconnue par la société mais probablement nécessaire à l'affirmation de soi), soit elles optent pour une féminité attendue, qui risque de ne pas être compatible avec l'atmosphère actuelle au sein des conseils d'administration.

Les femmes qui occupent typiquement des mandats dans les conseils d'administration et de direction peuvent être réparties en quatre catégories principales:

- i. Les femmes qui se battent avec succès dans les secteurs dominés par les hommes adoptent des modèles de comportement masculins.
- ii. Les femmes 'parcours professionnel remarquable' s'appuient sur une vaste expérience et un intérêt stratégique.
- iii. Les femmes bénéficiant d'un soutien exclusif, en revanche, sont soutenues par un protagoniste.
- iv. Les femmes qui suppléent à un manque de main-d'œuvre masculine mettent leur expertise au profit d'un domaine dans lequel il n'y a pas assez d'hommes pour répondre à des besoins ponctuels, et aident en même temps les entreprises pour promouvoir les femmes.

## *Mesures possibles pour promouvoir les femmes*

La qualité du réseau en tant que facteur de réussite se caractérise par son étendue et sa diversité. L'objectif est de réduire les désavantages des femmes en matière de mise en réseau, d'améliorer leur approche systématique et d'accroître leur visibilité.

Les mesures proposées incluent par conséquent une formation ciblée sur le développement stratégique des réseaux, sur l'auto-marketing et sur les compétences personnelles.

En ce qui concerne la situation des femmes, des progrès ont été constatés ces dernières années. Néanmoins, la situation est toujours considérée comme insatisfaisante.

L'objectif des étapes ultérieures du projet est de développer une offre pour l'analyse ciblée et l'expansion des réseaux et d'améliorer le positionnement individuel des candidates.

Des points d'ancrage plus étendus pour l'intégration des femmes pourraient également reposer sur des approches alternatives en matière de nomination: depuis un certain temps, un nouveau type de leadership est exigé et la pertinence des modèles existants est remise en question en raison de l'agilité exigée par les entreprises et des incertitudes croissantes. En conséquence, un autre objectif du projet est d'envisager des profils alternatifs pour la nomination des candidats.

### *Contact et auteurs*

Sous la direction du Prof. Sibylle Olbert-Bock (sibylle.olbert@ost.ch), la HES Saint-Gall élabore cette étude et émet des recommandations destinées à être mises en œuvre dans les entreprises :

**Contact:**

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock – *Responsable du projet*

*Direction du centre de compétences pour le leadership et la gestion du personnel de l'Institut IQB-FHS*

Dr. Nicole Bischof

Dr. Lisa Giermindl

Rosella Toscano

Bernhard Oberholzer

**Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes** soutient le projet «Mandats de conseil d'administration et postes de direction de moyennes entreprises Solutions pour une promotion durable des femmes» au moyen des aides financières prévues par la loi sur l'égalité.