

Les femmes au sein des conseils d'administration

A la recherche d'administratrices

Les quotas de femmes sont actuellement un sujet de discussion tant en Suisse que sur le plan européen. L'isade encourage les entreprises, dans leur propre intérêt, à puiser dans le vivier des femmes formées et qualifiées qui sont disponibles pour intégrer un conseil d'administration.

Les femmes ont toute leur place au sein des conseils d'administration

Conformément aux règles de bonne gouvernance et en tenant également compte de considérations entrepreneuriales pragmatiques, les conseils d'administration (CA) devraient être composés de façon équilibrée et diversifiée. La diversification ne doit pas être réduite au seul problème du genre, car elle va bien au-delà. Mais la question du sexe des membres du CA constitue un aspect auquel il faut consacrer de l'attention, avec pragmatisme et distance critique.

Le fait que les administratrices soient en minorité dans les CA découle, dans la plupart des cas, non pas d'une volonté dirigée contre la présence de femmes dans les conseils, mais plutôt d'une certaine négligence et fainéantise lors de la recherche de nouveaux membres. Dans la situation économique actuelle, il reste plus facile de trouver un administrateur approprié plutôt qu'un *alter ego* féminin. Les raisons pour cela sont nombreuses. Elles tiennent en partie aux entreprises elles-mêmes et découlent pour le reste des profils des candidates et candidats.

Le conseil d'administration idéal est diversifié et ses membres sont, grâce à leurs qualifications respectives, à l'image de l'entreprise, de ses défis, de son marché et de son potentiel de développement. Face à ces différents critères, les femmes jouent un rôle de plus en plus important. Dès lors, elles doivent bien sûr aussi être présentes au sein des conseils d'administration.

Les entreprises sont mises face à leur responsabilité

Dans leur propre intérêt, les entreprises ne peuvent plus éluder la question de la représentation féminine dans leurs instances dirigeantes. Les réponses possibles à ce défi sont nombreuses et vont de la définition d'un objectif indicatif jusqu'aux quotas, en passant par la promotion concrète des femmes au sein de l'entreprise. Dans un ordre économique libéral, il est de la responsabilité des entreprises, respectivement de leurs propriétaires, de déterminer comment elles s'organisent et souhaitent se positionner par rapport à l'enjeu de la représentation féminine. Les sociétés sont donc mises face à leur responsabilité, et non pas le législateur. En revanche, en tant que propriétaire, l'Etat a bien sûr le droit d'adopter des règles contraignantes pour les entreprises qu'il contrôle et d'assumer de la sorte un rôle pionnier en la matière.

Au début d'un processus de féminisation accrue des organes dirigeants d'une entreprise se situe évidemment la confrontation explicite avec le sujet. Trop souvent encore, on évite de le thématiser concrètement et de prendre ensuite des décisions concrètes. Il appert que la bonne composition du conseil d'administration offre une excellente occasion pour se confronter avec

l'enjeu du genre à la lumière de critères factuels et, le cas échéant, de lancer par-dessus bord d'anciens préjugés et d'oser une nouveauté pour le bien de l'entreprise.

Dix lignes de conduite proposées par l'isade

L'isade a élaboré dix lignes de conduite pour encourager les entreprises à engager davantage d'administratrices, et grâce auxquelles elle souhaite soutenir les entreprises dans leur effort de composer le meilleur conseil d'administration possible. Ces lignes de conduite ont été conçues pour offrir des impulsions et proposer des recommandations pratiques. Elles peuvent être adaptées, discutées et adoptées séparément les unes des autres ou être appliquées en tant que paquet, selon les besoins.

1. Faites de l'enjeu féminin un thème de discussion.

Thématisez la question féminine. Ouvrez le débat sur le fait de savoir quelle est la position de l'entreprise face à l'intégration de femmes au sein du CA et quelle sera l'évolution à cet égard. Gardez une trace écrite de cette discussion.

2. Fixez des buts ou définissez des instructions concrètes.

Déterminez quels buts vous souhaitez atteindre dans quel délai ou indiquez comment il faut agir dans des situations concrètes.

3. Soyez en avance sur vos partenaires et concurrents.

Optez pour un rôle de pionnier en matière de promotion des femmes dans votre entreprise et communiquez ce choix activement. Vous pourrez ainsi gagner un avantage comparatif face à la concurrence plus réticente.

4. Composez votre conseil d'administration à l'image de votre entreprise.

Il n'existe quasiment pas d'entreprise qui puisse se passer des femmes – en tant que clientes, collaboratrices, actionnaires, pourvoyeuses de mandats ou fournisseuses. Représentez cette dimension féminine concrètement au sein de votre CA.

5. Reconsidérez le profil attendu de vos administrateurs.

La découverte d'une administratrice appropriée échoue souvent à cause des exigences traditionnelles attendues d'un membre individuel du CA. Questionnez et revoyez vos profils d'attentes; relativisez-les et adaptez-les si c'est judicieux ou nécessaire.

6. Osez faire l'effort additionnel lié au facteur féminin dans la quête d'administrateurs.

La recherche d'un ou plusieurs administrateurs suit encore souvent des voies toutes tracées – même avec l'aide d'un chasseur de tête. Osez faire l'effort supplémentaire qui consiste à exiger un certain nombre de dossiers de candidatures féminines. Empruntez éventuellement des sentiers nouveaux qui mènent à des femmes adaptées.

7. Lors de qualifications équivalentes, donnez la préférence à la femme.

En cas de candidatures équivalentes ou similaires, décidez-vous délibérément pour une femme.

8. Cherchez de façon ciblée une femme.

Cherchez délibérément une femme dès la définition du profil d'attentes ou lors de la publication du poste. Expliquez, le cas échéant, pour quelles raisons aucune femme n'a pu être trouvée pour le mandat d'administrateur mis au concours (comply or explain).

9. Utilisez le potentiel des femmes.

De nos jours, les femmes sont aussi bien formées et qualifiées que les hommes. Profitez de cette pépinière de savoir spécialisé, d'expérience et de compétence sociale.

10. Créez des conditions-cadres attractives.

Mettez en place des conditions-cadres qui encouragent les femmes à se doter à temps des compétences requises pour assumer un mandat d'administratrice. Questionnez-vous sur des schémas enlisés et osez innover