Votre prochain rendez-vous Formation: Vendredi 27 février 2015

Carrières

Des administrateurs en mal de stratégie

> Gouvernance
Les membres des conseils sont jugés peu formés et doutent de leur utilité

> Un recrutement professionnel fait défaut, selon un sondage

Stéphane Herzog

Ce sont 280 administrateurs de sociétés romandes, des hommes en majorité, qui ont répondu à un questionnaire sur la gestion de leurs compétences au sein des conseils dans lesquels ils siègent. Ils dirigent des sociétés (essentiellement non cotées en bourse) dotées d'un chiffre d'affaires moyen de 46 millions de francs.

«Les membres des conseils peinent à prendre de la distance avec l'opérationnel»

DESSIN ORIGINAL DE WAZEM

Certains éléments de cette étude menée par le Swiss Board Institute et présentée il y a une semaine sont surprenants, estime en substance le secrétaire scientifique de cette fondation, l'avocat Vincent Tattini. «Une majorité des administrateurs (71%) souhaite voir augmenter la valeur ajoutée des conseils. Ils désirent que leur utilité augmente […]. On en déduit qu'ils ne voient pas exactement à quoi ils servent […]. C'est presque choquant», résume le Genevois.

Le manque de formation des administrateurs arrive en second motif de son étonnement. Les nouveaux administrateurs n'en reçoivent pas dans 70% des cas. «Ils arrivent dans les conseils sans savoir de quoi ils parlent», dit Vincent Tattini. Et dans 28% des cas, aucun budget n'est prévu pour un apprentissage formalisé de ce travail au sommet des entreprises. Les processus de recrutement de nouveaux membres souffrent aussi d'un manque de professionnalisme, selon ce sondage. Un signe: 13% des sondés indiquent avoir eu recours à des consultants externes pour réaliser cette tâche. Dans 55% des cas, l'actionnaire se mêle du recrutement, ce qui biaise les processus «objectifs» d'engagement. «Il existe une discrépance entre cette réalité (des conseils) et celle des managers qui sont sélectionnés, formés et évalués selon des méthodes standards», relève le secrétaire scientifique de cette fondation romande, qui a présenté ces résultats devant plus de 300 membres le 5 février à Lausanne.

En fait, les administrateurs sondés sont conscients des défis qui se posent à eux. C'est le cas par exemple en matière de diversité des conseils, qu'il s'agisse de genre, d'ouverture aux nouvelles technologies ou d'expérience professionnelle. «Ils sont objectifs sur ce point, mais quand ils engagent de nouveaux membres, ils ont tendance à engager des techniciens avec des profils qui sont déjà présents dans les conseils.» Pourquoi? Principalement à cause de l'absence de processus de recrutement basés sur des critères objectifs, suggère l'avocat genevois. Le métier de stratège de l'entreprise semble, de l'avis même des sondés, ne pas être complètement rempli. «Les administrateurs ne sont pas suffisamment armés en matière de stratégie. Ils peinent à donner des lignes directrices et à prendre de la distance avec l'opérationnel», juge Vincent Tattini.

Par ailleurs, les conseils d'administration sondés se renouvellent à un rythme jugé «lent», 36% des cénacles n'ayant recruté aucun nouveau membre au cours des trois dernières années. La faible présence des femmes (15,6% au sein des sociétés sondées) serait en partie liée à ce taux de rafraîchissement. «La professionnalisation des processus de recrutement va leur ouvrir des portes car ils sont basés sur les compétences», estime ce spécialiste du droit des sociétés. L'homme a tout de même le sentiment que les conseils d'administration sont en train d'évoluer, grâce à des formations (cette fondation en prodigue) et du fait du vieillissement de ces cénacles (la moyenne d'âge des sondés est de 51 ans). Reste la question du cumul. Le sondage indique que 44,2% des sondés possèdent entre quatre et plus de dix mandats dans d'autres sociétés. L'initiative Minder impose désormais aux assemblées d'adopter une disposition statutaire limitant le nombre de fonctions occupées par les membres du CA. Mais celle-ci sera libre. «Les sociétés cotées en bourse devront garder suffisamment de marge de manœuvre», prévoit Vincent Tattini.

«En France, les quotas ont accru la diversité»

Agnès Touraine préside l'Institut français des administrateurs (IFA) et participe à plusieurs conseils d'administration (Darty et Belgacom, notamment).

Le Temps: Vous étiez contre les quotas…
Agnès Touraine: En 2007, l'IFA était favorable à l'autorégulation et à un code de bonnes pratiques. Nous avions proposé un taux de 20% de femmes dans les conseils. Mais quatre ans plus tard, celui-ci était toujours bloqué à 8%. La loi s'est avérée nécessaire, sans que ce soit satisfaisant. Mais si on n'opère pas une démarche volontaire, on donne du grain à moudre à ceux qui veulent une loi. C'est ce qui est arrivé et je le regrette, car la diversité dans les instances dirigeantes devrait être un élément naturel, car c'est un enrichissement.

– Quel est l'effet de ce texte sur la composition des conseils d'administration en France?
– Quand le gouvernement a annoncé qu'il y aurait une loi, la part de femmes est passée de 8% à 18% en un an, avant la promulgation. Aujourd'hui, les entreprises du CAC 40 accueillent déjà 32% de femmes. Dès 2017, il faudra atteindre 40%. C'est bien pour la diversité des conseils.

– Quels sont les nouveaux profils?
– Des femmes étrangères ont été nommées, ce qui a fait d'une pierre deux coups en quelque sorte. Le renouvellement forcé par la loi a poussé les conseils à réfléchir à la valeur ajoutée des nouveaux membres, à réfléchir aux profils. Là où certains conseils étaient occupés par des Old Boys' Club, on a fait entrer des gens dotés d'une expérience internationale, ou du numérique, ou des connaisseurs de domaines spécifiques.

– Les quotas sont-ils dévalorisants, comme l'a déclaré au Swiss Board Institute Karin Perraudin, du Groupe Mutuel?
– Les quotas représentent un constat d'échec non pas pour les femmes, mais pour les entreprises. Notre position repose sur les bonnes pratiques. On comprend qu'une entreprise ne soit pas en mesure d'atteindre la parité, mais il faut alors qu'elle explique pourquoi.
Propos recueillis par St. H.

L'œil de l'expert

L'intérim est un outil qui permet de lutter contre le franc fort

Charles Franier*

La décision inattendue de la Banque nationale suisse (BNS) d'abandonner le taux plancher a causé des remous dans la vie économique suisse. Face à cette incertitude, les réactions de la part des entreprises ne se sont pas fait attendre. Afin de gagner en efficacité et en flexibilité, beaucoup d'entre elles ont décidé de procéder à un gel du recrutement, préférant le recours à l'intérim et aux contrats de travail temporaire à des engagements fixes. Notre index observe en fait une forte augmentation de ce type de contrats depuis le début de l'année 2014. En un an, l'augmentation a atteint près de 30%. La décision de la BNS du 15 janvier 2015 ne fait donc que renforcer cette tendance.

Les entreprises font ce choix principalement pour trois raisons. Premièrement, l'intérim et le travail temporaire offrent une plus grande flexibilité. Elle permet de maintenir la dynamique des activités entrepreneuriales dans un contexte volatil. La maîtrise des coûts représente le second atout d'une telle politique de recrutement. L'intérim n'engendre pas les frais généraux permanents associés à des emplois fixes. Dans un contexte de grandes fluctuations où la production suisse est devenue plus coûteuse en peu de temps, l'argument est de taille. Troisièmement, miser sur un groupe d'experts engagés temporairement permet aux employeurs de réduire les risques liés à la gestion temporaire et budgétaire de projets majeurs.

Un spécialiste recruté dans le cadre d'un projet ponctuel, tel que le lancement d'un nouveau produit, aura l'expérience nécessaire pour le gérer en termes de délais et de coûts car il aura été engagé à plusieurs reprises auparavant, pour le même type de projet et dans des entreprises diverses.

Un exemple récent montre qu'au-delà des points cités l'intérim donne la possibilité aux entreprises d'acquérir une expertise qui serait autrement inaccessible. Suite au départ des quartiers généraux de grandes multinationales dans le domaine de la santé, telles que Merck Serono, certains anciens employés, ayant acquis à l'interne une expertise considérable et souhaitant rester vivre en Suisse romande, ont pu mettre à disposition leur savoir-faire dans l'industrie à travers des contrats temporaires auprès de plusieurs clients.

L'intérim minimise les complications et les coûts associés à l'achèvement d'un projet. L'employeur ainsi que l'employé ont aussi la possibilité de se «tester» mutuellement durant une période limitée afin de déterminer si une collaboration à long terme leur conviendrait. Nombreux sont les employés qui, suite à un contrat temporaire, passent à un contrat à durée indéterminée.

Le travail temporaire n'offre pas que des avantages aux employeurs. L'intérim élargit les réseaux professionnels et permet aux employés de développer leurs compétences et d'accumuler des expériences à travers une gamme de différentes entreprises et industries. Les personnes en intérim ont la possibilité de protéger leurs compétences et leur employabilité dans des périodes économiquement difficiles, car, durant ces phases, la plupart des postes vacants sont des contrats à durée déterminée. Enfin, plus d'un quart des employés en intérim trouvent un emploi permanent à la suite d'engagements temporaires fructueux.

Au niveau international, la Suisse a intérêt à renforcer ses effectifs de placements à l'intérim. Elle est en concurrence avec des pays tels que le Royaume-Uni ou les Pays-Bas, nations qui ont déjà ancré le recours au travail temporaire dans leur culture.

Renforcer, et promouvoir, sa main-d'œuvre intérimaire constituera pour la Suisse un véritable moteur dans cette course à l'international, en particulier suite à la récente décision de la BNS.

Les entreprises suisses doivent se rendre compte des avantages de l'intérim, pour ensuite en promouvoir l'utilisation au niveau national, ainsi que dans les entités de promotions actives à l'étranger. A long terme, cela permettra à ce pays au centre de l'Europe d'attirer ou de garder plus facilement des quartiers généraux sur son sol, en remédiant au manque de flexibilité de sa main-d'œuvre, souvent perçu comme un obstacle.

*Directeur exécutif de Michael Page à Genève