12. février 2019 **PARITÉ** **5 min**

"Le conseil d'administration joue un rôle essentiel d'«éclaireur» sur un monde qui change"

PAR BILAN.CH

Parce plus d'égalité homme-femmes c'est aussi plus de femmes dans les instances représentatives et dirigeantes, Femmes Leaders by Bilan vous propose chaque mois une rencontre avec une femme membre d'un conseil d'administration. De quoi inspirer de nouvelles candidatures? Un texte réalisé en partenariat avec le Cercle Suisse des Administratrices.

#femmes **#conseil d'administration** **#égalité salariale** **#femmesleaders**

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen croit à la force du dialogue pour résoudre les problèmes des conseils d'administration.

Crédits: Université de Genève

Cette semaine rencontre avec Marie-Noëlle Zen-Ruffinen, avocate, Professeure à l'Université, Présidente du Swiss Board Institute.

PUBLICITÉ

Docteure en droit, licenciée en philosophie, Marie-Noëlle Zen-Ruffinen est avocate et Professeure titulaire à la Faculté d'Economie et de Management de l'Université de Genève. Elle est l'auteure de nombreuses publications, dont notamment l'ouvrage de référence « Le Conseil d'administration », et intervient souvent comme conférencière sur des sujets liés à la gouvernance. Marie-Noëlle Zen-Ruffinen est présidente du Swiss Board Institute, membre du conseil d'administration du groupe Bâloise et membre du conseil d'administration de Banco Santander (Suisse). Elle est mariée et mère de deux enfants.

Comment êtes-vous devenue administratrice?

Je faisais partie des candidats approchés à l'occasion d'un renouvellement. Mon profil correspondait aux critères établis par le conseil d'administration. Le terreau était aussi favorable et mes activités professionnelles et académiques axées sur l'entreprise répondaient aux attentes du conseil.

Qu'est-ce qui vous intéresse le plus dans cette fonction, les compétences que vous avez développées?

Le regard que le conseil d'administration pose sur la vie de l'entreprise est une vision à 360°: rétrospectif sur ce qui est fait, mais surtout prospectif sur le développement de l'entreprise et son avenir. C'est une tâche passionnante et très diversifiée.

On apprend beaucoup au contact des autres: le conseil d'administration réunit des compétences et expériences complémentaires, dont les membres profitent et s'enrichissent réciproquement.

Quels sont les moyens dont vous usez pour faire passez vos convictions en tant qu'administratrice?

Je crois beaucoup à la force du dialogue: les décisions que nous prenons au sein d'un conseil d'administration sont toujours meilleures lorsqu'elles sont le fruit d'un dialogue préparé et d'une confrontation ouverte d'idées (et pas de personnes ou d'egos). Les règles d'or: être toujours extrêmement bien informée et préparée, savoir écouter, oser s'exprimer et faire preuve d'honnêteté intellectuelle. Et en toutes circonstances, garder comme boussole l'intérêt de l'entreprise!

Quelles sont les difficultés de cette fonction, le challenge que vous avez connu?

L'un des challenges majeurs aujourd'hui est lié à l'incertitude provoquée par la transformation profonde et rapide du monde dans lequel les entreprises évoluent. Toutes les entreprises et toutes les industries, sans exception, seront disruptées d'une manière ou d'une autre. Prenez le secteur de l'assurance, que vous classez sûrement comme industrie plutôt conservatrice et traditionnelle, et songez à l'assurance auto à l'heure des *driverless cars*... Personne ne sait exactement quand la disruption aura lieu, quelle forme elle va prendre et comment elle va affecter les entreprises concernées. Personne ne sait davantage à quoi ressemblera le monde en 2025. Se fera-t-on implanter une puce capable de communiquer, de nous localiser et d'opérer des fonctions liées à notre santé? Vivra-t-on dans des maisons connectées et des villes intelligentes sans feux de signalisation? Siègera-t-on au CA aux côtés d'une machine dotée d'intelligence artificielle?

Le conseil d'administration joue selon moi un rôle essentiel d'« éclaireur » sur ce monde qui change. Il doit susciter la réflexion sur les changements aptes à transformer profondément le modèle d'affaires de l'entreprise. Il doit stimuler la capacité d'apprendre et de changer et également permettre l'innovation, et éventuellement l'échec. C'est une tâche exigeante.

Comment améliorer la représentation des femmes en politique ou dans l'économie selon vous, pourquoi est-ce important?

C'est une question difficile. Il était rare encore qu'une femme travaille à l'époque de ma grand-mère. Cela l'était moins déjà à l'époque de ma mère, mais pour le même travail, les femmes gagnaient moins que les hommes. L'accès au travail des femmes, puis l'accès des femmes à des postes dirigeants découle bien sûr du droit à l'égalité inscrite dans la Constitution. Mais c'est une évolution qui doit trouver son écho au-delà des lois, dans des valeurs socio-culturelles, dans l'éducation et dans l'organisation sociétale.

La diversité de genres, mais aussi et surtout de compétences, de formations et d'expériences, stimule les regards différents, favorise l'innovation et améliore à mon sens « l'instinct » du conseil d'administration. C'est primordial dans un monde qui est complexe et qui change vite.

Quel conseil à une femme qui aimerait devenir administratrice?

A titre personnel, que pensez-vous des quotas?

Les quotas sont à l'évidence un accélérateur. Ils sont toutefois une mesure discriminatoire « inversée ». Un consensus semble s'être formé aujourd'hui pour admettre que c'est un « mal nécessaire ». Je demeure à contre-courant à cet égard. Une mesure plus flexible – et plus juste à mon sens – consisterait à imposer, lors d'un recrutement, de rechercher *aussi* des candidatures féminines et de privilégier, *à compétences égales*, une candidature féminine jusqu'à un certain seuil de représentation. Dans un CA en particulier, l'égalité doit contribuer à l'efficacité.

A propos du Cercle Suisse des Administratrices:
Le Cercle Suisse des Administratrices regroupe des femmes expertes ou dirigeantes, aux compétences recherchées par les conseils d'administration d'entreprises et d'organisations. Par ses actions concrètes, le Cercle favorise l'accession des femmes aux postes de gouvernance sur la base de leurs compétences. Leader d'opinion en matière de diversité et de gouvernance en Suisse Romande, ses membres se mettent à disposition de l'économie pour participer activement au développement de nos entreprises et organisations. Il n'est désormais plus possible de dire que les femmes ne sont pas assez nombreuses à vouloir s'engager ou encore qu'il est difficile de les trouver.

L'AUTEUR

BILAN.CH
AUCUN TITRE

Lui écrire ✉
Aucune biographie

Du même auteur:

La soirée des femmes leaders 2013, en images

MAKING-OF

Speed

TV BILAN

02:42

CONSEILS

Les conseils de réussite des Valaisannes