

# Les défis actuels des entreprises et de leurs conseils d'administration

Dans le cadre d'un entretien, Hélène Béguin, présidente du Conseil d'administration de KPMG Suisse, a demandé à Anne Bobillier, administratrice indépendante et consultante en gouvernance, de nous parler de son parcours ainsi que des thèmes qui sont aujourd'hui importants pour les entreprises et leurs conseils d'administration, mais aussi de la place des femmes au sein de ces derniers.

**Hélène Béguin:** *Vous êtes aujourd'hui active au sein d'un certain nombre de conseils d'administration. Initialement, vous avez étudié les sciences informatiques et les technologies de l'information. A l'époque, ces disciplines n'attiraient pas encore beaucoup de femmes. Pourquoi avoir fait ce choix et en quoi vos études ont-elles influencé vos fonctions actuelles ?*

**Anne Bobillier:** J'ai toujours été attirée par les matières scientifiques, aussi, quand il s'est agi d'aller à l'université j'ai tout naturellement choisi la faculté des sciences et plus spécifiquement l'informatique parce qu'elle me paraissait être déjà un sujet d'avenir, avec des débouchés intéressants.

*C'était assez visionnaire de penser que l'informatique allait jouer un rôle si important dans le fonctionnement des entreprises !*

J'avais déjà un ancrage familial dans ce domaine puisque mon père travaillait chez IBM en collaboration avec le CERN. Le CERN, à cette époque-là, considérait l'informatique comme le nerf de la guerre.

*J'imagine que, par la suite, de travailler pour une société comme IBM, vous étiez à l'avant-garde de ces développements ?*

Quand je suis sortie de l'université, j'avais le choix d'aller dans une entreprise qui avait un département informatique pour répondre à ses besoins propres ou celui de rejoindre un constructeur. J'ai choisi ce dernier : j'étais plus proche de ce qui se passait et cela me permettait d'avoir une influence sur les moyens de répondre aux besoins des clients.



*En quoi cette expérience a été bénéfique et utile pour vos différents rôles par la suite ?*

Je travaillais dans le département des ventes puis par la suite au sein du management. Cela m'a appris à comprendre les besoins des entreprises en termes technologiques. Surtout cela m'a aidée à comprendre les enjeux et le rôle que pouvait jouer l'informatique au sein de l'entreprise et pressentir l'importance que cela allait avoir.

*Par la suite, après une petite parenthèse chez Ascom, vous avez rejoint le groupe Bechtle, l'un des principaux prestataires IT en Europe, mais qui est plutôt dans le domaine du conseil. Comment avez-vous vécu le passage d'IBM, un acteur d'envergure mondiale, à un groupe qui est davantage actif en Europe et dont la culture d'entreprise doit être très différente ?*

IBM, quand j'y étais, avait effectivement une culture anglo-saxonne. Bechtle a une tradition très germanique, mais une culture de la décentralisation qui m'a beaucoup plu. Ainsi, en qualité de managing director, j'avais une très grande latitude pour définir la stratégie et répondre au plus près aux besoins de nos clients.

*Vous y avez donc développé vos compétences entrepreneuriales.*

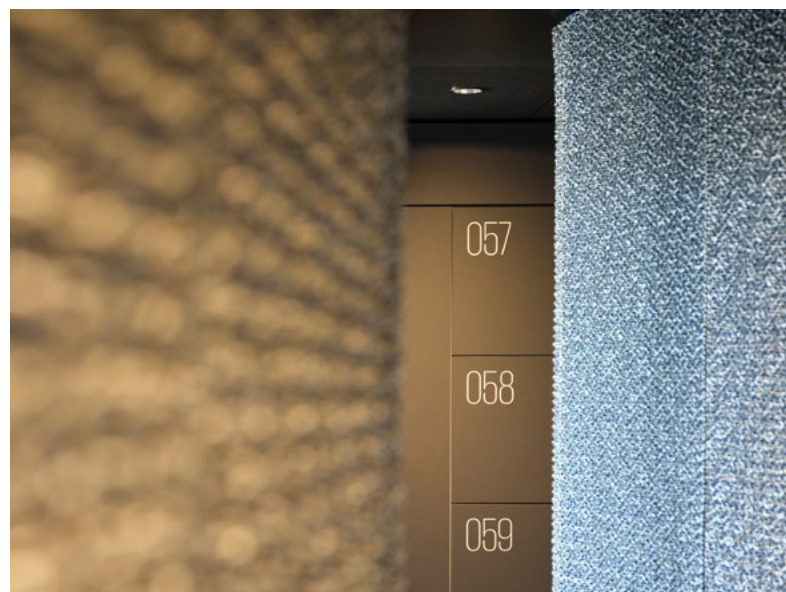
Oui mais pas seulement : également le sens des responsabilités et de la gestion des risques. Il fallait à la fois développer les affaires, investir localement dans des ressources humaines ou financières et en même temps garantir un retour suffisant sur ces investissements.

Nous fonctionnions avec une approche « bottom-up » et énormément de compétences locales, en bénéficiant naturellement des synergies d'un grand groupe. Chez Bechtle, c'était la première fois que je pouvais décider seule des moyens que j'engageais.

*D'où est venue la motivation de devenir administratrice ? Quelle était votre motivation principale, votre intérêt, à rejoindre un conseil d'administration ?*

Il y a une dizaine d'années, je me suis posé un certain nombre de questions sur l'orientation que je voulais donner à ma carrière. J'avais fait les deux premiers tiers dans des sociétés d'informatique avec une connotation très forte gestion et management puisque j'ai quitté la technique très vite. J'avais envie de sortir du domaine IT, de découvrir d'autres horizons, de participer à des réflexions plus stratégiques qu'opérationnelles. J'ai envisagé de changer d'entreprise, mais opérer un transfert horizontal en changeant d'industrie, c'est extrêmement compliqué. Au poste de CEO, on recherche des personnes qui ont la compétence dans le domaine de l'entreprise.

J'ai donc suivi les recommandations de Dominique Freymond, co-fondateur de l'ACAD, et ai participé à leur formation sur les fondamentaux des conseils d'administration : le plaisir que m'ont procuré les jeux de rôles m'a fait réaliser que je pourrais m'intégrer dans d'autres secteurs d'industrie et ainsi contribuer à la stratégie et au développement d'entreprises grâce à mes compétences acquises durant ces années passées dans le domaine IT.





*En 2014, vous avez été la première femme à devenir membre du Conseil d'administration de Skyguide. Est-ce que vous avez un souvenir de ce premier rôle, quelque chose qui vous aurait frappée en rejoignant ce premier conseil d'administration ?*

*Qu'est-ce que vous avez rencontré comme défis ?*

C'était plein de défis. Quand j'ai démarré chez Skyguide, j'ai tout de suite été nommée présidente d'un comité. D'une part, je n'avais aucune expérience en tant que membre d'un conseil d'administration et encore moins celle de présidente d'un comité, le comité « Projets ». J'ai été très bien acceptée par les membres, mais comme j'avais été choisie parce que j'étais une femme, il a fallu quand même 3 ou 4 conseils pour dissiper certaines réticences. Après, comme dans tout conseil d'administration, ça dépend beaucoup du président, de la dynamique du groupe. Le comité « Projets » est particulier; à ma connaissance, il n'en existe nulle part ailleurs. C'est un comité qui supervise l'ensemble des projets majeurs de l'entreprise. J'ai essayé de faire les choses au mieux, telles que je les avais aussi apprises – et c'est là où la formation est très utile – et mes compétences dans la technologie m'ont beaucoup servi et c'est d'ailleurs principalement pour ces compétences qu'on m'avait recrutée. Dans tout nouvel environnement, nouveau groupe, il faut faire ses preuves, savoir prendre sa place.

*Notre dernière rencontre était au Women's Board Award. Cette distinction récompense les administratrices « qui ont le potentiel de devenir présidente ». Est-ce que cette nomination représente quelque chose de particulier et surtout, est-ce que ça vous donne cette ambition de devenir présidente plus tard ?*

Bien sûr c'était flatteur, car le Women's Board Award est un événement qui donne une grande visibilité aux excellentes administratrices qui se trouvent en Suisse. Mais, pour être honnête, ça n'a pas changé grand-chose pour moi, dans le sens où je suis à une période de ma carrière où ces réflexions ont été faites. Je suis d'ailleurs déjà présidente d'une petite société. Participer à cet événement c'était avec la volonté d'être un « role model », de pouvoir montrer à d'autres femmes, plus jeunes, que le potentiel existe et qu'on peut y arriver. Est-ce que cela m'a donné l'ambition d'endosser le rôle de présidente ? C'est un rôle qu'on ne prend pas par ambition, mais par conviction. Je pense que le rôle du président, on l'accepte parce qu'on dispose des compétences pour accompagner l'entreprise et participer à son

développement. C'est vrai que les femmes ont souvent tendance à douter de leurs capacités. Je pense qu'il y a encore beaucoup d'hommes qui acceptent un rôle de président pour le prestige, et c'est quelque chose que les femmes, à mon avis, recherchent moins. Personnellement, ça n'est pas ce qui me fait vibrer.

*Vous dirigez le comité de nomination et de rémunération au sein de Romande Energie. Dans quelle mesure celui-ci a-t-il été impacté au cours des 20 derniers mois à cause de la crise que l'on vient de vivre ?*

Le comité de nomination et de rémunération est celui qui discute le plus avec les ressources humaines. Bien évidemment, la crise du COVID-19 a eu un impact, mais pas véritablement au niveau des nominations ou de la rémunération. C'est plutôt sur le suivi de la crise, l'impact sur la santé des collaborateurs, s'assurer que les choses sont faites en adéquation avec les directives. Les nominations n'ont pas été remises en question, car c'est la stratégie qui définit les besoins, et pour les rémunérations non plus la crise du COVID-19 n'a pas eu d'impact majeur sauf peut-être sur certaines parties variables. En tout cas, pas dans les conseils d'administration dans lesquels je siége.

*Il y a parfois une dichotomie entre l'engagement, les mesures à prendre pour gérer et sortir de la crise et les performances économiques qui ne sont pas bonnes. Est-ce qu'il y a eu une réflexion différente parce que le modèle de base n'était pas adapté à la situation ?*

C'était une réalité même avant la crise du COVID-19. En règle générale, malheureusement, les périodes les plus difficiles sont celles où les gens doivent s'engager le plus. Et la rémunération ne suit pas forcément. Cela a amené des réflexions dans de nombreuses entreprises sur le bien-fondé d'avoir des parties variables importantes pour le management. Quand j'étais chez Raiffeisen, on a décidé de supprimer de la rémunération la partie variable liée à des objectifs individuels, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Chez Romande Energie, nous avons fait de même suite à des réflexions de fond et c'est une tendance que l'on observe de plus en plus. Il y a toujours une partie variable liée aux résultats de l'entreprise, mais de façon globale.





*On parle beaucoup de diversité, j'aime plutôt parler du mix entre les personnes qui forment un groupe au sein du management ou dans un conseil d'administration. Comment définiriez-vous un bon mix ou une bonne diversité ?*

Pour moi, la diversité est multiple. Elle est bien sûr de genre, on en parle beaucoup, mais doit se retrouver également dans les compétences, les expériences et les cultures. Dans les sociétés actives en Suisse, une représentation des régions est importante. À l'international, il s'agira de représenter les marchés importants dans lesquels la société opère. Pour l'âge/l'expérience, un bon mix est aussi bénéfique. Si l'on n'a que des vieux renards, ils risquent parfois de manquer un tout petit peu de naïveté ou de modernité, au sens positif, dans les décisions à prendre. La diversité c'est de créer un bon équilibre entre tous ces éléments. Mais si je dois en privilégier un, ce sera la compétence.

*Vous avez évoqué le fait que vous aviez été nommée administratrice parce que vous étiez une femme. N'est-ce pas un peu réducteur ? Ne va-t-on pas retenir cela plutôt que la personne a été choisie pour ses compétences ?*

C'est à la fois au conseil d'administration et à la personne de remettre les choses dans le contexte. Chaque fois qu'on m'a posé la question : « comment est-ce que vous y êtes arrivée ? », je réponds que oui, chez Skyguide, j'ai été nommée parce que j'étais une femme, mais que je n'étais pas que ça, loin de là ! J'avais d'abord les compétences nécessaires au rôle et

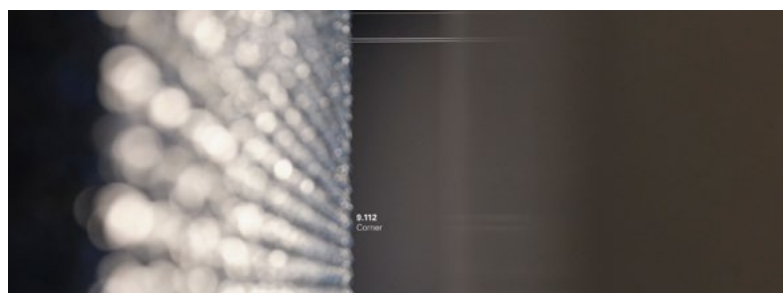
dans le choix de candidats à compétences égales, ils ont préféré une femme. Dans le passé, les candidats n'étaient que des hommes, ils n'étaient pas tous incompetents. Aujourd'hui, ce ne sont parfois que des femmes mais cela ne veut pas dire pour autant qu'elles manquent de compétences.

*Vous disiez tout à l'heure que la rémunération avait évolué, que des parties variables étaient parfois abandonnées. Est-ce que, dans vos réflexions, vous avez intégré une rémunération qui est liée à des KPI ESG (Environmental, Social, Governance) ou c'est un peu trop tôt ?*

Sans les lier à une rémunération variable, on fixe des objectifs ESG à la direction générale parce que ce thème fait partie de notre stratégie, comme pour la majorité des entreprises aujourd'hui j'imagine. Et nous devons être en mesure de mesurer les développements dans ce domaine.

*Les rémunérations variables constituent en général un aspect incitatif pour encourager le management à atteindre des objectifs liés à la stratégie et, par conséquent, ceux qui englobent des éléments liés à l'ESG.*

Est-ce vraiment la rémunération variable qui motive une direction à prendre une certaine orientation ? Est-ce que, dans les piliers ESG, les gens ne sont pas plus motivés par ce qui fait du sens et de contribuer à un monde meilleur, de contribuer à ces piliers ? Je pense qu'il y a un certain nombre de membres de direction qui sont plus motivés par la mise en place de ces éléments de stratégie et par le sens que ça donne à ce qu'ils font que par quelques dizaines de milliers de francs de plus ou de moins.





*On constate cependant que, dans ce domaine, de nombreuses entreprises ont besoin de revoir parfois leur organisation, leur culture ou leur modèle d'affaire. C'est un vrai défi pour certaines d'entre elles ?*

Je ne connais pas d'entreprise qui a réussi à faire un changement culturel profond simplement en mettant des incitations financières à sa direction. Cela ne peut pas fonctionner. Le travail doit être beaucoup plus profond. Il faut que la direction générale soit convaincue par ce qu'attend le conseil d'administration et cela doit être fait ensemble. Ce qui est important, c'est d'être convaincu que ce n'est pas que « à la mode », mais que c'est un vrai enjeu pour le futur, pas seulement le futur de la planète, mais aussi celui de l'entreprise.

*C'est un défi stratégique pour l'entreprise ?*

Aujourd'hui une direction générale qui pense que son entreprise va pouvoir continuer de polluer, de produire des biens qui sont néfastes à la santé et que ses clients vont adhérer, fait fausse route. Les nouvelles générations de clients accordent beaucoup d'importance à la durabilité dans son ensemble. Ce n'est pas une question de mode. On souhaite que nos clients continuent d'acheter nos produits et que ces derniers correspondent à leurs attentes. Si une direction générale ne devait pas comprendre cet enjeu, en tant que membre du conseil d'administration, la question que je me pose, ce n'est pas de savoir si nous devons définir des objectifs variables, mais plutôt si nous avons les bons dirigeants pour mener à bien ces changements stratégiques !

*Je vous remercie infiniment, Anne, pour votre temps et la richesse de nos échanges.*

### **Hélène Béguin**

Partner, Présidente du Conseil d'administration  
KPMG Suisse

+41 58 249 45 74  
hbegu@kpmg.com

### **A propos d'Anne Bobillier**

En 2014, Anne Bobillier est devenue la première femme élue au Conseil d'administration de Skyguide, dont elle est également vice-présidente du Conseil d'administration. En 2016, elle a été nommée au Conseil d'administration de Romande Energie Holding, dont elle préside le Comité de rémunération et de nomination et est vice-présidente du Conseil d'administration. Depuis 2020, Anne Bobillier est aussi membre du Conseil d'administration de Rolex SA, présidente du Conseil d'administration de la filiale SkySoft-ATM de Skyguide, membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie France Suisse et membre du Comité du SwissBoardForum.

Cet article fait partie du KPMG Board Leadership News. Pour recevoir cette newsletter destinée aux membres de conseils d'administration trois fois par an, vous pouvez vous [inscrire ici](#).

### **A propos du KPMG Board Leadership Center**

Le KPMG Board Leadership Center offre un soutien et des conseils aux membres de conseils d'administration. Nous vous fournissons les outils et les éclairages dont vous avez besoin pour remplir votre rôle avec efficacité, vous permettant de vous concentrer sur les questions qui sont vraiment importantes pour vous et votre organisation. De plus, nous vous aidons à entrer en contact avec vos pairs et à échanger des expériences.

En savoir plus: [kpmg.ch/blc](https://kpmg.ch/blc)

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit. Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière dont KPMG SA traite vos données personnelles, veuillez lire notre Privacy Policy que vous trouverez sur notre site Internet [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch).

© 2022 KPMG SA, société anonyme suisse, est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre de l'organisation mondiale KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Limited, une société à responsabilité limitée de droit anglais. Tous droits réservés.