

SOCIALBERN: Évènement de l'organe responsable 2022

Planification de la relève dans les organes stratégiques des institutions sociales

Dr Michèle Etienne
etienne@innopool.ch

Berne, 30 novembre 2022

Contenu

1. Définition de termes et cadre de référence
2. Bases de la gestion des institutions sociales
3. Diversité dans les organes stratégiques
4. Planification de succession et recrutement
5. Expériences issues de la pratique

Annexe: Profil de l'intervenante et liste des sources

Bénévole et peu exigeant?

- La forme juridique la plus courante pour les institutions sociales en Suisse est la fondation ou l'association.
- L'image trompeuse selon laquelle la tâche de membre du conseil de fondation ou du comité est certes honorable, mais peu exigeante, est encore très répandue.
- La professionnalisation, l'évolution du contexte social et économique, les nouvelles exigences légales et les efforts accrus en termes de transparence ne sont que quelques-uns des défis auxquels les membres des organes stratégiques des institutions sociales doivent faire face aujourd'hui.
- Les organes sont tenus d'utiliser les moyens de manière efficace dans le sens de l'objectif de la fondation et sont confrontés à des exigences croissantes en matière de gestion moderne
- Cela implique des responsabilités spécifiques et des questions de responsabilité

Qu'entend-on par bonne gouvernance (Good Governance)?

- Les explications montrent qu'il existe de nombreux parallèles avec la (bonne) gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) au sein des sociétés anonymes
- La (bonne) gouvernance d'entreprise régit les relations entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction.
- Le «Code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise», publié par la fédération des entreprises suisses, est un guide très répandu en Suisse.
- En tant que guide spécifique pour les institutions sociales, le «Swiss Foundation Code» et le «Swiss NPO Code» contiennent de précieuses suggestions pour la gestion et la collaboration au sein du conseil de fondation ou du comité.

Principes de gestion

- *Séparation des pouvoirs*: séparation claire des responsabilités en matière de surveillance, de direction et d'exécution et équilibre entre pilotage, direction et contrôle
- *Responsabilité et efficacité*: Gestion responsable, efficace et durable de l'organisation, en tenant compte des valeurs sous-jacentes de l'organisation
- *Transparence*: informations internes et externes transparentes et fournies en temps utile sur la structure et les activités de l'organisation ainsi que sur l'utilisation des fonds.
- *Défense des intérêts des membres, des donateurs·trices et des bénévoles*: Les organes directeurs préservent leurs intérêts et leurs droits et garantissent une collaboration efficace.
- *Défense des intérêts des donateurs et des donatrices*: Les organes directeurs défendent les intérêts des donateurs et des donatrices.

Exigences relatives aux organes stratégiques et à leurs membres:

- Réputation irréprochable et bonne
- Satisfaire au profil d'exigences général et spécifique
- «Pas» de conflits d'intérêts
- Compétence thématique (selon les compétences professionnelles et sectorielles correspondantes)
- Valences temporelles
- Volonté de participer activement et d'apporter sa contribution
- Disposition à apporter son propre réseau
- Respect du principe de collégialité
- Capacité de réflexion et bien-être de l'organisation comme principe primordial

Exigences envers la présidence:

- La présidence a une fonction de passerelle intégratrice entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel
- La présidence se veut un sparring partner pour la direction/le niveau opérationnel
- La présidence est responsable de l'agenda et de la direction des séances

Exigences envers la direction opérationnelle:

- La *direction opérationnelle* a une fonction de passerelle intégratrice au sein de la direction d'une part et avec l'organe stratégique d'autre part.
- La direction opérationnelle est responsable du contrôle de gestion et «maitresse des processus et des jalons».

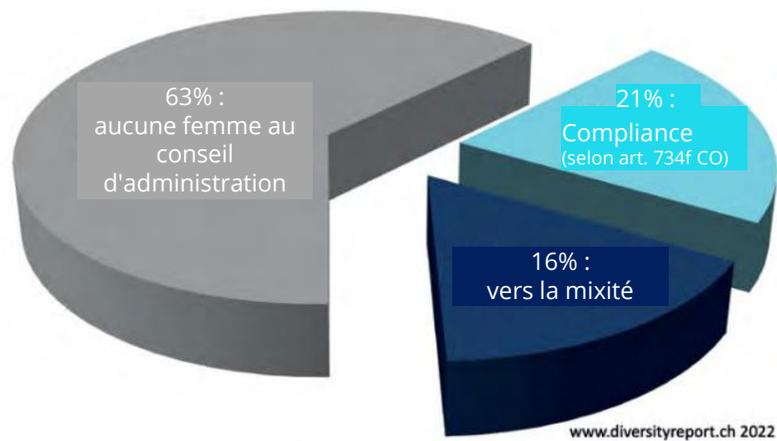
Notion de diversité

- La diversité désigne la variété et la pluralité des personnes (groupes de personnes).
- **La diversité peut être liée au sexe, à l'âge, à la religion, à la formation, à l'expertise, à la culture/l'origine, à la nationalité, à la langue/la région linguistique.**
- CO 734f depuis 2020: Seuils pour la représentation des sexes pour les entreprises cotées en bourse (30% de femmes au CA ; 20% à la direction, approche comply-or-explain)
- En moyenne, un membre du conseil d'administration est âgé d'environ 59 ans, dans 85% des cas il s'agit d'un homme, et il reste membre pendant 9 ans.

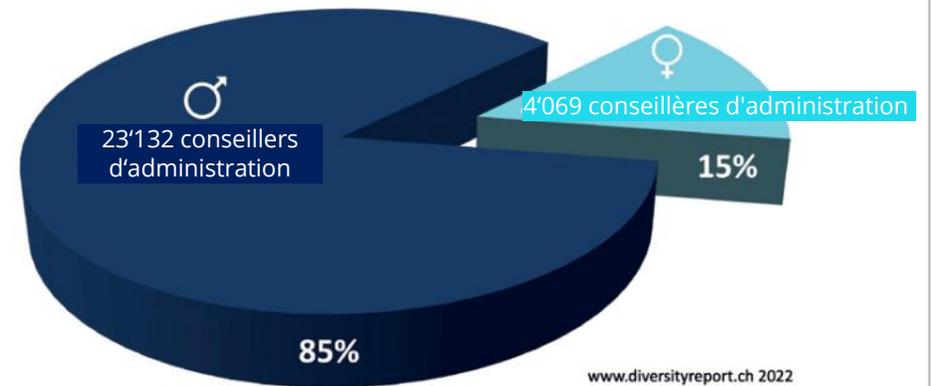
3. Diversité dans les organes stratégiques

Diversité dans les sociétés anonymes suisses de plus de 50 employés

Conseils d'administration des SA avec au moins 50 employé-es 2022
N = Total 8026 entreprises



Conseils d'administration des SA avec 50+ employé-es 2022
N = Total 27'201 personnes



4. Planification de succession et recrutement

Notre passion pour la rééducation, notre force d'innovation et notre capacité à travailler en réseau font de nous un prestataire de rééducation de premier plan au rayonnement international. Nous disposons de cinq sites stationnaires et de deux sites ambulatoires avec plus de 500 lits et 1'300 collaborateurs.

Pour compléter le conseil de fondation, nous recherchons un

Membre du conseil de fondation Kliniken Valens Accent sur la «construction d'hôpitaux»

Vos tâches: En tant que membre du conseil de fondation, vous êtes responsable de la stratégie de Kliniken Valens. Au sein du comité, vous continuez à développer la version de manière ciblée et consolidez le positionnement stratégique en tant que groupe d'entreprises prospère et en pleine croissance. Vous agissez en tant que sparring-partner des responsables opérationnels dans les projets de construction centraux et faites avancer la mise en œuvre du grand projet «Rehazentrum Triemli Zürich».

Votre profil: Vous disposez d'une attestation de performance à un poste de direction dans le secteur de la santé. Vous avez une expérience confirmée dans la gestion de grands projets de construction au sens de la représentation des maîtres d'ouvrage ou en tant que membre du comité (stratégique) de construction. Vous vous êtes familiarisé avec des thèmes tels que les études de faisabilité, la concurrence, les appels d'offres, la planification des travaux, le financement, la gestion du cycle de vie ou la conclusion de grands contrats de location. Vous avez une personnalité gagnante et un esprit entrepreneurial. Dans l'idéal, vous habitez à Zurich, en Suisse orientale ou dans les Grisons. Une expérience en tant que membre d'organes stratégiques est un atout.

4. Planification de succession et recrutement

Le Schlossgarten Riggisberg offre un espace de vie à 260 personnes en situation de handicap psychique et/ou mental, et permet aux résident·es de mener une vie autodéterminée. Le Schlossgarten est organisé en tant que coopérative d'utilité publique, dont les membres sont une cinquantaine de communes du canton de Berne.

Afin de compléter notre organe stratégique, nous recherchons pour juin 2021

deux membres du conseil d'administration (h/f)

Le conseil d'administration est l'organe élu par l'assemblée générale et dirige le Schlossgarten Riggisberg au niveau stratégique. Il se réunit environ cinq fois par an sous la direction de la présidente du conseil d'administration.

Profil professionnel 1: «Focus sur un·e connaisseur·seuse de la branche avec de l'expérience dans la gestion opérationnelle»

- Connaissances approfondies du domaine du long terme, du social ou de la psychiatrie
- Expérience de la conduite au niveau de la direction générale dans une institution comparable
- Attestation de performance dans l'accompagnement de projets d'infrastructure complexes
- Expérience dans le développement de modèles commerciaux (p. ex. numérisation)

Profil professionnel 2: «Focus sur l'agriculture»

- Formation d'agronome ou d'agriculteur·trice.
- Expérience dans le développement de modèles commerciaux durables et innovants
- Lien avec une exploitation agricole ou proche de l'agriculture ou conduite d'une telle exploitation
- Connaissances en gestion d'entreprise (entre autres finances, organisation, personnel)

Profil personnel:

En tant que membre du conseil d'administration, vous vous considérez comme un·e ambassadeur·trice actif·ve du Schlossgarten Riggisberg. Ils sont libres de tout conflit d'intérêts, jouissent d'une excellente réputation et disposent du temps nécessaire pour exercer leur fonction. Idéalement, vous avez déjà de l'expérience dans des comités stratégiques et disposez d'un bon réseau dans la région. L'âge maximal d'entrée en fonction est de 60 ans.

4. Planification de succession et recrutement

Avantages de la recherche personnelle	Inconvénients de la recherche personnelle
<ul style="list-style-type: none">+ On se connaît et on a plus confiance en ces personnes au début.+ Possibilité de désigner des collègues+ Processus plus rapide+ Pas de coûts externes+ Discussions plus homogènes	<ul style="list-style-type: none">– Choix limité– Risque de «d’aveuglement d’entreprise»– «the usual suspects»– Risque de formation de coalitions– Risque de manque d’indépendance– Moins de diversité– Temps nécessaire pour le processus de recherche

4. Planification de succession et recrutement

Avantages de l'accompagnement externe	Inconvénients de l'accompagnement externe
<ul style="list-style-type: none">+ Un choix plus large de candidats+ Évaluation objective et transparente de personnalités connues+ Une plus grande diversité+ Accompagnement systématique et impartial dans le processus+ Délégation de ce qui est désagréable+ Moins de travail pour l'organe électoral+ La diversité au sein de l'organe conduit à des décisions plus équilibrées	<ul style="list-style-type: none">– Évaluation de l'accompagnement externe– Facteur de coûts– Mise en confiance et embarquement à bord de personnalités jusque-là inconnues– La diversité au sein l'organe requiert plus d'attention et de sensibilité

La professionnalisation progresse

- Les organes discutent plus systématiquement du thème de la «bonne gestion et composition».
- Reconnaissance de la nécessité d'une collaboration basée sur la confiance et d'une bonne culture du dialogue
- Planification de plus en plus précoce et prudente de la succession au niveau stratégique (et opérationnel)
- Approche plus analytique et coordination avec la stratégie (entre autres compétences d'avenir, stratégie de recherche, élargissement du choix, moins d'actions en sous-main ou «the usual suspects»)
- Moins de restrictions comme l'ancrage régional, tous et toutes avec la même expérience de direction, la même nationalité / la même langue / le même dialecte
- Attentes plus élevées envers les membres et limitation du nombre de mandats
- Volonté et pression pour une rémunération adéquate du travail des organes

Les organes stratégiques façonnent l'image de l'employeur·euse.

- Les organes délibérément constitués sont plus diversifiés, complémentaires et
 - agissent en tant que modèles avec un effet de signal vers l'intérieur et l'extérieur
 - identifient plus facilement les opportunités et les risques
 - développent et vivent une autre culture de la discussion
 - prennent des décisions plus équilibrées
 - sont plus à l'écoute et plus proches des organes opérationnels
 - aident à surmonter les éventuelles appréhensions du personnel
 - contribuent à l'attractivité de l'employeur·euse



- Dr rer. pol. Michèle Etienne travaille depuis 1999 dans le domaine de l'Executive Search et du conseil en stratégie en tant que partenaire d'Innopol dans les secteurs de la santé, des organisations d'experts et des institutions publiques.
- En tant que présidente et membre de plusieurs conseils d'administration, elle connaît la valeur ajoutée des organes de direction composés de personnalités diverses et s'engage pour une diversité équilibrée à tous les niveaux.
- Michèle Etienne est titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université de Berne.

www.innopol.ch

Annexe: Liste des sources

- Portail PME du SECO: Gouvernance d'entreprise, <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-anonyme/mot-cle-gouvernance-entreprise.html>
- Swiss Foundation Code 2021, https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/02/SFC_2021_FR.pdf
- Swiss NPO Code 2010, http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss_npocode/swiss_npo_code_fr.pdf
- Schilling Report 2022, <https://www.schillingreport.ch/fr/schillingreport-2022/>
- Diversity Report Schweiz 2022 de GetDiversity, <https://www.diversityreport.ch>
- Rapport sur les fondations en Suisse 2021, https://ceps.unibas.ch/fileadmin/user_upload/ceps/2_Forschung/Publikationen/Stiftungsreport/Swissfoundations_Rap.22_F_.pdf