

## Débat sur

### « Le rôle de l'administrateur dans le développement de l'entreprise ».

#### Restitution par Mohamed Ennabli

Parmi les principaux risques à long terme qui menacent l'Etat tunisien, le Forum Economique Mondial cite la stagnation de l'économie du fait de la faiblesse des investissements, publics en particulier.

Les raisons du blocage sont connues : La complexité et la lenteur des procédures qui limitent le taux de réalisation, mais aussi la mauvaise évaluation et le manque de préparation des projets, l'inflexibilité de la gestion budgétaire, le faible taux d'encadrement des différentes institutions et entreprises.

Le secteur des entreprises est aujourd'hui confronté à de graves problèmes affectant sérieusement la qualité de ses prestations et tirant vers le bas la compétitivité de ses activités économiques. C'est pour expliciter les conditions d'une meilleure gouvernance économique des entreprises au service de la performance que le Forum Ibn Khaldoun pour le Développement a organisé, le 1<sup>er</sup> février 2022, un débat animé par Mme Emna Kallel, Vice-présidente de l'Institut Tunisien de l'Administrateur, sur le rôle de l'administrateur dans le développement de l'entreprise. L'étude présentée : « La présence des femmes dans les conseils d'administration. Vers une plus grande mixité » a insisté, tout particulièrement, sur l'avantage comparatif qu'assure la présence effective de l'élément féminin dans la sphère dirigeante des entreprises, en terme tant de gestion que de gouvernance.

#### 1) Quelques constats.

Avec un pourcentage de 28% de Conseils d'Administration exclusivement masculins, la région MENA accuse une très faible présence féminine, le taux de mixité n'y excédant guère les 10%. En Tunisie, plus particulièrement, à la date du mois de juin 2021, sur les 675 administrateurs représentant les 79 entreprises cotées à la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis, les femmes ne comptent qu'à hauteur de 11,3%, essentiellement dans le secteur financier et bancaire. Et seules 8,9% des présidences de Conseil d'Administration sont assurées par des femmes : proportion en deçà de la moyenne de la région MENA (11,1%) et de la moyenne mondiale (33,6%).

#### 2) Les raisons de cette sous-représentation.

\* Des facteurs éducatifs et socio-culturels.

Vision stéréotypée associant le poste de dirigeant à la masculinité et la gestion de la vie familiale à la femme.

\* Les pratiques organisationnelles et managériales dans l'entreprise.

Prévalence de normes d'investissement professionnel perçues comme masculines : performance, disponibilité, mobilité, au détriment des femmes lorsqu'on monte dans la hiérarchie.

\* Certains comportements des femmes elles-mêmes, dictés par le poids des pratiques éducatives et par le dilemme de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, faute de mentors féminins

servant de modèles de leadership.

Ces 3 raisons expliquent les phénomènes de « tuyau percé » et de « plafond de verre ».

### 3) Les avantages de la mixité dans les Conseils d'Administration.

\* L'amélioration des performances et de la rentabilité de l'entreprise dotée de Conseil d'Administration comportant des sexes différents :

Etude du FMI, de Mars 2020, sur 2 millions d'entreprises, dans 34 pays européens : Une femme dans le Conseil d'Administration donne un surcroît de rendement des actifs de 8 à 13 points de base.

Enquête de l'OIT, de Mai 2019 : Si le pourcentage de femmes dépasse les 30%, la probabilité d'améliorer les résultats opérationnels augmente de 18,5%.

\* L'amélioration du processus de prise de décision.

Culture du sens de la responsabilité et capacité de communication et de coopération.

\* L'amélioration du contrôle.

Meilleure transparence assurant une base des intérêts équilibrée.

\* Le renforcement de l'innovation.

Génération de nouvelles alternatives stratégiques par l'optimisation du brainstorming.

\* L'amélioration de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Rapport de l'OIT « Les arguments en faveur du changement », en 2019 : La culture d'entreprise intégratrice avec une parité hommes-femmes permet d'obtenir :

- Une augmentation de la productivité de 62,6%.
- Une capacité à attirer et à conserver les talents améliorés de 59,7%.
- Un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit de 59,1%.
- Une meilleure réputation de 57,8%.
- Une plus grande aptitude à jauger l'intérêt des consommateurs de 37,9%.

### 4) Les mesures à prendre pour une meilleure mixité des Conseils d'Administration.

**Dans les pays européens** on a pu constater que :

- Si on légifère, en imposant un seuil minimum de femmes dans les Conseils d'Administration, on obtient une augmentation de 26% en 10 ans.
- Si on ne prend uniquement que des mesures incitatives, l'amélioration n'est que de 11% seulement.
- S'il n'y pas de mesures du tout, on n'observe qu'un statut quo.

> **En Tunisie** : Entre incitation et réglementation.

#### \* Les mesures réglementaires.

La promulgation d'un texte de loi instaurant la mixité des Conseils d'Administration des entreprises pourrait, dans un premier temps, cibler les entreprises cotées en bourse et, plus largement, les sociétés faisant appel public à l'épargne et, dans un second temps, les entreprises de grande taille : 3 femmes au minimum ou 30% (car, isolées, elles ne seraient pas écoutées) en étalant, si nécessaire, l'atteinte de ce seuil critique, par étapes sur plusieurs années.

En attendant un texte de loi organique, des circulaires et décisions peuvent introduire la mixité en respectant les critères de compétence et d'expérience.

#### \* Les mesures incitatives.

De bonnes pratiques de gouvernance peuvent être instaurées telles :

- Un code intégrant la diversité hommes-femmes dans l'entreprise et la mixité dans les Conseils d'Administration et les comités spécialisés.
- Un reporting intégrant les indicateurs spécifiques à la mixité.

- La création d'un indice boursier de promotion de la mixité.
- La mise en place d'un observatoire pour suivre l'évolution.
- Une démarche d'investissement responsable par les bailleurs de fonds.

\* Des actions concrètes à mettre en place.

- Un effort de communication, de sensibilisation et de conviction des actionnaires et des administrateurs et auprès des femmes elles-mêmes.
- Un effort de professionnalisation des nominations.
- La mise en place de programmes de formation pour constituer des viviers de compétences à l'intention des administrateurs en exercice et création d'une base de données de candidates qui pourraient prendre les fonctions administratives.
- La création de procédures plus proactives d'accompagnement par des mentors.

### La discussion qui a suivi la présentation a permis d'évoquer les points suivants :

- 1 La question des Conseils d'Administration des entreprises familiales au sein desquels la promotion de la gouvernance s'avère nécessaire. Souvent, en effet, le vieillissement, l'indifférence, le laisser aller, la rivalité fille-garçon des représentants, membres de droit, dans les CA, ne garantissent pas la pérennité de l'entreprise, la collectivité n'empêchant pas la faute individuelle. C'est l'objectif visé par le CA qui assure, en général, le succès. A l'étranger, c'est au sein d'un « conseil de famille élargie » que les discussions et divergences familiales trouvent le consensus fournissant les conclusions transmises au Conseil d'Administration. Cela empêche que la discorde ne mène à la faillite qui solde la mésentente.
- 2 La question du manque de transparence, dans les CA, pose souvent problème car cela suscite, à juste titre, des doutes préjudiciables. La création d'une « charte de conduite » s'avère utile, ainsi que la formation ad hoc des administrateurs et la nomination d'administrateurs indépendants.
- 3 Le sujet de la mixité généralement défailante, laquelle serait moins une question de genre (hommes et femmes poursuivant le même but) qu'une affaire de structure. En réalité, l'administrateur est censé fournir un travail, lequel nécessite de la compétence, de l'expérience et un savoir-faire. L'acquisition d'une formation pourrait être utile (telle celle fournie par l'Institut Tunisien de l'Administrateur depuis 2 à 3 ans). Dans le secteur bancaire, en particulier, à côté des administrateurs il y a les représentants des actionnaires. Les rapports entre dirigeants et administrateurs peuvent y être très durs (allant jusqu'à la judiciarisation), de même qu'entre actionnaires et dirigeants. Et les difficiles questions de l'audit et des risques gagneraient à être traitées par des indépendants.
- 4 La question du « plafond de verre » ou du « tuyau percé », sur lesquels bute la promotion des femmes, n'en reste pas moins prégnante, même dans les secteurs où la présence féminine est très forte à la base mais très faible au sommet, tel celui de la santé, pour des raisons qu'il serait utile d'explicitier. Il semblerait que la femme se rétracte dans la course aux responsabilités, à partir d'un certain niveau, pour des raisons familiales mais certainement aussi du fait de quelque sourde intimidation sinon de réelle agression.
- 5 L'administrateur exerce-t-il, en réalité, un métier ou une fonction ? Dans le secteur public, il semble bien que cela soit une fonction dans la mesure où l'administrateur est nommé par la tutelle, parmi les directeurs et directeurs généraux le plus souvent.  
Dans le secteur privé, le rôle du CA est surtout celui de nommer le Directeur Général de

l'entreprise, le reste des nominations relevant davantage des relations personnelles, ce qui n'exclut nullement la compétence. Dans un tel contexte, cependant, ce sont surtout les hommes, à travers leurs réseaux, qui s'imposent. Les femmes auraient moins tendance à privilégier le pouvoir, aspirant surtout à s'épanouir en évoluant dans la hiérarchie. Seules celles qui ont la ferme volonté d'aboutir, qui ont une personnalité affirmée ou ont acquis de l'assurance par des études à l'étranger et de l'expérience à l'international, franchissent les obstacles.

- 6 La question des prérogatives relativement restreintes du CA, par rapport à la tutelle politique, dans les entreprises publiques. Ce qui complique leur gestion budgétaire, limite leur taux de réalisation, accroît leurs pertes enregistrées ainsi que leur endettement vis-à-vis de l'Etat et ne leur permet pas d'atteindre les objectifs assignés.

#### **Les recommandations :**

**1** Afin d'atteindre pleinement les objectifs fixés par la puissance publique, au service de la population, les entreprises publiques se doivent, avant tout, de produire de la confiance dans le respect des impératifs de la bonne gouvernance :

En évitant toute dérive et tout abus.

En veillant à la convergence des intérêts de tous.

**2** Afin de produire de la performance, au service de l'économie nationale, les entreprises publiques se doivent d'opter pour une saine gestion, dans le respect de la transparence et de la redevabilité et en traitant au mieux :

Les relations d'autorité et de pouvoir avec la hiérarchie.

La dynamique de la connaissance, du marché, de la concurrence et des intérêts des parties prenantes, à l'échelle tant nationale qu'internationale.

**3** La formation ad hoc des administrateurs du CA est nécessaire pour améliorer la compétitivité des activités économiques de l'entreprise lui permettant de sortir de l'impasse des déficits et de l'endettement. Des initiatives dans ce sens mériteraient d'être encouragées, permettant d'atténuer les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées.

**4** Comme le montrent toutes les enquêtes internationales, la Tunisie a grandement besoin de bénéficier de l'amélioration des performances et de la rentabilité qu'assure la mixité, bien comprise et pleinement assumée, dans le Conseil d'Administration des entreprises aussi bien publiques que privées et l'Etat se devrait de s'y employer par une réglementation appropriée.

**[Présentation à télécharger](#)**