



forma futura

# ACTARES

Actionnariat pour une économie durable

**Diversité dans la direction des entreprises,  
un facteur de succès durable**

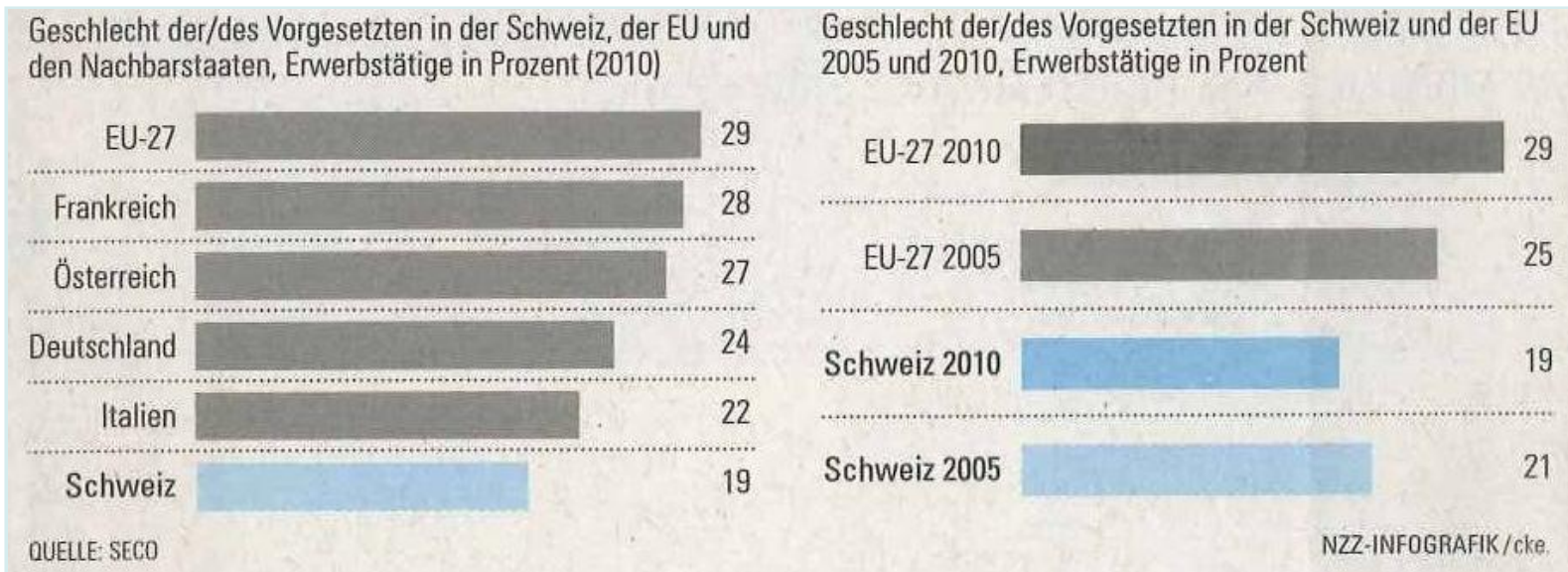
Antoinette Hunziker-Ebnetter  
CEO et co-fondatrice Forma Futura Invest AG

Hottingen, le 27 septembre 2012

# Femmes peu nombreuses dans les postes de direction en Suisse

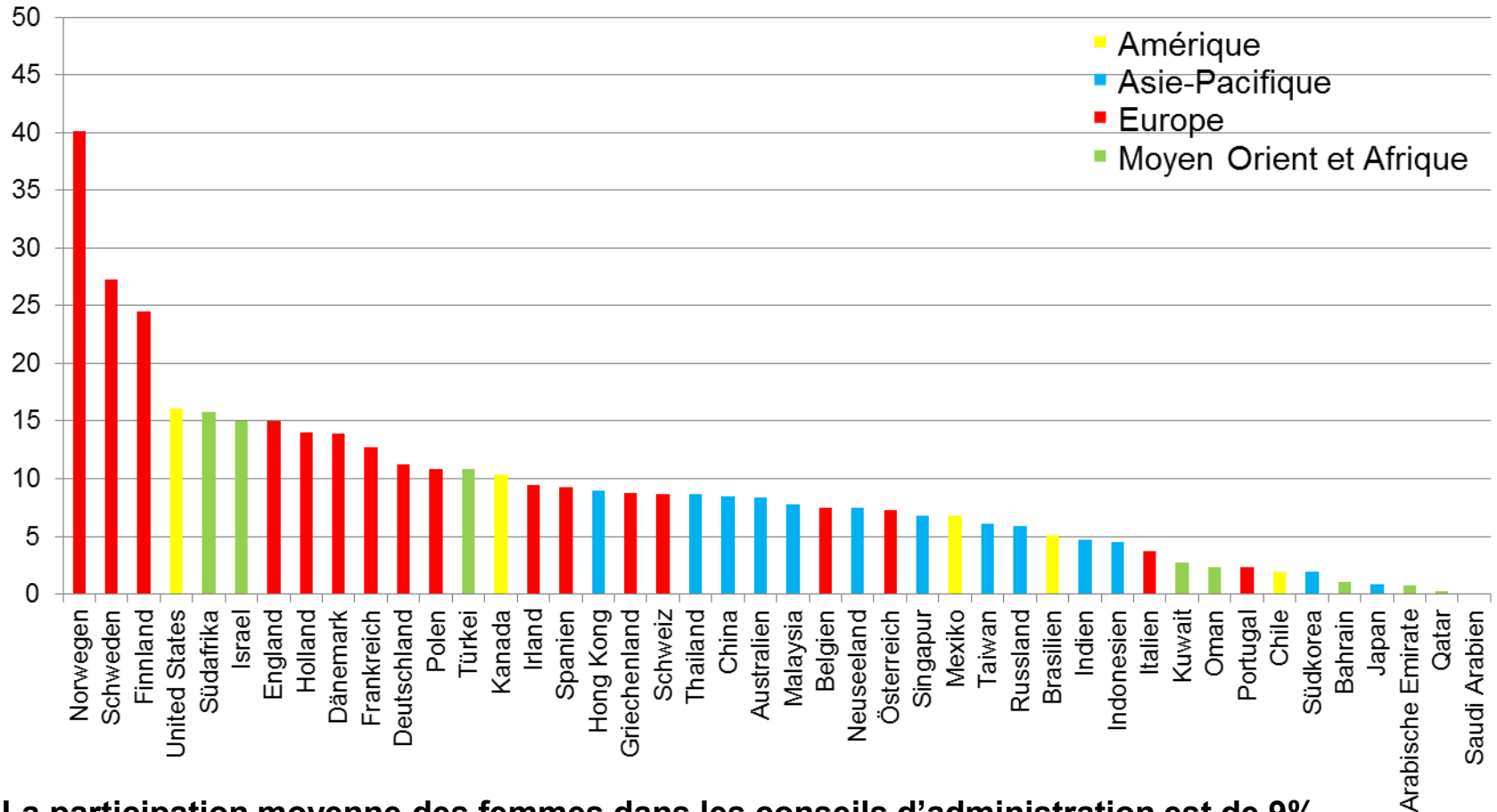
Sexe des personnes aux postes à responsabilité en Suisse, dans l'Union Européenne et dans des pays voisins, en % de la population active (2010)

Variations entre 2005 et 2010



# Répartition globale des sièges dans les conseils d'administration

Part moyenne des femmes en %



**La participation moyenne des femmes dans les conseils d'administration est de 9%.  
Même pas une femme sur 10 !**

# Que faut-il vraiment entendre par « succès » ?

---

1. Garantie de profit sur le long terme
2. Habilité visionnaire et stratégique
3. Maîtrise de situations imprévisibles
4. Développement d'une excellente organisation
5. Caractère affirmé de la personnalité dans la direction
6. Fantaisie entrepreneuriale et esprit pionnier
7. Dépistage et encouragement des talents
8. Innovations durables
9. Orientation exemplaire de la clientèle
10. Responsabilité sociale

Ces 10 facteurs ont servi de base pour la mesure du succès par la société-conseils *Spencer Stuart*.

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Le succès du management est-il vraiment mesurable?

Ou bien doit-on partir du principe de l'impossibilité de mesurer le succès?

- Fondamentalement, pour mesurer le succès, il s'agit toujours d'une mesure à postériori
- Quels critères sont-ils pertinents pour juger du succès?
- Le succès est-il lié au degré d'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est elle-même fixés?



Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Aperçu de différentes études de mesure du succès / Le modèle 7- S de Peters & Waterman

---

Peters & Waterman ont défini dans le cadre de leur étude parue en 1983 huit règles de base pour un bon management, qu'ils ont plus tard concentrées en leur modèle 7-S :

- Primauté de l'action
- Proximité avec la clientèle
- Espace de liberté pour le domaine de l'entreprise
- Productivité par le facteur humain
- Transparence du système de valeurs
- Attachement au corps de l'entreprise
- Structure simple et flexible
- Direction à la fois souple et rigoureuse

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Aperçu de différentes études de mesure du succès / Jim Collins – Du Bon au Grand (From Good to Great)

---

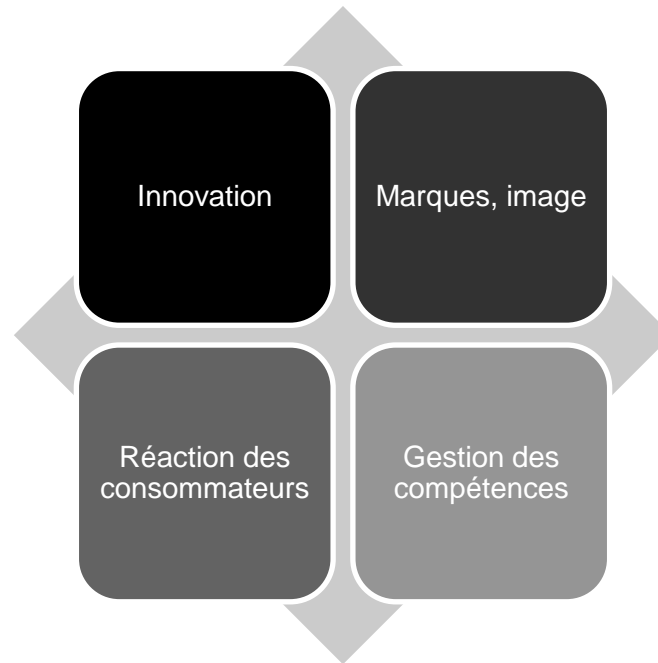
Le bestseller de Jim Collins sur le management montre sur la base de sept principes le chemin vers l'excellence:

1. Compétence dans la direction
2. D'abord qui... ensuite quoi
3. Regarder la réalité en face
4. Principe du hérisson – concentration sur les points forts
5. Une culture de la discipline
6. Technologie comme facteur accélérateur
7. Volant d'inertie: transformation durable

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Aperçu de différentes études de mesure du succès / Etude McKinsey sur les „High Performers“

McKinsey recommande le principe d'une organisation saine sur le long terme. Au lieu d'indicateurs sur les hausses de performances à court terme, le principe d'une organisation en apprentissage permanent et à hautes capacités d'adaptation est mis en avant.



Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services



# Aperçu de différentes études de mesure du succès / BCG (Boston Consulting Group) : Adaptive Advantage

---

BCG montre dans son rapport «Les compagnies les plus adaptatives en 2012» que le facteur déterminant du succès dans les entreprises réside actuellement dans la rapide capacité d'adaptation à un environnement continuellement en changement :

- Détecter et réagir aux tendances et signaux d'incertitude
- Créer une structure d'entreprise ouverte aux idées et aux expériences
- Soigner la diversité, être prêt aux risques, collaborer dans des équipes flexibles
- Intégrer les partenaires lors d'adaptations
- Réagir aux besoins du domaine «éco-social»

Résultat:

- Haute valeur de l'entreprise
- Résultat plus stable de l'entreprise dans les temps incertains

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

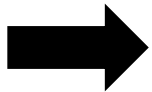
„Le ressource la plus importante pour un management vers un futur couronné de succès réside dans des capacités de direction visionnaires, tendant vers des objectifs et flexibles.“

Source : All About Marketing /Strategic Coaching Services  
Prof. Dr. Holger Rust / Studie 2012 „Strategie? Genie? Zufall?“

## Facteur de succès : les capacités des dirigeants 2/2

---

- Aux commandes de beaucoup d'entreprises qui réussissent se trouvent une ou deux personnalités dirigeantes fortes
- Elles marquent de leur empreinte l'entreprise dans la phase initiale de leur développement
- Dans une phase ultérieure, ces entreprises à succès réussissent à transférer les échelles de valeurs et les méthodes de ces personnalités exceptionnelles dans une culture de firme durable.



**Le facteur humain, dans le rôle du dirigeant, reste avant tout le plus important pour le succès de l'entreprise**

# Profil idéal pour le CEO du futur

---

## Le CEO (Chief executive officer) idéal...

- ... a un haut niveau de connaissances professionnelles
- ... est bon communicateur et inspirateur
- ... peut planifier avec une vision du futur et décider rapidement
- ... montre au jour le jour un esprit d'équipe et un comportement orienté sur les valeurs
- ... peut déléguer d'importants domaines d'activité
- ... a une vision claire de l'avenir de l'entreprise
- ... se réjouit de prendre des risques, dans la mesure où c'est nécessaire
- ... est mu par une passion intérieure
- ... récompense la loyauté vis-à-vis de la firme

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Qualités souvent rencontrées dans des personnalités de direction exceptionnelles

---

- Respectent fidèlement la stratégie développée dans le contexte particulier de leur entreprise
- Sont capables de décider aussi dans des situations d'incertitude
- Réagissent avec souplesse et affrontent avec courage les nouveaux défis
- Osent les changements, les restructurations et les nouvelles orientations
- Sont modestes personnellement, décidées sur le plan professionnel
- Délèguent des responsabilités à leurs collaborateurs
- Défendent avec conviction leurs principes et leurs valeurs
- Sont toujours à l'écoute de leur intuition
- Créent la transparence
- Encouragent l'innovation

Source: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Influence des femmes au niveau des directions

---

**De nombreuses études attestent qu'il existe un lien significatif entre la performance d'une entreprise et la part occupée par les femmes au niveau des directions**

- Les entreprises qui comptent le plus de femmes aux niveaux de direction ont le plus de succès en ce qui concerne les aspects financiers et organisationnels,
- une meilleure performance financière pour le rendement du capital, les bénéfices et la hausse du cours des actions,
- une meilleure organisation pour des facteurs tels que la direction, les valeurs, les capacités, la coordination, le contrôle, l'innovation et l'orientation vers l'extérieur.

# Influence d'équipes mixtes

---

- Quelques pratiques de direction mises en œuvre par les femmes aux postes de direction ont prouvé leur impact dans le succès des entreprises
- Aptitude à travailler en équipe, capacité dans la communication, la résolution de conflits et l'élaboration de compromis, flexibilité dans la pensée et l'action, appréciation fine et prise en compte d'alternatives d'action, sont apportées en premier lieu par les femmes actives dans les postes de direction.
- Meilleure maîtrise des exigences de l'économie
- Des équipes mixtes réagissent très différemment dans des situations de changements que les équipes constituées uniquement d'hommes ou de femmes

# L'élément hasard

---

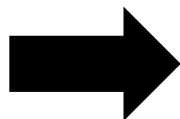
Définition: tout ce qui s'est produit hors activité planifiée

- Tous les succès ne peuvent pas être ramenés à une causalité reconnaissable
- Des circonstances extérieures inattendues peuvent pourtant se révéler favorables au succès
- L'élément hasard est souvent négligé dans la littérature sur le management. Le succès est plus volontiers fondé sur une stratégie prévisionnelle
- Il s'agit pourtant d'avoir la capacité de reconnaître le hasard et de s'en servir



# Bilan

- Les entreprises qui réussissent maîtrisent particulièrement bien une combinaison de ce que l'on nomme les «facteurs clés du succès»
- Les entreprises qui réussissent ne sont pas excellentes dans tous les domaines, mais elles connaissent leurs points forts et misent sur eux
- Il n'y a pas de recette brevetée du succès, chaque entreprise doit trouver son propre chemin
- Une bonne stratégie d'entreprise est toujours spécifique à l'entreprise et un gage de succès dans tous les cas
- Combinée avec une vision d'avenir, la stratégie est un phare pour tous les collaborateurs; ce n'est qu'ensemble qu'elles donnent l'orientation de l'entreprise.



**Le pays a besoin de personnalités fortes et authentiques aux niveaux de direction. Les femmes en font aussi partie.**

---

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;  
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“

« Il ne suffit pas de savoir,  
on doit aussi appliquer;  
Il ne suffit pas de vouloir,  
on doit aussi faire. »

*Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832)*

# Qualité de vie durable – FFQL (Forma Futura Quality of Life)

## Qualité de vie :

La qualité de vie résulte de cinq composantes<sup>1</sup>

- Santé
- Couverture matérielle des besoins fondamentaux
- Sécurité
- Bonnes relations sociales
- Liberté de choix et d'action

## Qualité de vie durable :

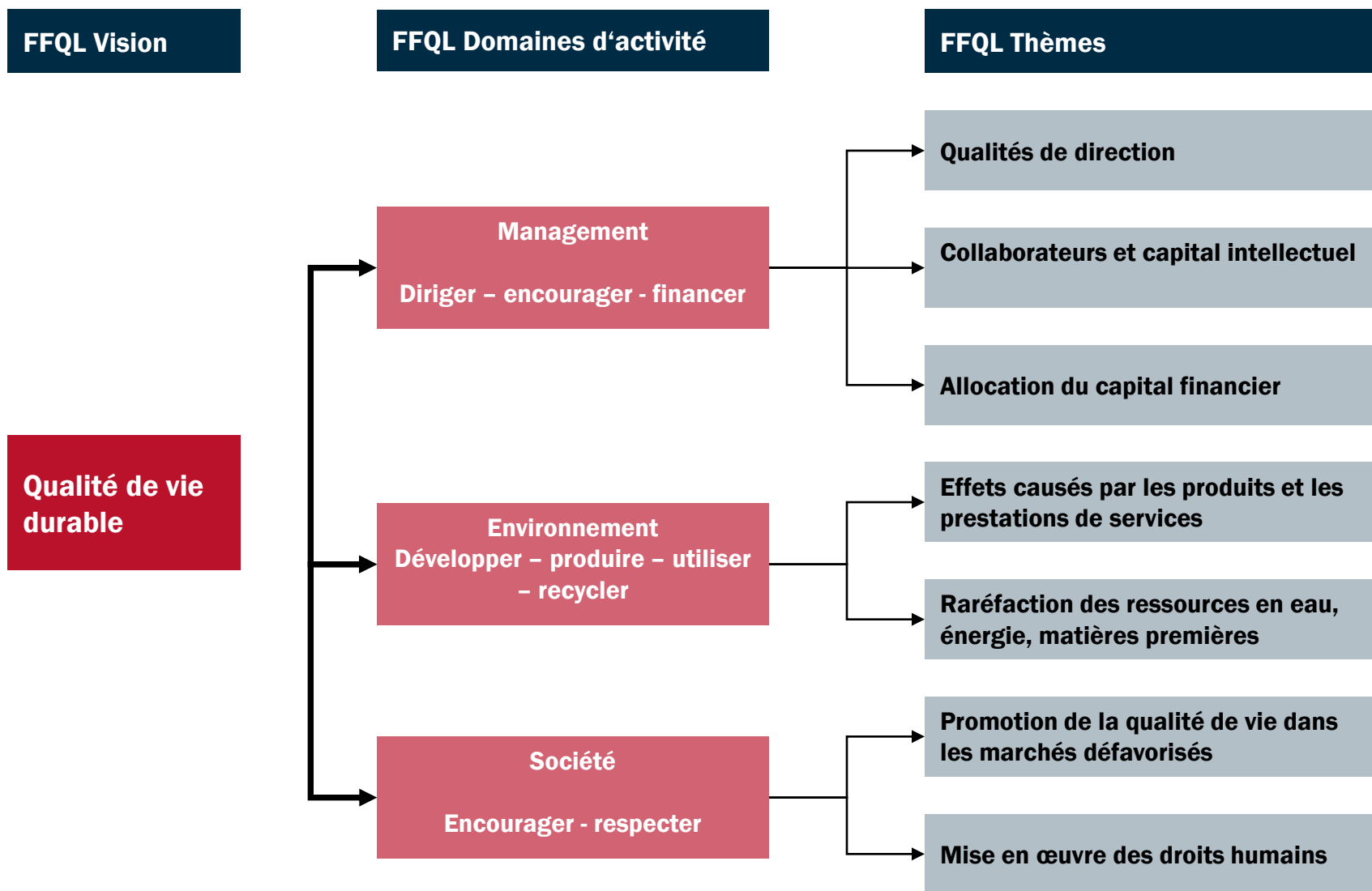
Il s'agit de créer, d'améliorer et de conserver pour les générations futures la qualité de vie, en sauvegardant la capacité biophysique de la terre.

## Notre contribution :

Forma Futura investit dans des placements qui reflètent vos intérêts, encouragent la qualité de vie durable, et atteignent un rendement compétitif ajusté aux risques.

1) Source: Millennium Ecosystem Assessment. Sous l'égide du Secrétaire général de l'ONU Kofi Annan, plus de 1360 scientifiques de 95 pays ont évalué entre 2001 et 2005 les conséquences des modifications de notre écosystème que la qualité de vie. [www.maweb.org](http://www.maweb.org)

# Engagement de FFQL dans un processus de recherche



# Critères de Forma Futura dans le domaine de la direction des entreprises

## Conseil d'administration

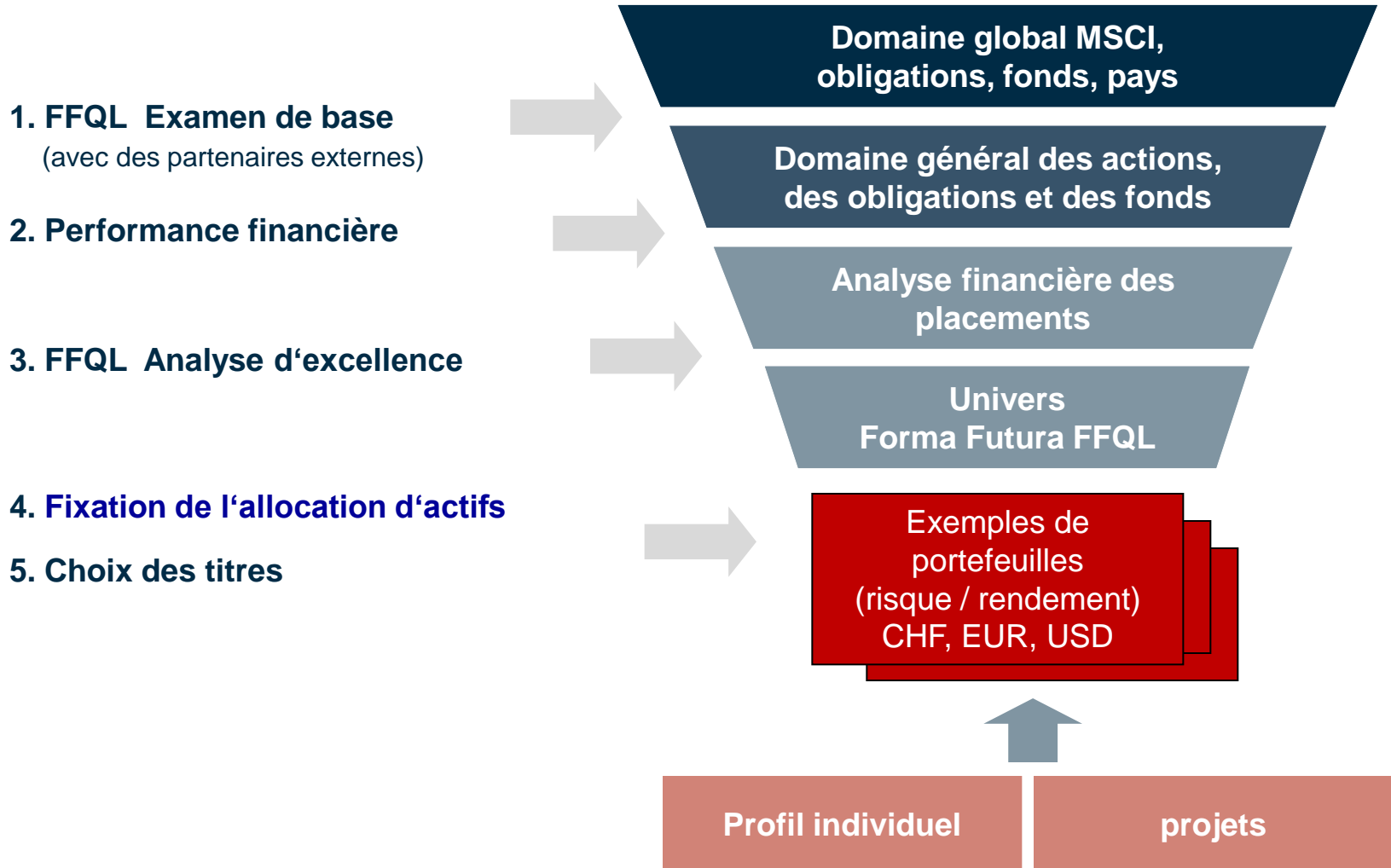
- Carrière / curriculum vitae
- Diversité (âges, sexes, provenance ethnique)
- Indépendance
- Rémunération / primes
- Complexité et transparence du rapport sur les rémunérations
- Mandats dans d'autres conseils d'administration
- Double mandat, président du conseil d'administration / CEO
- Prise en compte par le conseil d'administration de la durabilité

## Direction de l'entreprise

- Carrière / curriculum vitae
- Diversité (âges, sexes, provenance ethnique)
- Mandats dans d'autres conseils d'administration
- Rémunérations / primes
- Rapport des salaires CEO / CFO
- Complexité et transparence du rapport sur les rémunérations
- Occupation du poste de CEO par une personne interne ou externe
- Nombre de firmes dans lesquelles le CEO a travaillé dans les 15 dernières années
- Nombre d'années d'activité du CEO dans la firme

# Forma Futura - Des investissements sélectionnés systématiquement pour être à la fois durables ET financièrement intéressants

FFQL = Forma Futura Quality of Life





SHAREHOLDING  
IS BROKEN

I went to an  
Annual Meeting  
and all I got was  
this LOUSY  
t-shirt...



**Un grand merci pour votre attention**