

*Echanges croisés avec **Sophie Dubuis, Présidente de Migros Genève, Présidente d'Euroskills 2029, administratrice de sociétés et intervenante externe** à notre séminaire Stratégie & Organisation de l'ACAD.*

Sur la posture d'administratrice et le cœur de la fonction de Présidence que sont la relation avec le CEO et le Conseil d'administration, éléments constants de focalisation.

Rejoindre un Conseil d'administration

Devenir administratrice, c'est accepter de s'inscrire dans le temps long. C'est une fonction qui ne convient pas à toutes et tous. Il faut aimer contribuer à la stratégie d'une entreprise ou d'une institution et exercer une véritable influence sans être pris par des détails et sans plonger dans l'exécution.

Pour moi, ce rôle est venu par opportunité, presque naturellement. Cela donnait du sens à mon parcours, je suis curieuse et j'aime les défis. Avec l'expérience, cela renforce également la crédibilité personnelle.

Chaque mandat est singulier, et oblige à s'interroger sur sa propre motivation profonde : *Est-ce juste pour moi ?*

Trouver la juste posture

Par rapport à une activité opérationnelle, être administratrice demande à être beaucoup plus préparée. J'aime cette expression « entre nuage et terre » il faut prendre de la distance et du recul mais une connaissance du terrain est essentielle surtout si l'on ne siège que 4*/an.

Cela implique aussi de dégager du temps lors de moments critiques ou difficiles. J'aime à penser que l'intuition mêlée à un intérêt in&out – intérêt pour l'entreprise mais aussi le contexte dans lequel elle évolue - est une bonne conseillère dans certaines prises de décisions. La patience, l'envie et... surtout l'humour sont des alliés précieux. L'humour est une excellente façon de travailler ensemble lors de périodes plus tendues. Enfin, savoir créer des liens est essentiel – assez solides et dans la confiance pour travailler ensemble efficacement, sans tomber dans trop de proximité personnelle.

Je recommande d'entreprendre un travail de réflexion sur son profil d'administratrice ou administrateur. Il doit se distinguer d'un CV classique et refléter une posture, une valeur ajoutée, des valeurs et des compétences. C'est un excellent travail de préparation pour cette fonction complexe.

Prendre un poste de Présidence

J'ai la chance d'exercer des mandats de Présidence, notamment à la tête de **Genève Tourisme & Congrès** (2019-2024) et de **Migros Genève** (depuis 2024).

- **Genève Tourisme & Congrès** réunit dans son conseil de Fondation des hôteliers, des représentants du politique et des commerçants autour d'une mission claire : faire la promotion de la destination Genève. Les recettes proviennent exclusivement de la taxe de séjour, et le succès se mesure au nombre de visiteurs dans les hôtels et aux retombées médiatiques.
- **Migros Genève**, de son côté, dispose d'un conseil de six personnes avec cinq indépendants aux compétences complémentaires et un représentant du personnel. Ses défis aujourd'hui sont nombreux : rester aligné avec la stratégie nationale tout en préservant son autonomie régionale, retrouver un équilibre financier et bâtir une réputation solide.

Construire un duo de confiance avec son CEO

Au cœur de la Présidence se trouve la relation avec le CEO. Dans mes deux mandats, j'ai démarré avec de nouveaux dirigeants – ce que je considère comme une chance. Commencer ensemble a facilité l'établissement d'un modus operandi clair et d'une relation de confiance.

Dans le tourisme, les parties prenantes sont nombreuses : hôteliers, politiques, commerçants, associations locales... Dans un tel écosystème, la clarté des rôles est essentielle. Le CEO doit pouvoir travailler avec tous, sans générer d'animosité. Mon rôle, en tant que Présidente, était aussi de prendre en charge les messages les plus difficiles, afin de préserver la fluidité des relations. J'avais la chance de très bien connaître le domaine du tourisme de par mes expériences antérieures ce qui s'est révélé d'un grand avantage dans ma fonction.

Dans le contexte d'une coopérative comme Migros, la dynamique est différente mais tout aussi exigeante. Entre directions régionales et fédération nationale dans un modèle de coopératives, la gouvernance peut être complexe et il est crucial de s'aligner avec son CEO : qui parle de quoi, avec qui ? La confiance et la transparence sont clé. De plus, le CEO de Migros Genève, est dans le Conseil d'administration de la fédération nationale. Cela demande encore plus d'alignement.

Pour assurer un échange régulier, nous avons instauré une rencontre bilatérale au minimum toutes les deux semaines. Entre ses rencontres, nous échangeons beaucoup de façon informelle. Cela nous permet d'avancer sur nos nombreux projets tout en consolidant la confiance mutuelle.

Assurer un dialogue ouvert avec son CA

À la Migros, nous avons la chance de réunir au sein du CA les compétences nécessaires à notre stratégie. Nous avons également des comités spécialisés où siègent chaque fois un expert et d'autres membres. D'avoir un représentant du personnel s'avère d'une grande utilité pour avoir un retour et le poulx de ce qui se passe sur le terrain.

La composition du Conseil est un exercice plus difficile dans une fondation avec un mandat public et des sièges attribués pour les représentants sectoriels et les représentants institutionnels. Dans ce cas il est important d'instaurer un dialogue avec les parties prenantes sur les profils et compétences recherchées car c'est elles qui ont la charge de nommer les administrateurs. Cela demande doigté, influence et parfois également de choisir ses batailles.

Et puis au-delà de huis clos et d'évaluation du Conseil, prendre le temps d'un repas annuel individuel avec chaque administrateur est une manière simple mais efficace de bâtir la transparence et la confiance et d'améliorer le fonctionnement de son Conseil d'administration.

Transformer en période de crise

Les crises obligent à se réinventer. Durant la pandémie, Genève Tourisme&Congrès a dû licencier 25 collaborateurs, faute de recettes. L'enjeu était d'accompagner cette restructuration avec transparence et authenticité. J'ai appris l'importance de communiquer à chaque étape, d'assumer pleinement les décisions et de ne pas prendre les choses personnellement. Je n'hésite pas à faire recours à un accompagnement externe pour m'épauler quand cela s'avère nécessaire.

Face à la pression médiatique, il a fallu négocier pour protéger les collaborateurs et s'assurer que l'information soit rendue publique au bon moment. Dans ces moments, la préparation et la clarté des rôles font toute la différence.

Insuffler une culture partagée

Enfin, une Présidence a un rôle prépondérant et donne le ton sur la culture d'entreprise. Chez Migros, où les valeurs sont très présentes, nous avons des journées au vert et des visites de terrain pour renforcer la cohésion. Ces efforts finissent par porter leurs fruits : peu à peu, la confiance se gagne, la satisfaction des collaborateurs et parties prenantes s'améliore et l'on sent un nouvel élan.