

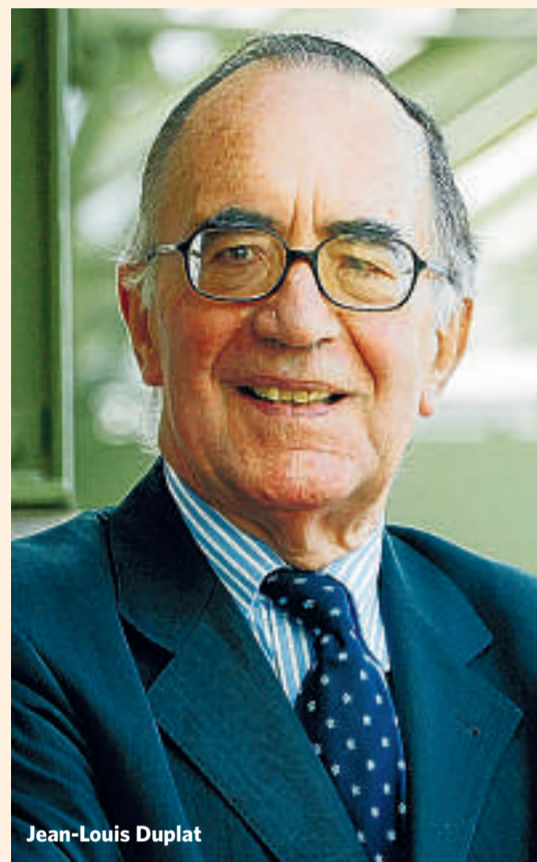
LA GOUVERNANCE

EN TANDEM

pour franchir la ligne de verre

Un mentor chevronné qui donne ses ficelles à une exécutive ambitieuse, voilà une solution judicieuse pour féminiser les conseils d'administration.

Par Cécile Berthaud



Jean-Louis Duplat

© Sofie Van Hoof



Elisabeth Roberti

© Doc

Le mentor

Jean-Louis Duplat, président d'Aedifica, de Child Focus, du comité d'audit de Chirec (regroupement d'hôpitaux).

Pourquoi avoir endossé le rôle de mentor?

► Pour une raison très simple: compte tenu de mon expérience accumulée et du fonctionnement souvent insuffisant des conseils, je trouve qu'échanger des informations avec une mentee peut lui apporter des notions et des indications intéressantes.

Et parce qu'il est insupportable d'entendre dire que les femmes ne sont pas financières, qu'elles ne savent pas lire des comptes. C'est faux et il n'y a pas à les cantonner dans des rôles de porte-parole ou dans des départements marketing.

Quelle est la différence entre du mentoring et du coaching?

► Le mentoring est un échange d'expérience, à double sens, entre le mentor et le mentee. On discute, on débat. Ce programme ne doit surtout pas donner l'impression que les femmes sont à former et les hommes pas. Il y a beaucoup d'hommes qui auraient besoin d'être formés!

Quelle méthode de travail est-elle établie avec votre mentee?

Saskia Van Uffelen, CEO de Bull Belux, mentee.

Vous êtes CEO de Bull Belux, à 50 ans. Vous êtes expérimentée, pourquoi alors être mentee?

► J'ai hésité avant de présenter ma candidature, car ce programme représentait un investissement temps et quel en serait le return? Mais je l'ai fait car

► Le programme exige 4 réunions sur 18 mois, mais c'est peu pour être interactif. Donc on a choisi d'en faire une tous les deux mois. Lors de notre réunion de démarrage, en juillet, on a convenu de ce qu'on attendait l'un de l'autre, ainsi que des thèmes pour les réunions futures. En septembre on a débattu du rôle d'un conseil en fonction de l'étendue des pouvoirs qu'il donne au management. En novembre, on se penchera sur les rôles des administrateurs non exécutifs et le rôle des comités spéciaux. En janvier, on abordera un autre aspect de la gouvernance: l'évaluation d'un conseil d'administration. ■

La mentee

Elisabeth Roberti, secrétaire générale d'Interparking.

Quels intérêts voyiez-vous à être mentee dans ce programme?

► J'ai déjà des mandats d'administrateur dans la plupart des filiales belges et étrangères d'Interparking qui est un groupe non coté. À terme, je voudrais pouvoir assurer des mandats d'administrateur ailleurs qu'au sein d'Interparking. D'où mon intérêt de savoir comment cela fonctionne ailleurs. Et cela m'ouvre les yeux sur une foule d'exigences auxquelles doivent répondre les sociétés cotées.

autant avoir tout le support nécessaire. Je connais le monde de l'entreprise, mais le conseil d'administration représente un défi car son rôle est de communiquer une bonne vision au management. Si on prend un mandat dans un conseil d'administration, il faut avoir une plus-value à apporter. Et aujourd'hui, je l'ai. Et ce programme de mentoring, c'est un moyen et une opportunité de discuter avec quelqu'un

Qu'attendez-vous de votre mentor?

► De bénéficier de son expérience d'administrateur, bien sûr, mais aussi de son expérience au sens large, puisque Jean-Louis Duplat a été président du tribunal de commerce de Bruxelles, président de la CBFA, il a donc une vision très large du monde des affaires.

Ce que j'apprécie aussi, c'est le regard très neutre et tout à fait extérieur qu'il peut avoir sur mon parcours. Ce n'est ni un chasseur de tête, ni un employeur, il examine donc les richesses et les faiblesses de mon CV pour un poste d'administrateur de façon désintéressée.

Que vous a-t-il déjà appris?

► Il m'a demandé, par exemple, ce que je ferais avant d'accepter un mandat. J'ai répondu que je demanderais d'abord les statuts de la société et à rencontrer le président du conseil pour cerner l'esprit dans lequel il travaille.

Lui m'a dit que, oui, c'étaient de bonnes pistes, mais que j'avais tout intérêt à rencontrer des membres du management et à être invitée à une séance du conseil d'administration en tant qu'observatrice. Ce sont de bons conseils, auxquels je n'aurais pas pensé spontanément.

On a aussi beaucoup parlé de l'interaction entre le président et le CEO. Dans chaque société, cela se passe différemment, mais on peut cibler quelques règles clef qui font que le duo fonctionne bien. ■

qui a une autre expérience.

Comment se sont passés les premiers contacts avec votre mentor?

► J'ai été agréablement surprise parce que ce n'est pas seulement la mentee qui apprend quelque chose, le mentor aussi. Ainsi, on en est venu à se rendre compte qu'en Belgique, quand un mandat se libère, on fait appel à des sociétés d'exécutive

D'aucuns disent que mettre en application les quotas de femmes dans les conseils d'administration, ce n'est pas la panacée, car il faut les trouver, ces femmes intéressées et compétentes. Women on Board avait déjà créé un vivier de candidates, triées sur le volet. L'association persévère dans un partenariat avec Guberna: les deux organismes ont mis au point un programme de mentoring pour favoriser l'accès des femmes aux conseils. 21 tandems mentor/mentee ont été constitués, regroupant une sommité des affaires belges et une femme exécutive issue du top management. Dans les premiers on trouve Thomas Leysen, Georges Jacobs, André Bergen, Pierre-Olivier Beckers, Luc Sterckx, etc. La liste n'est pas exhaustive. Tous ne veulent pas rendre public leur tandem, mais ceux qui le font livrent des témoignages éclairants sur une démarche vivement appréciée.



Catherine Gernay

© Saskia Vanderstichele



Evelyne van Wassenhove

© Saskia Vanderstichele

Le mentor

Catherine Gernay, à la tête de GRC Consult, administratrice chez SNCB-Holding, Centre d'Études Nucléaires, Institut National des Radioéléments (IRE).

Pourquoi vous êtes-vous proposée comme mentee?

► Je ne me suis pas proposée, il y a eu un appel aux mentors, on m'a approchée et j'étais prête à le faire, vu mon âge et les mandats à mon actif. Et parce que, surtout, un programme qui aide les femmes qui ont un potentiel, c'est une bonne idée.

Que pensez-vous pouvoir apporter à votre mentee?

► On ne travaille pas l'aspect strictement technique (savoir lire un bilan de société, etc.), Guberna dispensant de très bonnes formations là-dessus. Ce qu'on aborde, c'est l'aspect plus politique et comportemental. Je lui ai déjà expliqué quelques règles qui amènent plus d'efficacité:

– quand on arrive dans un conseil, d'abord observer, essayer de repérer les alliances et les alliés potentiels, plutôt qu'être assertif directement;

– profiter du networking. Et ça, on l'a déjà fait! Car avec Evelyne, les choses ne traînent pas;

– ne pas hésiter à poser des ques-

tions, même si on a l'air bête. Moi, c'est quelque chose que je fais systématiquement car ils n'ont, en fait, pas toujours envie de répondre.

– important aussi, quand on n'est pas d'accord, il faut l'exprimer clairement.

Après vos premiers contacts avec votre mentee, quels sont les questions ou les thèmes qui l'intéressent particulièrement?

► Elle a de l'ambition. Et une de ses ambitions, c'est d'être administratrice. Donc elle veut comprendre comment ça se passe. ■

La mentee

Evelyne van Wassenhove, partner Quanteus.

Pourquoi vous être portée candidate mentee?

► C'est une opportunité très belle: se faire offrir la possibilité d'échanger avec une sommité du monde des affaires belges. Ce n'est pas ce qu'on apprend dans les livres ou dans un MBA. Et moi qui suis passionnée par l'entreprise et les affaires, siéger dans un conseil d'administration me semble une étape logique. D'autant que dans ma position actuelle, je prépare des dossiers pour les boards, donc je connais la structure mais pas comment ça se passe de l'autre côté de la porte, comment se déroule la prise de décision. J'ai envie de pousser la porte.

Après ces 18 mois de mentoring, pensez-vous que vous serez prête pour siéger dans un ou des conseils d'administration?

► Je prends cela comme une étape logique de mon parcours, mais je ne suis pas pressée. Je suis relativement jeune et j'ai encore beaucoup à apprendre, notamment en leadership.

Je complète ce programme avec la formation de Guberna. J'aurai un assez bon panorama dans 18 mois. Et si des opportunités se présentent, je me pencherai dessus. Sinon, je ne le vois pas comme un échec, mais de toute façon la continuité de ce que je fais au jour le jour.

Vous collaborez avec la seule femme mentor. Considérez-vous cela comme un avantage ou regrettez-vous de ne pas pouvoir vous frotter de près à une mentalité masculine?

► C'est clairement un atout. Notamment pour mieux comprendre l'apport de la diversité. Et, en parlant de cela avec une femme, mieux voir comment les dynamiques s'organisent dans un conseil, comment réagir en réunion, comment afficher sa prise de position.

On a aussi des réseaux de networking en commun, donc on a pu se voir en action. Et on a des échanges intéressants sur la thématique vie privée/vie professionnelle. C'est vraiment bien de pouvoir parler avec une femme. Des hommes, finalement on en voit beaucoup! ■



NE
DONNONS PAS
L'IMPRESSION
QUE
LES FEMMES
SONT
À FORMER
ET
LES HOMMES
PAS.



Saskia Van Uffelen

© Sofie Van Hoof

search, par réflexe, sans même songer à utiliser son réseau. Ce que j'ai pu apprendre aussi, c'est de retravailler son CV pour postuler à un mandat d'administrateur car ce qu'on a, c'est un CV de manager. Voilà, ce sont deux éléments très pratiques, de base, mais qui font avancer.

Quels objectifs vous êtes-vous personnellement fixés?

► Je ne me suis pas fixé un

nombre de mandats. Mon objectif, c'est de pouvoir montrer – comme je l'ai montré dans mon leadership – qu'un bon mix entre qualités masculines et qualités féminines apporte une valeur ajoutée à l'entreprise. J'y vois aussi une responsabilité de «role model»: montrer à des jeunes, à d'autres femmes que c'est possible. Enfin, par l'«IT is cool» que j'ai lancé en janvier dernier, j'ai rencontré 500 jeunes entre 15 et

17 ans. Pour cette génération, la question du «gender balance» ne se pose même pas. Donc si on ne s'y met pas, on aura un gros problème, celui de rater l'intégration de la génération qui va arriver dans 5 ans sur le marché du travail. En fait, les mandats d'administrateur, je vois ça plus comme un moyen que comme un but en soi. Je veux être prête et aider les sociétés à accueillir la nouvelle génération. ■