

**Manifeste.** La Commission "Femmes & Entreprises" du CFFB a rédigé un manifeste demandant l'adoption d'une loi imposant des quotas (40 % dans un délai de six ans) pour les femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et sociétés cotées. Il a été soumis à la signature d'une vingtaine de patrons. Douze d'entre eux ont effectivement signé le manifeste s'engageant ainsi à titre personnel. Il s'agit de: Renaud Bentégeat (CFE), Bridget Cosgrave (Digital Europe), Michel Croisé (Sodexo), Eric De Keuleneer (Credible), Chantal De Vrieze (Economicom), Eric Domb (Paradisio), Alain Flausch (Stib), Claude Grégoire (Socofe), Axel Miller (Petercam), Saskia Van Uffelen (Bull), Serge Wibaut (professeur UCL et Saint-Louis et membre du CA de BNP Paribas Fortis) et Augustin Wigny (Caméléon).

## Le chiffre

8%

## REPRÉSENTATION

Les femmes ne représentent que quelque 8 % des membres des conseils d'administration en Belgique. Un chiffre qui n'évolue pas depuis plusieurs années.

lalibre.be

## VOS RÉACTIONS

N'hésitez pas à réagir sur notre site.

La Libre

## La Libre Entreprise.

Supplément hebdomadaire à La Libre Belgique.

Rédaction: Yves Cavalier, chef de service économique, Pierre Leppe, chef de La Libre Entreprise, Monique Baus, Patrick Dath-Delcambe, Philippe Lawson, Anne Masset (coordination), Ariane van Caloen et Patrick Van Campenhout.  
Collaborateurs: André Bailleux, Solange Berger, Frédéric Chardon, Clou, Isabelle de Laminne, Charlotte Mikolajczak et Olivier Standaert.  
Réalisation: Sodimco.  
Directeur Général: Denis Pierrard  
Rédacteur en chef: Vincent Slits.  
Rédacteur en chef adjoint: Pierre-François Lovens.  
Conception graphique: Jean-Pierre Lambert.  
Publicité: Patricia Hupin (0032.2.211.31.54)

## Femmes au top, atout

► Vive la mixité!, estiment de plus en plus de patrons.

► Mais faut-il pour autant obliger les entreprises à avoir des femmes dans leurs conseils?

## Éclairage Solange Berger

Mettre plus de femmes à la tête des entreprises? Pour faire joli? Comme l'a dit, malencontreusement cette semaine, le patron de la Deutsche Bank, Josef Ackermann. En Allemagne, comme en Belgique, la question fait débat. Il est vrai que, chez nous – et chez nos voisins aussi d'ailleurs –, les femmes à la tête des grandes entreprises se comptent sur les doigts de la main. Comment expliquer cette situation? "C'est bien souvent une question de mentalités", estime Dominique Estenne, présidente de la Commission "Femmes & Entreprises" du Conseil des femmes francophones de Belgique (CFFB), une commission créée en 2003 avec comme objectif la promotion concrète des femmes aux postes à responsabilité. "Pour que les choses bougent, il faut en fait commencer dès l'école et arrêter de dire que ceci, c'est pour les filles; ceci, pour les garçons. Même à l'université, les filles qui font des études de commerce ne sont pas préparées au monde de l'entreprise et au fait qu'elles seront souvent considérées autrement que les garçons", constate Dominique Estenne, qui reconnaît aussi que les freins viennent des deux côtés. "Les femmes ont souvent plus de mal à s'imposer dans un monde d'hommes. Surtout à la tête des entreprises." "Il y a beaucoup d'autocensure de la part des femmes", constate Alain Flausch, directeur de la Stib. *Beaucoup ne se sentent pas capables, alors qu'elles le sont.*

Et pourtant les femmes au top sont un atout pour l'entreprise. Selon une étude de McKinsey réalisée en octobre 2010 dans dix pays, les entreprises dont les comités exécutifs sont les plus féminisés sont plus rentables que celles où ils ne sont que masculins. Cette rentabilité opérationnelle est supérieure de 56 %.

"La mixité dans l'entreprise est toujours enrichissante, les femmes pouvant apporter notamment un autre point de vue. Avoir plus de femmes au top est une question éthique mais

aussi d'efficacité", estime Eric Domb, patron du parc Pairi Daiza (ex-Paradisio).

"Et puis, les femmes à la tête des sociétés ont tendance à promouvoir les autres femmes dans l'entreprise", note Dominique Estenne. *Elles peuvent plus facilement les défendre car elles sont aussi passées par là. Elles peuvent également servir d'exemples.*

Les mentalités évoluent. "L'enquête que nous avons réalisée en 2008 avait démontré que 100 % des grandes entreprises de Belgique reconnaissent que la présence de femmes au top niveau du management constituait un avantage concurrentiel", précise Dominique Estenne. *Ce sentiment a encore été renforcé par la crise.* Mais si les mentalités évoluent, il n'en va pas de même dans les faits. "Nous stagnons à 8 % pour les conseils d'administration. Les choses ne vont pas bouger naturellement, contrairement à ce que pensent certains", note Martine Decamps, vice-présidente de la Commission "Femmes & Entreprises". Opposée aux quotas il y a peu – "les femmes doivent être promues en fonction de leurs compétences et non leur genre" – la Commission "Femmes & Entreprises" est aujourd'hui en faveur d'une législation en la matière et organise prochainement un colloque sur le sujet<sup>(1)</sup>.

"Seuls les pays qui ont imposé des quotas ont vu croître significativement le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes", note Dominique Estenne, suivant en cela l'avis de la commissaire européenne aux Droits fondamentaux, Viviane Reding, qui menaçait, en juillet 2010, d'introduire des quotas contraignants si les entreprises se montraient trop frileuses pour accroître la représentation des femmes dans leurs organes de prise de décision.

Un bon exemple est celui de la Norvège. "En 2004, pour les entreprises publiques, et en 2006, pour les sociétés cotées, le gouvernement a fait passer une loi établissant des quotas pour les femmes et les hommes (dans les cas où ils seraient en minorité)." Le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration en Norvège a ainsi fortement crû passant de 7 % en 2003, à 22 % en 2004 et 44 % en 2008.

D'autres pays suivent la tendance comme l'Espagne, la France – le Parlement a adopté en janvier 2011 une proposition de loi imposant des quotas – ou l'Allemagne, où la ministre du Travail a affi-

Conseils d'administration (Bel 20)		
	NOMBRE DE MEMBRES	NOMBRE DE FEMMES
AB INBEV	13	0
ACKERMANS & VAN HAAREN	8	0
BEFIMMO	9	0
BEKAERT	14	1
BELGACOM	14	5
COFINIMMO	12	1
COLRUYT	7	0
DELHAIZE	12	1
DEXIA	17	2
BNP FORTIS HOLDING	16	1
GBL	17	0
GDF SUEZ	23	3
KBC	22	0
MOBISTAR	12	2
CNP	12	2
OMEGA PHARMA	8	0
SOLVAY	18	1
TELENET	16	1
UCB	15	2
UMICORE	10	1

La Libre Belgique

ché son intention d'imposer un minimum de 30 % de femmes dans les instances de direction des grandes sociétés.

En Belgique, cinq propositions de loi demandant l'imposition de quotas sont examinées actuellement par la commission chargée des problèmes de droit commercial et économique de la Chambre des représentants.

Ces quotas ne satisfont bien sûr pas tout le monde. C'est le cas notamment de la commission Corporate Gouvernance, qui a adopté plutôt une recommandation allant dans ce sens (30 % de femmes d'ici sept ans dans les conseils d'administration). "Les sociétés doivent respecter le code de gouvernance ou du moins expliquer pourquoi elles ne le font pas", note Philippe Lambrecht, membre de cette commission. *Une recommandation est plus flexible qu'une loi. Son approche est plus positive pour arriver au même objectif. Mieux vaut un encouragement qu'un bâton. Et puis, rien ne prouve que la loi sera plus efficace. Cela dépendra des sanctions qui seront prises.*

Autre argument contre les quotas: "On va devoir nommer uniquement des femmes pendant les prochaines années! Jusqu'à présent, on n'a pratiquement nommé que des hommes", constate Dominique Estenne. "Naturellement, on a tendance à coopter des gens du même sexe que soi", reconnaît Eric Domb, qui constate également que certaines femmes sont contre les quotas:

# pour les entreprises



HESB/IMAGESOURCE / REPORTERS

Elles jugent que c'est humiliant de bénéficier de quotas pour être nommées. "Je ne suis pas spécialement pour les quotas car je préfère favoriser les talents, note pour sa part Chantal De Vrieze, administratrice déléguée d'Econocom et intervenante au colloque du CFFB. Mais je pense que si rien ne bouge, c'est un mal nécessaire." Des quotas, oui peut-être, mais

comment y arriver? "Certains prétendent qu'il n'y a pas suffisamment de femmes compétentes pour siéger dans les conseils d'administration. C'est une erreur. Elles existent", note Dominique Estenne, qui met en avant le travail de l'ASBL Women on Board qui constitue un vivier de femmes ayant ce profil (voir ci-contre). "D'autres pensent qu'elles ne

viennent jamais aux conseils. C'est faux et de plus, ce n'est pas facile d'être seule femme dans un conseil. Il faut créer les conditions pour les intégrer, qu'elles se sentent bien." Les entreprises et les politiques doivent aussi s'adapter, en prenant des mesures destinées à faciliter cette intégration: aménagement d'horaires, mi-temps, télétravail, congé de paternité... "Ces aménagements sont indispensables, estime Alain Flausch, directeur de la Stib. Les entreprises doivent faire un effort. Et éviter certaines choses, comme mettre une réunion à 20 heures..."

Ce top, les femmes y aspirent-elles vraiment, peut-on se demander. "Toutes les femmes ne veulent pas être au top bien sûr. Mais tous les hommes non plus, estime Chantal de Vrieze. On voit d'ailleurs de plus en plus d'hommes qui osent dire: Je rentre chez moi car je dois aller chercher les enfants. Tout est une question de choix. A faire dès le départ pour structurer sa carrière et s'organiser. Les technologies actuelles offrent plus de liberté pour cela. Il faut aussi pouvoir déléguer. Mais l'important, c'est d'être heureux dans ses choix."

→ (1) Ce colloque interactif aura pour thème: "Femmes au top: loi ou gouvernance?" Il se tiendra le mardi 22 février à l'Auditorium de la Banque nationale de Belgique. Rens.: [www.cffb.be](http://www.cffb.be)

## "Les deux genres sont vraiment complémentaires"

► Certains patrons souhaitent féminiser leur entreprise.

"Il y a manifestement un problème de représentation féminine à la Stib. Au top bien sûr, mais aussi à tous les niveaux, note Alain Flausch, directeur général de la Stib, qui estime que la féminisation globale de notre personnel serait un atout. Nos métiers (conducteurs, contrôleurs, guichetiers...) impliquent des contacts avec la population. Or les femmes ont, à mon avis, une façon plus adroite de gérer les conflits. Elles peuvent être un acteur de pacification de la ville."

Or les métiers de la Stib restent perçus comme très masculins. "C'est une erreur. Ce ne sont plus des métiers lourds, réservés aux hommes. Aujourd'hui, nos véhicules se conduisent avec un doigt... De plus, nous avons mis en place des horaires et mi-temps plus compatibles avec la vie de famille. Actuellement, nous pouvons être attractifs autant pour les femmes que pour les hommes."

Au top de l'entreprise, les femmes sont aussi sous-représentées. "Notre conseil d'administration est très virtuel. Ce n'est pas là que se prennent les décisions. Au conseil de gérance, nous avons 1 femme sur 7 membres votants et au comité de direction 2 sur 12, explique Alain Flausch qui a lui-même nommé ces deux femmes. Quand je suis arrivé

en 2000, il n'y avait que des hommes au comité de direction. Ce serait bien qu'il y ait plus de femmes, car elles apportent une autre vision et sont plus pacifiques. Les deux genres sont vraiment complémentaires." Passer par des quotas lui semble une bonne solution. "Même si je n'en suis pas fan. Mais je ne pense pas que, sans cela, une évolution se fera naturellement. Il faut cependant que la mesure soit provisoire."

Les quotas, Eric Domb, patron du parc Pairi Daiza, y est favorable depuis longtemps. "Même s'il n'y a pas de femmes dans notre conseil d'administration. Mais je me suis engagé à le modifier. Je dois être cohérent avec moi-même!" La société compte beaucoup de femmes, dans certains services – comme la comptabilité –, mais aussi dans des métiers jugés plus masculins, tel que le jardinage. "Cette diversité est vraiment enrichissante. Mais il faut aussi de la diversité à la tête de l'entreprise. Et cela ne se fera pas naturellement." Pour trouver des femmes candidates au poste d'administrateur, Eric Domb ira voir dans son entourage professionnel et privé ainsi que dans celui de ses collaborateurs. "Je pense que je n'aurai aucun mal à trouver des femmes compétentes. Le plus dur sera de faire un choix entre elles."

## Association

### Créer un vivier de femmes

**Sensibilisation.** L'idée a germé, il y a presque deux ans, au sein d'un petit groupe de femmes. "Nous nous disions qu'il fallait faire quelque chose de concret pour les femmes, au lieu de se plaindre", explique Emmanuèle Attout, associée chez PricewaterhouseCoopers et cofondatrice, en décembre 2009, de Women on Board. L'objectif premier de l'association: créer un vivier de femmes compétentes prêtes à siéger dans des conseils d'administration. Au cours de l'année 2010, un premier vivier a été constitué avec 42 femmes, la plus jeune ayant 37 ans, la plus âgée 62. "Notre objectif était d'arriver à 40 en un an. Nous y sommes. Pour cette année, nous souhaiterions élargir ce vivier mais aussi avoir 40 sociétés partenaires qui s'engageraient à considérer les femmes comme candidates potentielles dans leurs listes de nouveaux administrateurs."

Pour constituer son vivier, l'ASBL a défini une sorte de profil idéal, jugé par un comité d'admission composé d'hommes et de femmes. Parmi les critères de sélection: avoir une expérience de leadership, avoir une bonne moralité et, si possible, disposer d'une expérience internationale et de bonnes connaissances linguistiques. "Nous avons dû chercher les premières candidates. Mais très vite, nous avons eu des réactions positives et dès lors beaucoup de demandes. Il est étonnant de voir combien la Belgique regorge de talents féminins. Méconnus. Ce sont toujours un peu les mêmes femmes qui ont une visibilité. Or, il existe de nombreuses femmes qui sont aussi compétentes mais qui ne bénéficient pas de cette visibilité", constate Emmanuèle Attout. A côté de la création de ce vivier, Women on Board a aussi un objectif de sensibilisation des entreprises. "Nous assurons également la formation et le développement de nos membres. Avec Guberna, de l'Institut des administrateurs, nous sommes en train de mettre en place un programme de mentoring. Nous sommes assez surprises du succès: nous avons déjà une belle liste de patrons potentiels prêts à servir de mentors à nos membres."