

La chasse aux administratrices est ouverte

LA PROPOSITION de loi sur les quotas d'administratrices souligne le manque de femmes aux postes à responsabilité. Pour les entreprises, il va s'agir de trouver les compétences...

Ce n'est pas qu'une révolution. Sans doute est-ce même une (r)évolution. Depuis plusieurs mois, une proposition de loi met monde entrepreneurial dans tous ses états.

Imposer un tiers de femmes au sein des conseils d'administration ? Personne n'oserait nier le problème, les chiffres parlent d'eux-mêmes : en Belgique, seuls 8 % des mandats d'administrateurs sont occupés par des femmes. Pour les patrons, partisans d'une autorégulation, l'idée d'une obligation légale passe difficilement. L'absence de femmes est-elle liée à un manque d'expérience ? De visibilité ? De volonté ? De compétences ? Un peu de tout, répondent les entreprises.

Mais, selon les femmes, la raison principale est plutôt à chercher dans un mode de fonctionnement ancré depuis toujours dans les us et coutumes des sociétés. « Quand les sociétés recrutent de nouveaux administrateurs, cela se fait surtout à travers le réseau des autres administrateurs, décrit Martine Durez, présidente du CA de bpost. On pense à quelqu'un de bien qu'on connaît, l'ami d'un ami qu'on a sous la main. Ce n'est pas du copinage.

Rien que pour les entreprises du BEL 20, il faudrait recruter 67 nouvelles administratrices. Sans parler, donc, des PME et des autres sociétés cotées...

Peut-être de la paresse. » Mais, en l'occurrence, « l'ami de l'ami » est rarement... une amie.

Des quotas, oui ou non ? La question deviendrait presque superficielle. Les entreprises, poussées par l'opinion publique et les débats actuels, n'ont désormais plus le choix. Ignorer la question de la mixité au sein des conseils ferait vraiment mauvais genre. Rien que pour les entreprises du BEL 20, il faudrait recruter 67 nouvelles administratrices. Sans parler donc des PME et des autres sociétés cotées. Mais où dénicher les futures perles rares ?

« Bonne question ! », répond Serge Fautré, directeur général de la société Confinimmo, l'un des mauvais élèves du BEL 20 (une femme sur 12 administrateurs). Tout le monde s'inclinera devant la législation. Mais il faudra qu'il y ait suffisamment de femmes disponibles et ayant accumulé assez d'expérience. »

« Nous sommes en phase de recrutement et nous avons la volonté d'engager une femme. Si on trouve quelqu'un de compétent, enchaîne Jean de Leu de Cecil, secrétaire du conseil d'administration chez Colruyt, où aucune femme n'occupe actuellement de mandat. Jusqu'à présent, le problème est qu'il y a peu de dames disponibles dans le cercle fermé du sérail classique. »

Depuis plusieurs mois, les chasseurs de têtes tournent à plein régime. « Ils se préparent et font un tour du marché pour voir qui est disponible », décrit Annick Van Overstraeten, CEO chez Lunch Garden. « La demande existe, confirme Mary Pitsy, directrice chez Boyden, société spécialisée

dans le recrutement. Les sociétés recherchent de plus en plus de femmes. On discute avec des administratrices en place, elles nous rapportent de nouveaux noms... »

Mais pour ces spécialistes de l'« executive research », il s'agit aussi d'une nouveauté. « Avant, les chasseurs de têtes n'étaient pas motivés, car ils savaient très bien que leurs clients recherchaient avant tout des hommes », avance Jacques Vandermeiren, directeur général chez Elia. En 2005, poussé par une nouvelle législation, le gestionnaire du réseau à haute tension belge a dû se conformer à la règle du quota. « Ça n'a pas été simple, il nous a fallu du temps. Toutes les femmes n'ont pas le même profil et la même expérience que les autres administrateurs. Quand on n'a pas le choix, on les trouve. Après, on constate que ça fonctionne très bien. Mais c'est aussi aux femmes de faire leur propre publicité et d'afficher plus visiblement leur volonté. »

Le principal problème des futures administratrices serait donc leur manque de visibilité. Pour y remédier, différentes initiatives voient progressivement le jour. Comme la commission Femmes et entreprises, initiative du Conseil des femmes francophones de Belgique afin de promouvoir la gent féminine aux postes à responsabilité.

Comme le prix Axia-Jump, qui récompense chaque année une société ayant développé une politique de promotion des carrières de ses employés. Ou comme Women on Board, une association créée dans le but de former une « réserve » de femmes susceptibles de devenir les administratrices de demain (lire ci-dessous).

« Je ne sais pas si nous trouverons le nombre de femmes nécessaire, nuance Lutgart Van den Bergh, directrice du réseau d'administrateur Guberna. Il faudrait constituer un vivier assez large. Il faut laisser le temps aux entreprises et beaucoup investir dans la formation. »

Selon les patrons, une loi imposée aux entreprises risquerait d'induire des effets pervers. Comme l'élargissement des CA dans le seul but d'atteindre le quota, les postes nouvellement créés n'étant que façades, sans réel pouvoir de décision. « Les femmes déjà présentes dans les CA risquent de cumuler », craint Jean de Leu de Cecil. « Faux, rétorque Laurence Bovy, présidente du CA de la SNCB. Les femmes connaissent leurs limites ! »

Enfin, le débat autour des CA ne serait que la partie visible d'un iceberg plus profond. « L'objectif des quotas est louable, mais le travail doit se faire à tous les niveaux : direction, cadres, employés, analyse Brigitte Chanoine, administratrice chez Dexia et recteur de l'Ichec, école bruxelloise de management. La société est en pleine évolution. Dans les universités, le nombre de diplômées dépasse souvent les 50 %. L'évolution est en marche... » ■

MÉLANIE GEELKENS

Saskia Van Uffelen, DG de Bull Belgique

Passer d'un graduat en éducation physique à un poste de directrice d'une entreprise brasant un chiffre d'affaire de 50 millions d'euros ? Le parcours de Saskia Van Uffelen est pour le moins atypique. Après avoir obtenu son diplôme de prof de sport, cette Anversoise de 49 ans s'est tournée vers le monde de l'informatique. Elle apprend les ficelles du management en gravissant les échelons chez Xerox, Compaq, Hewlett Packard, Arinso... En octobre 2008, elle est nommée directrice générale de Bull Belgique et Luxembourg, une société spécialisée dans le développement de services informatiques, qui emploie 300 personnes. Mariée et mère de 5 enfants, elle a récemment été élue « ICT Women of the year » par le site Datanews.be. « Au début de ma carrière, il m'est arrivé de ne pas obtenir un poste parce que j'étais une femme. Bien sûr, ce n'était jamais formulé comme cela !, se souvient-elle. Mais ça forge le caractère. » Elle a rejoint Women on Board pour tenter de faire évoluer concrètement la représentation des femmes au sein des entreprises. « Jusqu'à présent, je n'ai pas eu de mandat d'administratrice dans de grandes sociétés. Je n'avais trouvé ni le temps, ni la motivation de la faire. Mais aujourd'hui, je pense que je pourrais apporter de la valeur ajoutée dans un conseil. Mon ambition est de partager mon expérience. Mais je ne me rendrai pas malade si je n'évolue pas ! » M.Gs.



Catalina Daniëls, ex-CEO de Sweetwell

« Pour la première fois de ma vie, je peux enfin me reposer ! » Depuis septembre, Catalina Daniëls a quitté son poste de directrice générale et administratrice de la société Sweetwell pour s'offrir une année sabbatique. Comme une parenthèse dans un parcours très chargé. Ingénieure commerciale de formation, diplômée de Solvay puis de la Harvard Business School de Boston, cette Anversoise de 46 ans a commencé sa carrière en 1987 en tant qu'analyste chez McKinsey (Bruxelles et Madrid), avant de transiter par New York chez American Express, pour ensuite revenir chez McKinsey pendant 15 ans. « Je travaillais énormément, je voyageais souvent et je n'avais pas le temps d'occu-

per un poste d'administratrice, se souvient-elle. En 2007, je suis devenue CEO d'une petite entreprise, Sweetwell. L'idée était de cumuler avec d'autres mandats dans des CA. Mais cela m'aurait pris trop de temps. Mais aujourd'hui, je suis arrivée à un stade où j'ai accumulé suffisamment d'expérience et j'ai davantage de temps. » Après cette année sabbatique, cette membre de Women on Board reprendra le chemin des entreprises. Et, peut-être, celui des conseils d'administration. « Je compte entamer des discussions. Ce serait une évolution naturelle de ma carrière. Je suis sûre que je pourrais apporter de la valeur ajoutée. » M.Gs.

Annick Van Overstraeten, CEO de Lunch Garden

Ne lui parlez pas de quotas: Annick Van Overstraeten y est farouchement opposée. « Il faut engager les gens pour leurs capacités, pas en fonction de leur sexe. » La question de la mixité au sein des entreprises ne laisse pourtant pas indifférente cette membre de Women on Board. « Bien sûr, les femmes manquent de visibilité. Mais elles ne manquent certainement pas de compétences. D'ici 15 à 20 ans, je suis certaine que beaucoup d'entre elles occuperont des postes à responsabilité. Mais ce sera une évolution naturelle. Il ne faut pas forcer les choses. » La directrice générale et administrateur - elle préfère le masculin - du groupe Lunch Garden (ancienne directrice générale chez Quick pour la Belgique et le Luxembourg jusqu'en 2009, ancienne commerciale et responsable marketing chez Léonidas) n'est pas pressée. Son poste actuel la satisfait pleinement et lui permet de se frotter à la réalité des conseils d'administration. Un poste d'administratrice dans une autre grande société ? Pourquoi pas ! Mais pas n'importe quand. « Ce serait une évolution logique de ma carrière. Il y a 5 ans, je n'aurais pas du tout été prête pour cela. Je n'étais pas à la bonne place. D'ici un certain temps, je serai sans doute prête. » Et pas n'importe où. « Occuper un poste d'administrateur dans le conseil d'une centrale nucléaire, par exemple, ça ne m'intéresserait a priori pas du tout ! » M.Gs.



Women on Board, un vivier de femmes au top

Au lieu de se plaindre, on s'est dit qu'il fallait tenter de faire bouger les choses ! » De la parole aux actes, Women on Board a franchi le pas. Créée en décembre 2009 par un groupe de cinq femmes actives dans le monde entrepreneurial (Sonja Rottiers, Cécile Coune, Françoise Roels, Marie Evrard et Emmanuelle Attout), cette ASBL a pour ambition de constituer un vivier de femmes prêtes à occuper des postes d'administratrices dans les sociétés, cotées ou non.

« Nous sommes totalement neutres par rapport au débat sur les quotas, précise Marie Evrard, part-

naire chez Fiel Fisher Waterhouse et cofondatrice de l'association. Nous sommes simplement parties d'un constat : il n'y a quasiment pas de femmes dans les CA. En 2008, le pourcentage de femmes au sein des sociétés cotées était de 6,87 %. En 2010, elles étaient 6,22 %. L'évolution semble aller dans la mauvaise direction. On entend souvent dire qu'elles ne sont pas disponibles. Nous avons voulu prouver que c'était faux. »

Une « réserve » de 52 femmes

Le pool de Women on Board est aujourd'hui composé de 52 fem-

mes, âgées de 37 à 62 ans. Des femmes qui n'ont pas à rougir de leur parcours, mais qui ne jouissent pas forcément d'une forte visibilité.

Au départ, les initiatives ont dû recruter les candidates. Rapidement, les demandes spontanées ont afflué. L'accès à la liste des membres reste toutefois limité.

Chaque prétendante doit passer un entretien, pour que son CV puisse ensuite être examiné par un comité d'admission (mixte), qui donnera ou non son feu vert, en se basant essentiellement des critères d'expérience dans le leader-

ship. « Nous avons recaté quelques profils, parfois parce que la personne était trop jeune. Dans ces cas-là, nous suggérons par exemple quelques formations supplémentaires, poursuit Marie Evrard. Mais nous avons aussi découvert des femmes de très grande qualité, souvent méconnues. »

Le soutien de Guberna

Avec le concours de Guberna (réseau d'administrateurs en Belgique), l'ASBL entend également mettre au point un programme de mentoring. « L'objectif est d'aider

les femmes sans expérience à se former, grâce aux conseils d'un coach expérimenté, décrit Lutgart Van den Bergh, directrice de Guberna. Ce projet rencontre déjà beaucoup de succès auprès des mentors. »

Women on Board semble globalement séduire le monde de l'entreprise. « C'est une très bonne initiative, très sérieuse. Les femmes ont besoin de gagner en visibilité, résume cette observatrice. Mais attention, toutefois, à ne pas s'enfermer dans leur propre réseau. Il ne faudrait pas tomber dans les travaux des hommes... » ■

M.Gs.

Entreprise	Proportion
AB InBev	0
Befimmo	0
AVH	0
Omega Pharma	0
Colruyt	0
KBC	1/23
Ghislaine Van Kerckhove	
GBL	1/18
Amélie d'Aspremont Lynden	
Telenet	1/16
Ruth Pirie	
Bekaert	1/14
Barbara Thomas Judge	
Cofinimmo	1/13
Françoise Roels	
Delhaize	1/12
Claire Babrowski	
Umicore	1/10
Isabelle Bouillot	
Solvay	2/17
Petra Mateos-Aparicio Morales, Evelyne du Monceau	
UCB	2/15
Evelyne du Monceau, Bridget Van Rijckevorsel	
GDF Suez	3/21
Anne Lauvergeon, Anne-Marie Mourer, Gabrielle Prune	
CNP	2/12
Christine Frère, Ségolène Gallienne	
Ageas	2/10
Bridget McIntyre, Belén Romana	
Dexia	4/14
Françine Swiggers, Catherine Kopp, Isabelle Bouillot, Brigitte Chanoine	
Mobistar	3/12
Brigitte Bourgoin, Nathalie Clere, Christina Von Wackerbarth	
Belgacom	5/14
Martine Durez, Carine Doutrelepont, Lutgart Van den Bergh, Mimi Lamote, Michèle Sioen	

LE SOIR - 02.03.11

Source : De Standaard

A l'étranger

La Norvège a été en 2003 le premier pays au monde à imposer un quota de 40% de femmes au sein des conseils d'administration. En cas de non respect, les sanctions pouvaient aller jusqu'à la dissolution de l'entreprise.

L'Espagne a suivi l'exemple, en 2008, en imposant un quota de 40% de femmes d'ici 2015.

En France, une loi a été adoptée en janvier 2011. Celle-ci contraint les entreprises du CAC40 à intégrer 40% d'administratrices d'ici 2016. Le Finlande, la Suède, le Danemark, le Royaume-Uni et les Pays-Bas ont par contre opté pour des systèmes de codes de gouvernance reposant sur une adhésion volontaire.

En Allemagne, la question des quotas divise le gouvernement : la ministre du Travail y est favorable, tandis qu'Angela Merkel s'y oppose. M.Gs.

En Belgique

Le 1er mars dernier, une commission spéciale de la Chambre adoptait un texte visant à instaurer des quotas de femmes au sein des conseils d'administration. PS, SP.a, CDH, CD&V, Écolo et Groen l'étaient parvenus à un compromis : les entreprises cotées en bourse auront cinq ans pour intégrer 33% de femmes au sein des CA, tandis que les entreprises ne possédant que 50% d'actions cotées disposeront d'un délai de 8 ans.

Mais le 31 mars, lors du vote en séance plénière à la Chambre, MR, Open Vld, N-VA et Vlaams Belang ont déposé une demande d'avis au Conseil d'État, estimant que la différence de traitement entre les entreprises est discriminatoire. Le Conseil d'État se prononcera fin avril. En cas de remarques, le texte devra être amendé par la Commission.

La proposition de loi initiale avait été déposée en... 2004. M.Gs.

