



Sur notre site, retrouvez un dossier complet avec les résultats interactifs de cette enquête et les vidéos «pour» et «contre» les quotas.  
[www.lecho.be/femmes](http://www.lecho.be/femmes)

## ÉVÉNEMENT

# Petites mains, mais pas grands chefs

À quelques exceptions près, les femmes ne se bousculent pas aux sommets des entreprises belges.

### ENQUÊTE

Les grandes sociétés belges cotées en Bourse sont de véritables bastions masculins. Ce qui était au départ une intuition apparaît comme une réalité au terme de l'enquête menée par la rédaction. Nous

avons demandé aux entreprises cotées de nous communiquer la répartition hommes-femmes au niveau de la production d'une part et de l'encadrement d'autre part. Le résultat est sans appel: dans 48 % des conseils d'administration de ces sociétés, aucune femme ne siège. La moitié des entreprises concernées ne compte pas même une seule femme dans le comité de direction. **Ackermans & van Haaren** est le seul membre du

Bel20 sans aucune femme au top. «Je suis content de voir la situation évoluer, grâce aux quotas», déclare pourtant Luc Bertrand, CEO de la société holding. *Pour ma part, je pense que le quota est une bonne chose, mais je sais qu'il y a peu de dirigeants d'entreprise qui pensent comme moi.*

Comme le conseil d'administration est au cœur des décisions stratégiques, le monde politique espère

que l'introduction de quotas de femmes dans les conseils provoquera des effets en cascade à tous les niveaux de l'entreprise. «Le comité de direction est une meilleure base de départ», estime cependant Herman Van de Velde, CEO du fabricant de lingerie éponyme. «Où les entreprises trouvent-elles leurs administrateurs? Elles se tournent vers des personnes qui ont fait leurs preuves dans un comité de direction. Il faut

gravir les échelons.»

Problème: dans 57 % des entreprises, ce comité de direction est un club exclusivement masculin. Dans ces conditions, comment les femmes peuvent-elles évoluer vers le sommet?

Sur toutes les entreprises dont nous avons obtenu des informations, il n'y en a que six où les femmes sont plus représentées au comité de direction que dans l'ensemble du per-

sonnel. Il s'agit de **Melexis, Deceuninck, Global Graphics, Transics, Telenet et Befimmo**.

Étonnamment, les femmes ne réussissent pas mieux à se placer dans les secteurs supposés plus féminins. Le fabricant de lingerie **Van de Velde** emploie le plus grand nombre de femmes à la production (88,7 %). Mais son comité de direction ne compte qu'une femme sur 7 membres (14 %). Même proportion

(une femme pour 6 hommes) au conseil d'administration.

Quant à Melexis, qui fabrique des puces pour automobiles, c'est pourtant cette entreprise à l'univers ô combien «viril» qui s'avère la plus ouverte aux femmes. Son personnel est féminin à 37 %, une proportion que l'on retrouve dans l'encadrement. Et 3 des 4 membres de la direction sont des femmes. ■

Elke Mussche et Ilse De Witte

## Les femmes sont au top de la puce automobile...



Françoise Chombar et Karen van Griensven aux commandes de Melexis.

© Emy Elleboog

Depuis deux ans, il y a parité hommes-femmes au conseil d'administration de Melexis. «Un choix motivé», affirme Françoise Chombar, CEO. *Dans un groupe, les femmes apportent une autre dynamique.* Nous avons cherché à savoir comment cette «touche» féminine se traduit au quotidien dans l'atelier d'un fabricant de puces électroniques.

Françoise Chombar partage un grand bureau paysager avec le reste du personnel. «J'ai atterri ici par un concours de circons-

tances», affirme-t-elle. Présente dès le départ, elle a vu Melexis passer d'une PME de quatre salariés à une entreprise de 700 personnes. Karen van Griensven, directeur financier de Melexis, était elle aussi la bonne personne, à la bonne place. Pas de discrimination positive pour les femmes donc, mais bien l'égalité des chances.

«Dans notre conseil d'administration, nous recherchons la diversité», explique Françoise Chombar. *Et pas uniquement celle des*

sexes. Nous voulons également des personnes d'âges différents, dotées d'une expérience à l'étranger, dans le monde académique, etc. Cette diversité est source d'idées nouvelles, originales.»

Pour les femmes à la tête de Melexis, un bon mélange hommes-femmes est important à tous les niveaux. «La présence d'une femme dans un groupe crée immédiatement une nouvelle dynamique», constate Karen van Griensven. «Dans le passé, nous avons remarqué que, souvent, des équipes exclusivement masculines ne fonctionnaient pas bien. Et que la présence d'une femme pouvait de temps à autre changer la donne. Inconsciemment, les hommes se comportent différemment en présence de femmes. Aussi bizarre que cela puisse paraître», renchérit la CEO.

La principale préoccupation de Melexis, qui conçoit des puces pour les secteurs automobile et électronique, c'est qu'il existe peu de femmes ingénieurs. «Je crois que les femmes représentent moins de 10 % des diplômés des facultés d'ingénierie. Et le pourcentage d'ingénieurs tentées par notre secteur est encore plus réduit», constate Karen van Griensven.

Toutefois aucune de nos interlocutrices n'estime nécessaire que l'on prenne des mesures de promotion des femmes. «Il nous suffit de définir un cadre qui prenne en compte la situation personnelle de chaque collaborateur: homme ou femme. La flexibilité est importante, mais elle doit venir de part et d'autre», considère la CEO. Une bonne prise en charge des enfants est une condition essentielle pour que les femmes puissent évoluer vers le sommet. «Mais c'est une tâche qui incombe à l'État, pas aux entreprises», estime Françoise Chombar, mère de trois enfants. ■

I. de W.

## ... les hommes règnent en maîtres sur la lingerie

Chez le fabricant de lingerie Van de Velde, 88 % du personnel belge porte un soutien-gorge. Mais ce sont toujours les hommes qui portent la culotte. «Avec un seul administrateur féminin et une seule femme au comité de direction, nous faisons piètre figure», admet Herman Van de Velde, administrateur délégué. Mais les quotas ne luttent que contre le symptôme.

«Nous avons des femmes qui oc-

cupent des postes à très haute responsabilité, poursuit Van de Velde, et qui sont très importantes pour l'entreprise. «Sur les douze membres de notre top management, huit sont des femmes. Mais j'ai l'impression qu'en moyenne, il manque aux femmes, et pas rien que chez nous, ce petit grain d'ambition qu'il faut pour accéder au dernier étage. Pour moi, l'ambition tient à deux choses. D'une part au talent, et si l'on regarde ce qui se passe actuellement dans les uni-

versités, on pourrait penser que les femmes en possèdent plus que les hommes. D'autre part, ce talent doit être encouragé. Et à ce niveau, la société dans laquelle nous vivons n'en fait pas assez. Il y a du changement, mais lent.» Ce changement se remarque également chez Van de Velde. Lorsqu'en 1919, la première génération a créé la corseterie, pratiquement tout le personnel ouvrier était féminin. «C'est bien simple, du côté système pareil crée des robots. Nous évoluons vers une organisation plus innovante, où les gens, en plus d'exécuter, peuvent aussi penser. Et là le style - dominateur - du commandement masculin n'aide pas. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'un leadership féminin, qui privilégie le coaching et la négociation. D'une manière générale, les femmes font davantage preuve de ce type de leadership, ce qui augmentera automatiquement leurs



Pour Herman Van de Velde «il manque aux femmes ce petit grain d'ambition.»

© Emy Elleboog

masculin, on ne trouvait pas de piqueurs. Mais le niveau au-dessus de ces ouvrières était très majoritairement masculin, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.» Par ailleurs, le leadership féminin est dans l'esprit du temps, constate Herman Van de Velde. «Précédemment, nous pratiquions un taylorisme pur et dur, le processus de production était découpé en minitranches. Une piqueuse ne cousait que les boutons, une autre ne s'occupait que des doublures. Un

processus naturel, estime Herman Van de Velde: «Ils combattent les symptômes, sans s'attaquer à la cause. Lorsque les femmes accèdent aux comités de direction, elles atterrissent automatiquement dans les conseils d'administration. Et avec toutes les femmes de talent que nous avons engagées ces dernières années, cela ne m'étonnerait pas qu'elles se mettent à grimper.» ■

E.M.

### 3 questions à Nadine Lemaître nommée administrateur d'Atenor Group

Nadine Lemaître, 59 ans, est présidente de GDF Suez University à Paris et professeur en ressources humaines à la Solvay Brussels School. Ce vendredi 22 avril, elle a été nommée administrateur indépendant d'Atenor Group. Seule femme du conseil d'administration d'Atenor, c'est aussi son premier mandat. D'ici peu, elle en endossera un second chez Mobistar.

Comment s'est passée votre sélection?

► Je venais de m'inscrire à Women on Board, un vivier de femmes prêtes à entrer dans les C.A. Arrivée à ce stade de ma carrière — où j'ai une expérience tant opérationnelle qu'académique —, il me semblait qu'une étape intéressante pour moi maintenant serait de participer à des conseils d'administration. Women on Board permettait de rendre visible ma motivation aux yeux des entreprises. Car les femmes ne sont pas sur les écrans radar des décideurs qui

cherchent des administrateurs. Et c'est ainsi que Stéphan Sonnevillie, patron d'Atenor m'a trouvée.

Cela ne vous pose-t-il pas problème qu'il vous ait choisie pour vos compétences, mais aussi parce que vous êtes une femme?

► C'est une question à laquelle j'ai beaucoup réfléchi. Toute ma vie je me suis opposée au principe des quotas car je n'avais aucune envie d'être nommée parce que je suis une femme. J'ai fait toute ma carrière en bataillant pour

imposer mes compétences, ce n'était certainement pas pour que du jour au lendemain le fait d'être une femme soit un sésame pour ouvrir les portes. Mais dans le passé, les entreprises cherchaient des administrateurs dans leurs cercles de relations habituels, qui étaient masculins. Aujourd'hui, les femmes commencent à entrer sur leurs écrans radar et les dirigeants découvrent qu'il y a des femmes compétentes avec des expériences auxquelles ils ne pensaient pas toujours.

Moi par exemple, j'ai un profil RH ce qui n'est pas habituel pour un administrateur, mais cela intéresse Atenor. Les entreprises cherchent surtout à diversifier les profils, plus que de chercher une femme pour avoir une femme. Elles commencent à s'ouvrir à la diversité, un peu forcées par les événements, c'est vrai, mais elles réalisent que cela peut leur apporter autre chose.

Êtes-vous en faveur des quotas de femmes dans les conseils d'admi-

nistration?

► Je pense que c'est une mesure nécessaire, mais de façon transitoire. J'ai longtemps pensé que les hommes évolueraient dans leur façon de percevoir leurs pairs féminins. Mais on voit très bien que les choses évoluent extrêmement lentement. Passer par les quotas permettrait de faire entrer la chose dans les mœurs pour qu'un jour on ne se pose plus la question. ■

Propos recueillis par Cécile Berthaud