

# → Des femmes à bord des conseils d'administration

**> Depuis 2009, Women on Board aide les femmes à trouver leur place dans les conseils d'administration des entreprises belges. Ce n'est pas une question de féminisme, plutôt de juste représentation de la diversité de notre société. L'association remporte un vif succès, renforcé par les quotas désormais imposés.**

En 2009, seuls 9 % des membres des conseils d'administration des sociétés belges cotées étaient des femmes. Elles sont 26 % aujourd'hui. Ce qui place notre pays en bonne position, au-dessus de la moyenne européenne. Evidemment, la loi de 2011 sur les quotas dans les conseils d'administration a contribué à cette progression. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les grosses sociétés cotées belges doivent présenter un conseil d'administration dont un tiers des membres est de sexe différent de la majorité des représentants. Les plus petites sociétés ont, elles, un délai supplémentaire pour se mettre en conformité.

En 2009, cinq femmes ont créé l'association Women on Board pour aider les femmes à trouver leur place dans les conseils d'administration. "Bien avant l'histoire des quotas, nous avons pris conscience de la sous-représentation des femmes, souligne Emmanuèle Attout, une des fondatrices. Les hommes nous disaient: "nous voulons bien des femmes dans les CA mais soit il n'y en pas, soit celles que nous connaissons ne sont pas compétentes. Vous imaginez? Heureusement, les mentalités changent. Nous avons donc eu l'idée de créer un véritable vivier de femmes compétentes et prêtes à siéger."

## Des profils de haut vol

Au bout de huit ans, l'association compte désormais 262 membres. Avec souvent des profils de très haut vol comme Dominique Leroy (Proximus), Michèle Sioen (ex-présidente de la FEB) ou Muriel de Lathouwer (EVS). Comment devient-on membre? "Nous avons réalisé un profil des compétences types qui sert de référence, détaille Emmanuèle Attout. Mais qui sommes-nous pour juger, direz-vous? C'est pourquoi nous avons créé un comité d'admission, où siègent aussi des hommes, qui nous fait ses recommandations sur base d'un C.V. standard qui met l'accent sur l'expérience de CA, d'une lettre de motivation, de deux références et d'une interview."

Women on Board met gratuitement sa liste de membres au service des entreprises intéressées. Suivant la demande, l'association propose 10 à 15 profils. A charge de l'entreprise de conduire les interviews et de faire son choix. La plupart des grands chasseurs de têtes spécialisés dans l'executive search ont un accès permanent à la base de données.

"bpost Banque, IBA, Dolmen, Max Havelaar ont complété leur CA grâce à nous, confie Emmanuèle Attout, elle-même membre du conseil d'administration d'Atenor, Thrombogenics et Schröder. Et puis, il y a la belle histoire d'EVS. Muriel de Lathouwer les a rejoints comme membre du CA avant de devenir le CEO! Ceci dit, les groupes privés, non soumis aux quotas, constituent la majeure partie de nos clients. C'est très encourageant. Ils veulent diversifier leur CA sur le plan des expériences et des profils. C'est une excellente chose en termes de gouvernance. Les femmes représentent la moitié de la population, des talents, des clients. Il est juste normal de respecter cela. Nous offrons une autre perspective. Et des décisions prises par un conseil bien diversifié offrent une vraie plus-value pour l'entreprise. Le but est de travailler avec les hommes, pas contre les hommes..."

## La vigilance reste de mise

Women on Board ne se contente pas de servir de vivier aux entreprises. A l'aide des sociétés partenaires, elles proposent à ses membres des événements liés à la gouvernance. Avec Guberna, l'institut belge des administrateurs, elle a organisé trois vagues de mentoring de ses membres par des administrateurs de société chevronnés. A l'inverse, les femmes de l'association ont servi de mentors à de jeunes talents d'entreprises comme ING, Baxter ou PwC. Ce mentoring permet aux jeunes femmes de démystifier les possibilités de progression et de se rendre compte des réalités du top management pour une femme.

"Pendant 20 ans, j'ai été associée chez PwC, note Emmanuèle Attout. J'étais d'ailleurs la seule femme associée. Nous devons rester vigilantes. Car si la progression est fulgurante dans les CA, elle ne l'est pas dans les comités de direction. La vie des femmes n'est pas facilitée en entreprise. Elles ont du mal à s'imposer et nous sommes souvent notre propre frein. La fameuse liaison vie privée-vie professionnelle joue mais seulement dans la tranche d'âge 25-40 ans. Le digital, avec notamment le télétravail, aide les femmes. Mais ce qui m'inquiète le plus, c'est la faible présence des femmes dans les métiers liés aux sciences, aux techniques, aux mathématiques, chez les ingénieurs. Ce sont ces profils qui permettent de gérer une entreprise industrielle. Ce sont d'ailleurs les profils que nous avons le plus de mal à trouver pour les conseils d'administration."



## Un reverse mentoring entre femmes

**> Women on Board a lancé en novembre 2016 un programme de reverse mentoring par les femmes et pour les femmes.**

Les entreprises expérimentent depuis quelques années un processus inversé de mentoring. Dans ce reverse mentoring, il n'y a ni élève ni prof. Plutôt un mentor – un jeune digital native habitué aux nouvelles technologies et aux médias sociaux – et un mentee, un directeur, un CEO ou un top manager.

De nombreuses entreprises belges comme ENGIE, AXA ou encore BNP Paribas Fortis ont lancé, avec succès, ce type de programme afin de réussir leur transformation digitale. Le reverse mentoring de Women on Board, en n'impliquant que des femmes, est une première.

"Dans les conseils d'administration siègent des personnes plus âgées qui ont peu de sensibilité au digital, explique Emmanuèle Attout. Or de nombreuses décisions stratégiques y sont liées désormais. L'idée de notre reverse mentoring est d'ouvrir les yeux des décideurs, et donc des femmes dans les conseils d'administration, sur cette nouvelle réalité."

Women on Board a ainsi constitué 22 binômes. Des mentees, membres de l'association, et des mentors, des jeunes femmes digital native âgées entre 25 et 35 ans et issues des entreprises partenaires. Des formations ont été organisées au préalable. Deux sessions sur la transformation digitale pour les mentees données par Microsoft et Capgemini. Et deux demi-journées d'initiation à la gouvernance d'entreprises pour les mentors.

"Ce programme va permettre à nos membres de s'ouvrir au monde numérique, assure Emmanuèle Attout. Et aux jeunes mentors de découvrir la réalité du sommet d'une entreprise. Pendant 10 mois, les binômes s'engagent à se rencontrer en tête-à-tête quatre ou cinq fois. Nous leur fournissons des case studies pour alimenter leurs discussions mais les binômes décident du contenu de leur session. En avril, nous organiserons une rencontre entre toutes les paires pour partager les expériences. Après évaluation, nous pourrions lancer une deuxième vague."