

Guberna va continuer à former des administratrices

Joli bilan que celui du premier programme de «mentoring» des candidats administrateurs/administratrices lancé en 2011 par Guberna, l'institut belge des administrateurs, et Women on Board, une association promouvant la nomination de femmes aux conseils d'administration. À l'issue des 18 mois de formation théorique et pratique partagée individuellement avec un administrateur expérimenté, les vingt «mentees» ont convaincu.

Si quelques-unes de ces femmes siégeaient déjà à un conseil d'administration et ne cherchaient qu'à parfaire leurs compétences, cinq d'entre elles ont effectivement décroché un mandat d'administratrice à la fin de cette formation. Et toutes les autres ont figuré — ou figurent encore en ce moment — sur une «shortlist» de candidats à un poste dans un conseil.

Autrement dit, la formule marche et les sociétés en quête d'administrateurs n'hésitent pas à puiser dans ce nouveau réservoir. Pour la petite histoire, sachez que trois des heureuses élues sont entrées aux conseils de RealDolmen, Fountain et Belfius.

Il y a 2 ans, Guberna et Women on Board avaient insisté sur la nécessaire augmentation de la diversité par le genre dans les conseils. Diversités des expériences, des expertises, des âges et des nationalités avaient également été recherchées.

Pour la 2^e édition de ce programme de formation en tandem (mentor et mentee), qui s'étalera sur 2013 et 2014, les organisateurs élargissent la cible... aux hommes!

Parce que la diversité empêche d'exclure une catégorie, d'une part, peut-être aussi parce que d'autres associations ont rejoint les organisateurs, dont la FEB et Family Business Network Belgium, qui fédère les entreprises familiales, d'autre part. «L'essentiel est d'élargir le vivier

«Les neuf candidats masculins ont tous été proposés au choix des mentors.»

HNIA BEN SALAH
SENIOR RESEARCH ASSOCIATE
GUBERNA



des administrateurs potentiels», dit Christine Darville (FEB).

N'empêche, sur les 58 candidats mentees du nouveau programme, il y avait 9 hommes. Au final, parmi les 24 retenus, il n'en reste plus qu'un. «Cela ne signifie pas qu'ils aient échoué à la sélection; les 24 mentors devaient eux-mêmes choisir les mentees», précise Hnia Ben Salah (Guberna). «Mais les conseils gagnent en qualité quand il y a des femmes à bord», dit Luc Sterckx, mentor. Raison pour laquelle lui a choisi une femme. **M.LW.**

Dossier En tandem

«Dirk m'a aidée à décoller l'étiquette de spécialiste ICT qui collait à ma peau»

Elle n'est ni débutante, ni en bas de l'échelle. Saskia Van Uffelen, CEO de Bull, a pourtant formidablement tiré parti de l'oreille attentive et des conseils avisés de Dirk Lybaert.

LA MENTORÉE

SASKIA VAN UFFELEN

Saskia Van Uffelen est une «bekende» comme on dit en Flandre. **CFO du spécialiste de l'informatique professionnelle Bull pour le Brésil**, elle s'est fait un nom avec ses avis tranchés et sa présence avertie dans son domaine. Son profil est assez atypique. Après avoir obtenu son diplôme en éducation physique, cette Anversoise mère de cinq enfants se tourne, au fil des opportunités, vers l'ICT. Elle apprend les ficelles du management en montant les échelons chez Xerox, Compaq, Hewlett-Packard, Arisso et finalement Bull. En 2011, Saskia Van Uffelen est désignée «ICT Woman of the Year» pour son engagement pour la valorisation des générations au sein d'une entreprise qui emploie 300 personnes et réalise un chiffre d'affaires de quelque 50 millions d'euros par an. Elle est, depuis l'an dernier, *porte-parole de l'agenda numérique européen pour la Belgique*. Elle présidait récemment le jury de nomination chargé de composer le nouveau conseil de direction du régulateur télécom belge (IBPT). «Je suis arrivée à un moment où j'ai peut-être envie de partager mon expérience. Mes mandats m'ouvrent de nouveaux horizons. Ils me permettent aussi d'évoluer dans l'opérationnelle», résume-t-elle.



Pour Saskia Van Uffelen et Dirk Lybaert, le casting des administrateurs demande plus de professionnalisme et d'attention.



SÉRIE D'ÉTÉ
EN TANDEM (6/6)

FRANÇOIS BAILLY

À deux, ils ont tout de suite fait le pari. Secrétaire général depuis huit ans chez Belgacom, Dirk Lybaert s'interroge depuis autant d'années sur le rôle d'administrateur et la meilleure manière d'encadrer une fonction qui devient de plus en plus cruciale dans les rouages d'une entreprise moderne. C'est cette curiosité qui l'a amené à accepter la proposition de Guberna de participer à l'expérience du mentorat, «sans hésiter».

Saskia Van Uffelen explique avoir trouvé auprès de son mentor les moyens de casser les clichés qui entourent sa position de femme, bien spécifique, à la tête d'une grande société de services IT, Bull Belux.

Casser les clichés

Ils partagent une certaine expérience du monde des affaires, les mêmes réseaux, évoluent dans le même secteur. Mais c'est tout sauf la raison d'être de leur duo. «Quand il était question d'envoyer un mandat, beaucoup de personnes me considéraient comme une spécialiste des technologies», entre dans le vif du sujet Saskia Van Uffelen. «Je ne m'envisageais pas dans ce costume-là. Mon apport, comme dirigeante d'une entreprise de technologies, qui gère au quotidien le choc générational, je l'évalue au niveau des rapports humains, de la gestion des ressources (...) J'étais frustrée. J'avais mal et une question sur mes capacités. Je voulais démontrer mes doutes», expose notre amie qui trouve en Dirk Lybaert l'oreille attentive.

«Je n'avais pas d'a priori sur le profil de la partenaria qui pouvait m'adosser», raconte-t-il. Un principe le guide toutefois: il ne veut pas se voir comme un coach. «Je ne voulais pas d'une relation professionnelle mais d'un échange neutre, d'égal à égal», précise-t-il. «Le jour où on m'a dit que ce serait Saskia, je me suis demandé comment une femme intelligente, qui occupe des fonctions importantes et maîtrise l'art du networking ne trouvait pas chaussure à son pied», expose-t-il.

Pas de mauvais moment pour «se lâcher»

À force d'exercices très terre à terre, «la rédaction réfléchie d'un CV d'une administratrice postulante», de rendez-vous, sans brise, «non ne s'est pas fixé d'agenda. On s'est vu parfois fréquemment, parfois beaucoup moins en s'envoyant toujours de nombreux mails», ils se sont rapprochés, ont levé leurs tabous.

«Lorsqu'on court ou quotidien, c'est bon d'avoir un espace défini où on peut dire merde, lâcher ce qu'on a sur le cœur, évoquer des problèmes dont on ne peut pas nécessairement parler dans une relation de travail et qu'on évite de ramener le soir, à la maison, témoigne Saskia Van Uffelen qui n'hésite pas, en conséquence, à rétablir le contact.

Surpasser ses craintes et choisir ses causes

Elle dit avoir appris à mieux s'évaluer dans ses aptitudes de leadership, «sans tenter d'ef-

facer mon côté 'naturel', spontané».

«Un membre d'un conseil a parfois une certaine réticence à remettre ses connaissances en question, à osé demander des précisions sur la manière dont s'organisent les opérations. Or, il est impossible de tout savoir. C'est fondamental dans ces fonctions de passer au-delà de cela, et d'oser aller s'informer chez la bonne personne», intervient Dirk Lybaert, ouvert aux appréhensions de sa partenaire.

Il appuie sur l'investissement. L'essentiel. «Si on accepte un mandat, il faut être certain de pouvoir lui consacrer le temps nécessaire.» Pour Saskia Van Uffelen, le noyau central c'est, ensuite, de savoir «ce que je peux et ce que je veux apporter à une entreprise, comme compétences, qu'elle n'a pas encore.» Elle a dépassé ses craintes et choisit ses causes. Elle siège aujourd'hui au conseil de l'université d'Anvers et du comité d'audit de l'administration flamande. «De nombreux défis y collent à mon profil et mes motivations, notamment en termes de formation.»

Leurs tête-à-tête ont, à les entendre, au-

LE MENTOR

DIRK LYBAERT

Dirk Lybaert (53 ans) est diplômé de l'école royale militaire. Il est licencié en 1983 en criminologie à l'université de Gand et rejoint alors les rangs de la police fédérale. Il y termine en 2000, lieutenant-colonel, directeur du programme antiterrorisme. Attrayé par le droit, il signe chez Belgacom comme «Corporate Lawyer». Il s'occupe notamment des aspects légaux liés aux services de téléphonie et lignes fixes. En 2005, il endosse le costume de Secrétaire général au sein de l'opérateur historique. Une fonction qu'il exerce aujourd'hui avec expérience et une nécessaire détermination, au cœur des Jeux de pouvoirs. «Au fil du temps, le rôle du conseil d'administration s'est rapproché la vie de l'entreprise et de sa compréhension. C'est aujourd'hui un métier à part entière de siéger au Conseil d'une société comme Belgacom», explique-t-il, gardien de la bonne gouvernance. Dirk Lybaert prêche l'ouverture. «Nos entreprises touchent à tellement de domaines qu'elles demandent de plus en plus de compétences fondamentales. Un membre peut lui apporter, au sein de son conseil, son savoir en marketing, en ressources humaines, en finances. Se limiter à des techniciens du secteur serait une erreur. Il ne faut pas sous-estimer l'importance d'un bon casting équilibré», explique-t-il longuement.

tant profité à Dirk Lybaert.

Réfléchir à la valeur ajoutée pour la société

«La conclusion la plus concrète que je tire de nos rencontres, c'est que si une entreprise cherche un profil bien déterminé pour un poste d'administrateur, elle doit regarder au delà de son secteur, avance le Secrétaire général de Belgacom, dans son rôle théorique de mentor.

«Au-delà des âges et des genres, c'est important de jongler avec des personnalités diverses», poursuit-il. «Chez Belgacom nous avons de l'expérience. Cinq femmes sur un total de 14 administrateurs siègent à notre conseil. Ce n'est pas un scoop que Saskia puvait le faire. Ce que j'ai appris à son contact, c'est l'importance des ressources au sein d'une entreprise. Nos discussions m'ont ouvert les yeux sur la manière de fonctionner avec différentes générations, son dada», s'exprime-t-il encore.

Le «Boy's Club» belge

Ils disent ne pas être tombés sur une seule pierre d'achoppement au cours de leurs longs débats. Ils se posent les mêmes questions et la condition féminine dans la haute fonction en fait partie... «Ce n'est toujours pas naturel, en Belgique, de se tourner volontairement vers une femme lorsqu'on a un poste à pourvoir», note Dirk Lybaert. Il suggère aux chasseurs de têtes d'élargir leurs recherches, les responsabilise. «Parce qu'on a des quotas, la tourne avec les mêmes noms connus. Mais comment une Michèle Sioen (qui siège chez Belgacom) pourrait-elle faire pour remplir efficacement toutes les tâches qu'on lui propose? Il faut faire plus confiance aux femmes en ne sous-estimant pas la difficulté pour une entreprise, dont le rôle du CA grandit, de trouver la perle rare», juge-t-il.

«Malgré mon ancieneté et ma visibilité dans le petit cercle belge des affaires, la plupart des sollicitations que je reçois aujourd'hui continuent de provenir de l'étranger: de France, du Royaume-Uni... Plutôt qu'inscrire un cadre, il faut une vraie réflexion. La Belgique, comparée à d'autres pays, ça reste fort le «Boy's Club», acquiesce, avec force, Saskia Van Uffelen.

EXPRESS

Guberna, l'Institut des administrateurs, et l'association Women on Board ont lancé fin 2011 le *Women Ring Pilot Program* pour former des femmes au poste d'administratrice de sociétés.

Vingt tandem de mentor/mentoré ont été constitués. Ils ont avancé ensemble pendant plus d'un an.

L'Echo a fait le bilan de cette expérience avec six d'entre eux.

Retrouvez tous les articles de la série «En tandem» sur lecho.be/tandem

Dossier En tandem



Pour Anne-Sophie Pijcke et Baudouin Michiels, le programme de Guberna est avant tout une belle rencontre humaine. © DIETER THIEMANS

LE MENTOR BAUDOUIN MICHELS

Homme d'affaires important de notre économie, Baudouin Michiels, c'est avant tout l'héritier de «Côte d'Or». Docteur en droit avec une licence en sciences sociales du travail, il fait son entrée dans l'entreprise familiale en 1967 au titre de directeur des achats et gravira les échelons jusqu'au poste de président directeur général. Position qu'il continuera d'assurer lors des passages successifs de la marque sous les enseignes Jacobs Suchard et Philip Morris (Kraft Foods). Il se retirera du groupe en 2001, sous l'ère Philip Morris. «À cette époque beaucoup d'entreprises mavaient fait des propositions mais Philip Morris ou Jacobs Suchard étant présents dans ces sociétés, j'ai décliné. Je me suis alors beaucoup intéressé à la bonne gouvernance car, avec mon vécu professionnel, je considérais qu'il y avait là un grand besoin. Après une rencontre avec Pierre Kless et Eric de Keuleneer, nous avons mis sur pied la fédération des administrateurs et œuvré au rapprochement avec son homologue néerlandophone pour créer Guberna». Baudouin Michiels montera également à bord de différentes conseils: Deltrigaz, Proximus et la FIB dont il dirigera la commission des affaires sociales.

Aujourd'hui, on le retrouve encore au board de Tessenderlo, de la société d'intérêt Exarts et de la société de private equity Levante, ainsi qu'à la tête de fondations comme Belgacom Art et Walter Leblanc (artiste belge membre du groupement «Zero»).

«En quelque sorte, Baudouin a fait de moi une administratrice»

Anne-Sophie Pijcke et Baudouin Michiels sont devenus des inséparables. La directrice juridique d'Euronext Bruxelles l'affirme, elle ne coupera pas de sitôt les liens qui les unissent.



qu'elle prend en considération pour pouvoir traiter les problèmes ou définir les stratégies sont intéressantes».

Principaux points travaillés

Pour le tandem, l'exercice ne semblait pas mesuré au centimètre près. Visiblement, tout s'est fait au fur et à mesure des conversations.

«De façon simple et spontanée, j'ai expliqué à Anne-Sophie mes expériences dans des conseils d'entreprises moyennes, plus importantes, dans des holdings, dans des entreprises internationales. Je voulais lui faire comprendre quels doivent être idéalement, le profil, l'attitude et le comportement d'un administrateur. Ce sont des choses importantes que nous n'aprenons pas dans un livre», explique Baudouin Michiels. Selon lui, ce programme est une suite logique aux formations données par Guberna. «Tous ceux qui suivent les formations Guberna savent ce que sont le risk management et les responsabilités du conseil et du comité d'audit», insiste-t-il.

Anne-Sophie Pijcke puisait davantage ses interrogations dans la presse quotidienne.

«L'actualité regorge d'informations liées à des conseils. Je l'interrogeais alors sur la façon dont il aurait réagi», précise-t-elle.

Baudouin Michiels conclut en disant avoir abordé avec sa «mentorée» des sujets larges, comme la rémunération des administrateurs, et sur lesquels bien sûr l'unanimité n'était pas toujours au rendez-vous. «Mais on ne doit pas toujours être d'accord», ajoute-t-il.

Des regrets

Si mentorée comme mentor affirment n'avoir rencontré aucune difficulté au cours de ces 18 mois de coaching, Anne-Sophie Pijcke dit avoir un regret, celui de ne pas avoir pu assister à un conseil.

«C'était pourtant dans le programme», renchérit Baudouin Michiels non sans ajouter que cela pose un problème déontologique.

LA MENTORÉE ANNE-SOPHIE PUCKE

Juriste de formation et disposant d'un bagage en sciences économiques, Anne-Sophie Pijcke débute sa carrière comme avocate spécialisée en droit fiscal et financier avant d'arriver, en 1995, à la Bourse de Bruxelles.

Elle y sera notamment en charge du conseil juridique dans les fusions qui mènent en 2001 à la création d'Euronext.

Aujourd'hui, 18 ans plus tard, Anne-Sophie Pijcke est directrice du département légal et régulatoire, et secrétaire générale de la Bourse bruxelloise, Euronext Brussels, et ses filiales. Elle avoue cependant que, compte tenu de l'évolution régulatoire, elle ne semble plus faire le même métier qu'à son arrivée dans l'institution.

À l'issue du programme de mentoring, Anne-Sophie Pijcke a fait son entrée dans le conseil d'administration et le comité d'audit de Fountain. Elle est également présente au conseil de l'lates d'Euronext.

gique. «Un conseil d'administration est tenu à la discrétion et au caractère hautement confidentiel. De plus, l'inviter un jour où l'agenda est moins chargé, c'est aussi donner une fausse image et risquer une retenue de la part des administrateurs», précisera-t-il.

Ce qui a changé pour la mentorée

«C'était une excellente expérience et une très belle rencontre humaine. Ce programme m'a permis de rentrer dans le conseil d'une première société et j'espère la faire profiter de mon œil de juriste et de femme», explique Anne-Sophie qui se dit désormais plus sûre d'elle. «Quelque part, Baudouin m'a fait administratrice», clame-t-elle.

Ce qui a changé pour le mentor

«Dans tous les domaines de la vie, toute expérience est bénéfique. D'abord, cela vous aide à repenser certaines visions que vous aviez sur l'un ou l'autre problème et la façon de les résoudre. Il y a aussi un rapport intergénérationnel utile et qui me permet de garder une vision ouverte au changement. Il y a un réel de pire que de vivre sur un acquis», déclare Baudouin Michiels.

Il ajoute également avoir beaucoup appris rien qu'en écoutant Anne-Sophie lui exposer les raisons pour lesquelles les conseils devraient être composés de davantage de femmes.

La forme de leurs rencontres

Le programme imposait la tenue d'un certain nombre de rencontres en face à face. «Nous nous sommes vus deux, trois fois chez Belgacom», se souvient Baudouin Michiels. La première fois, je lui ai montré la passerelle. Nous avons aussi eu des relations téléphoniques et par e-mail. Anne-Sophie est très occupée, moi malgré les apparences (rire) je suis aussi occupé. Ce n'était donc pas facile de trouver des plages de 2 à 3 heures pour se voir.»

Aujourd'hui, même si le programme est

terminé, les contacts se poursuivent. Anne-Sophie Pijcke s'est ainsi tournée vers son mentor lorsque Fountain lui a proposé un poste d'administratrice. «Avant d'accepter le mandat chez Fountain, j'ai demandé à parler à Baudouin. Un autre appel de débriefing sera également à l'ordre du jour, nous diront les deux complices.

Et quand on leur demande s'ils arrivent à couper le fil qui les unit, Anne-Sophie répond sans hésiter: «Je suis pas sûre de vouloir le couper. Je pense que j'aurai toujours le besoin de partager. Ça peut être contactée par une autre société pour un poste d'administratrice, la première personne à qui j'en parlerai, c'est Baudouin.»

Le message n'est pas très différent du côté de Baudouin Michiels qui ne voit que deux cas pour que les liens soient rompus: «Soit je tombe dans un état de sévérité, soit je ne suis plus de ce monde. Mais ce n'est pas encore à l'ordre du jour», ironise-t-il. Désormais, il attend de voir Anne-Sophie compléter son carnet de mandats d'administratrice.

Le regard sur le programme

Coacher des femmes au poste d'administratrice était-il primordial pour remplir nos conseils? La question fait débat. Néanmoins, Baudouin Michiels ne s'en serait pas pris autrement avec un homme. «Je ne changerais pas de méthodologie. Ici, j'avais l'avantage que nous sommes en retard dans l'équité homme-femme, et qu'il y a en plus une obligation légale. Argument que je n'aurais pas pu utiliser avec un homme.»

Anne-Sophie, qui reste convaincue que la gent féminine est sous-représentée dans les salles de conseil, se félicite d'un tel programme. Mais, affirme-t-elle, «je ne suis pas forcément favorable aux quotas, car c'est difficile d'être celle qui remplit la case femme dans un conseil».

Retrouvez demain la suite de notre série avec le tandem Patrick Van Houtryve/Géline Holschuh

Dossier En tandem

«Nous avons eu un dialogue très concret, où chacun a appris de l'autre»

Marie Dequae juge que le mentoring d'Erik Dralans, ex-banquier, l'aide à mieux exercer son mandat d'administratrice chez Belfius. Mais la transmission d'expériences a été réciproque.

LE MENTOR ERIK DRALANS

Licencié en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers, Erik Dralans (64 ans) a fait toute sa carrière à la BBL, devenue ING, dont une bonne partie à l'international, notamment en Asie. Rentré en Belgique en 1996, il entre très vite au comité de direction. Le 1^{er} juillet 2007, il devient président du comité de direction d'ING Belgique. Début 2011, il a cédé le flambeau au Néerlandais Ralph Hamers, comme il se l'était promis après 40 ans de carrière. Mais il est loin d'être inactif. Il est notamment administrateur chez Euroclear ou au Festival van Vlaanderen, et président du conseil de la Telenet Foundation. Il a été appelé comme médiateur par la FEB pour trouver un système de soutien alternatif à l'éolien offshore - qui attend toujours l'aval du gouvernement. Il a aussi été choisi par Bebefin pour présider le groupe de travail qui planche sur la manière dont les institutions financières peuvent collaborer avec les pouvoirs publics.



CHRISTINE SCHARFF

Ce sont deux grands formats du monde des entreprises qui composent ce tandem. Phoot que la complicité, c'est le respect mutuel qui se dégage de leurs échanges. Si Marie Dequae donne du fil à l'ancien patron d'ING Belgique, lui reste plus formateur. Mais tous deux se déclarent ravis de l'expérience. Marie Dequae, qui ne siègeait chez Belfius que depuis quelques mois, y a vu une véritable opportunité, étant donné l'extraordinaire expérience d'Erik Dralans dans le monde bancaire. En retour, il n'a pas seulement eu le plaisir de transmettre : il a aussi profité des acquis de Marie Dequae dans d'autres domaines.

Les raisons de leur démarche

Marie Dequae, qui avait déjà quelques mandats d'administratrice derrière elle, estimait avoir encore beaucoup de choses à apprendre. «C'était une opportunité de travailler avec une personne aussi expérimentée qu'Erik Dralans, et l'occasion de capter son expérience et ses réflexions. Fait en outre eu l'avantage que mon mentor avait beaucoup d'expérience dans le secteur bancaire.»

Erik Dralans, qui venait de quitter la vie professionnelle active, voulait faire profiter de son expérience. «L'idée de pouvoir transmettre un peu de mon expérience d'administrateur dans différentes entités me paraissait tout à fait logique. Et tout en partageant cette expérience, j'ai appris beaucoup, parce que Marie Dequae a été active dans d'autres domaines.»

Principaux points travaillés

Après une première rencontre où les deux membres du tandem ont appris à se connaître et se sont fixés des objectifs, chaque réunion était centrée sur un thème, qu'ils s'efforçaient d'explorer en profondeur, après l'avoir préparé via un échange de documents. «J'essayaient d'arriver avec des situations vécues, et dont je voulais discuter», précise Marie Dequae. «Et nous concluions toujours sur les responsabilités du conseil concernant le sujet du jour. Nous avons commencé par un thème qui me tenait vraiment à cœur : la gestion des risques. Nous avons aussi parlé stratégie, ressources humaines et people management, ICT – tout ce qui est informatique dans le secteur bancaire est très important. Nous avons également eu une session sur la manière dont un board doit travailler : qui participe, comment les différents



Pour Marie Dequae, échanger avec Erik Dralans sur le fonctionnement d'un «board» a été particulièrement utile. © DRIES LUYTEN

membres d'un conseil, avec leurs spécialités diverses, peuvent travailler ensemble ou avec le comité de direction... Cette session était particulièrement intéressante pour moi.»

Ces réflexions partaient du principe que chaque société et chaque conseil sont différents, mais que des thèmes doivent revenir de façon récurrente. «Dans le secteur bancaire, très réglementé, une bonne partie de l'agenda du board est déjà fixée», souligne Erik Dralans. «Mais quelle que soit l'entreprise, la stratégie est un sujet qu'il faut revoyer régulièrement. Il n'est pas statique! Et surtout, il faut vérifier après quelques mois que les objectifs sont bien remplis. Mon expérience m'a appris qu'il était très facile de développer une stratégie, et très compliqué de l'exécuter. Le rôle du conseil est également de voir si l'exécution, qui est la responsabilité du management, est bien menée.»

Le tandem a aussi travaillé sur l'information transmise au conseil. «Il est important pour moi de savoir comment capter l'information sur ce qui se passe dans la société», souligne Marie Dequae. «Cela doit faire l'objet d'une discussion entre le board et le management, complète Erik Dralans. Il faut trouver un équilibre, et déterminer quel type d'information doit être transmis au board, à quel moment et sous quelle forme, en laissant au conseil le temps d'en prendre connaissance et d'en débattre.»

La question du genre, par contre, n'a guère été abordée par le tandem. «Je pense que ce n'est plus un problème dans les conseils d'administration», remarque Erik Dralans. Cela l'est peut-être encore dans certaines entreprises, où certains échelons sont peut-être encore dominés par une génération qui ne prend pas vraiment les femmes au sérieux. Une situation que Marie Dequae a appris à gérer au début de sa carrière. «Il faut valoriser le temps qu'on prend pour parler. Au début, on doit être vraiment très concis dans ce que l'on exprime, et gagner l'attention des hommes en montrant qu'on a un message qui vaut quelque chose pour eux», témoigne-t-elle.

Même si cela ne faisait pas à proprement parler partie du processus, les carnets d'adresses de chacun ont aussi été ouverts. «Mon président chez ING, Luc Vandewalle, que Madame connaît bien, a énormément d'expérience dans cette gestion du risque bancaire. Je crois donc que vous avez passé quelques heures avec lui», lance Erik Dralans à Marie Dequae, qui opine du chef.

EXPRESS

L'Institut des administrateurs Guberna et l'association Women on Board ont lancé fin 2011 le «Mentoring Pilot Program» pour former des femmes au poste d'administratrice de sociétés.

Vingt tandem de mentor/mentorée ont été constitués. Ils ont avancé ensemble pendant plus d'un an.

«L'Echo fait le bilan de cette expérience avec six d'entre eux.»

Ce qui a changé pour la mentorée

«J'ai pu utiliser l'expérience d'Erik dans mon mandat dans le secteur financier. Le fait d'avoir traité du fonctionnement d'un board m'a aidé à bien fonctionner, d'abord en utilisant bien les documents qu'on reçoit et ensuite en préparant mes avis, surtout dans les domaines qui sont ma spécialité, la gestion des risques au sens large.» Marie Dequae reconnaît être devenue plus assertive en tant qu'administratrice de Belfius suite à ce mentoring.

Pas question pour autant d'intervenir sur tous les sujets. «Je me concentre sur les points sur lesquels je peux apporter une valeur ajoutée», explique-t-elle. «Être utile et essentiel ne veut pas dire sauter sur tous les sujets.» Des échanges qui, souligne-t-elle, se déroulent pas seulement durant les conseils, mais aussi au sein du comité d'audit et risque dont elle fait partie, avec les autres membres et surtout, le «chief risk officer».

Ce qui a changé pour le mentor

«Le contact avec Marie Dequae, qui avait une expérience dans l'industrie, m'a rappelé qu'il y avait autre chose que les banques», témoigne Erik Dralans. «J'ai aussi appris que si dans une banque, on parle en centaine de millions, il y a des structures où 10.000 euros, voire 1.000 euros, sont importants.» Un rappel utile pour Erik Dralans, qui préside aujourd'hui la Telenet Foundation, ou qui est membre du conseil d'administration de Festival van Vlaanderen. Marie Dequae, qui a été active durant 10 ans, dont quatre comme présidente de la Ferma, la Fédération des associations européennes de risk management, a pu lui apporter son expérience dans ce domaine.

La forme prise par leurs rencontres

Le tandem s'est rencontré cinq ou six fois, pour des réunions de deux bonnes heures au domicile de Marie Dequae, à Zwevegem, près de Courtrai. «J'avais le luxe de ne pas devoir me déplacer», sourit-elle. «Et moi j'ai découvert une partie de la Belgique que je ne connaissais pas», réagit Erik Dralans. Ils ont résumé les conclusions de chaque rencontre, conclusions qui ont été partagées avec les autres tandem en fin de parcours. «Apar-

LA MENTORÉE MARIE GEMMA DEQUAE

Docteur en sciences économiques appliquées de la KUL, Marie G. Dequae (65 ans) a enseigné plusieurs années les finances et l'économie à l'Université de Louvain, sur le campus de Courtrai, et au Vlechto à Bruxelles. Elle a rejoint le groupe Bekaert en 1985, pour en devenir rapidement risk & insurance manager, un poste qu'elle a occupé jusqu'en janvier 2009. Entrée dans le conseil d'administration de Ferma, la Fédération des associations européennes de risk management, elle en a assuré la présidence pendant quatre ans, et en est aujourd'hui conseillère scientifique. Elle est professeur de stratégie et de gestion du risque au programme MBA de l'ENPC-MBA (École des Ponts ParisTech), et siège notamment chez Vinçotte, Partenaires OZV ainsi qu'au conseil de l'Institute of Risk Management, à Londres. Elle est depuis février 2012 administratrice de Belfius Banque, et depuis juillet 2012 de Belfius Insurance, où elle siège dans les deux comités d'audit.

tir de cette somme d'informations, Guberna a préparé une sorte de manuel du fonctionnement d'un conseil que l'on peut remettre aux administrateurs potentiels», se félicite Erik Dralans.

Ce qui perdure depuis la fin du programme

Les deux membres du tandem n'ont pas vraiment gardé le contact, même si l'on se l'étaient promis. «Les agendas se remplissent rapidement», explique, en guise d'excuse, Erik Dralans. «Merci donc de nous avoir donné cette opportunité!»

Leurs souhaits pour la suite
«Clairement, cela vaudrait aussi la peine de former des hommes au métier d'administrateur, parce qu'ils ne sont pas toujours mieux équipés, mieux organisés ou mieux informés que les femmes», suggère Erik Dralans. Une idée que soutient Marie Dequae.

Dossier En tandem

«Mon rôle n'est pas de lui greffer des ailes, mais qu'elle déploie les siennes»

Patrick van Houttryve a pu épauler et aiguiller Gesine Holschuh dans des conditions très concrètes puisque celle-ci est devenue administratrice de Max Havelaar dès le début de leur mentorat.

LA MENTORÉE

GESINE HOLSCHUH

Cette Allemande d'origine a, à 47 ans, un parcours riche. Ingénierie commerciale de Solvay Brussels School, avec un MBA de l'Insead en plus sous le bras, elle a commencé à New York dans l'investment banking. Elle passe ensuite sept ans chez McKinsey en Allemagne et en Belgique avant de rejoindre son plus gros client à l'époque: AB InBev (BeNeFraLux). En 2005, elle décide de «jouer à l'entrepreneur» (dixit) et co-fondé ResoToPresto. Après deux ans, elle choisit de revendre ses parts. Depuis 5 ans, elle travaille comme consultante indépendante en business development pour de grands groupes alimentaires, en Belgique et à l'étranger. Elle est membre du conseil d'administration de Max Havelaar depuis mai 2012. À côté, elle suit des projets d'entrepreneuriat social.



SÉRIE D'ÉTÉ
EN TANDEM (3/6)

Impliqués, Gesine Holschuh et Patrick van Houttryve préparent, par échange de mails, chacune de leur rencontre, tout en veillant à bien clôturer le sujet précédent.

© DIETER TELEMAN

CÉCILE BERTHAUD

On laisserait aller à utiliser un terme à la mode, on dirait qu'elle est solaire. Mais gardons-nous de toute indolence estivale. Gesine Holschuh est lumineuse. Ce n'est pas dû à sa blondeur - laissant la platitude aux plages normandes -, mais bien à une expression avenante et vive, ancrée dans un regard direct. Direct, mais ni inquisiteur, ni bravache. Non, franc.

À cette lumière qu'elle incarne, Patrick van Houttryve ne cherche aucunement à faire de l'ombre. Homme posé, il laissera le plus souvent la parole à sa pupille, sachant néanmoins parfaitement exprimer son opinion quand il l'estime nécessaire et au moment qu'il juge opportun. Il semble être un authentique précepteur qui trouve sa grandeur à épouser les potentiels de son élève, bien loin du maître fat pour qui l'élève est un faire-valoir de sa grandeure.

Ils ont pour point commun d'être boucheurs et appliqués. Leur parcours en tandem, ils ne le voient pas comme un Paris-Roubaix, une course d'un jour, mais comme un Tour de France, de la longue durée faite d'étapes et d'obstacles variés. Ils ne descendent de celle que lorsqu'ils auront appris tout ce qu'ils peuvent l'un de l'autre.

Les raisons de leur démarche

«Il est rare qu'un vénérable vous proposez un mentor sur un plateau d'argent! C'était une superbe opportunité de pouvoir m'entretenir avec une personne chevronnée. Je n'avais pas encore de mandat d'administratrice à l'époque, mais bénéficiant des infos d'une personne qui connaît les conseils d'administration de l'intérieur était un bon complément de ma mission de consultante», expose Gesine Holschuh.

«Quand à moi, je voulais partager mon expérience de la complexité de la gestion des PME familiales», déclare Patrick van Houttryve. «Je crois que les C.A. ont un absolument besoin de sang neuf. On vit sur les acquis et avec des personnes qui ont une multitude de mandats. Cette initiative

EXPRESS

Guberna, l'institut des administrateurs et l'association Women on Board ont lancé fin 2011 le «Mentoring Pilot Program» pour former des femmes au poste d'administratrice de sociétés.

Vingt tandem de mentor/mentorée ont été constitués. Ils ont avancé ensemble pendant plus d'un an.

L'Echo fait le bilan de cette expérience avec six d'entre eux.

de Guberna et Women on Board est plus que pertinente. Et être un des premiers à le faire est super important.»

Les principaux points travaillés

«Juste après notre deuxième rencontre, le dossier Max Havelaar est arrivé sur mon bureau: l'opportunité de rejoindre leur conseil d'administration, explique Gesine Holschuh. Donc on a tout de suite pu aller dans le concret: comment préparer la réunion avec le président du CA, à quoi faire attention, etc. Puis, il y a eu le premier conseil auquel j'ai assisté comme observatrice. Ainsi, il y a eu des étapes et une dynamique naturelle s'est installée tout de suite dans cette relation mentor/mentorée.»

Le coaching s'est donc fait en situation réelle et sur un cas spécifique. Les conseils du mentor trouvaient tout de suite un écho. «Avant même d'accepter ou non le mandat, Patrick m'a parlé de la nécessité de l'entente, voire de l'osmose, avec le président du conseil et de la nécessité de bien cerner quelle dynamique il met dans son CA. C'était un conseil très judicieux car l'objectif d'un CA c'est de trouver des consensus et ça, c'est le président qui en a la maîtrise. Je n'étais pas consciente de ça auparavant car j'étais très focalisée sur le contenu et sur ce que je pouvais apporter», complète la désormais administratrice.

Le premier contact est bizarre, observe-t-elle. Quelqu'un que vous n'avez jamais vu vous appelle parce qu'il vous a repérée sur base de votre CV. La première réunion est un peu étrange aussi. Mais au-delà de ça, on n'a eu aucun souci. «D'un côté, enchaîne Patrick van Houttryve, on ne s'improvise pas mentor. Ça demande une bonne préparation. Je me suis inspiré d'un autre programme de mentorat et j'ai été aidé par Baudouin Deschamps [lui-même mentor de Sabine Colson, voir l'Echo du 10 août p.38].»

La clef indispensable à la réussite du mentorat

«L'échange, répond de suite Patrick van Hou-

LE MENTOR

PATRICK VAN HOUTTRYVE

Ce Bruxellois a fait sa carrière principalement dans les PME familiales. Après avoir dirigé une filiale allemande de Goodyear pendant dix ans, il a pris les rênes de Pollet pendant 30 ans. Il a assuré les fonctions de directeur général, administrateur, et vice-président de cette entreprise familiale spécialisée dans le nettoyage et l'hygiène.

Il a actuellement sept mandats d'administrateur, à la fois dans des fédérations (Belges et Internationales) et dans des PME familiales (papier, chimie, médicaments), issu de la promo 1969 de l'Ithec. Il en est toujours administrateur.

Récemment, il a cofondé Board Coaching To Excellence, «une association d'administrateurs expérimentés qui vise à accompagner les conseils d'administration et les organes décisionnels des PME».

tyve. Le principe, c'est que la mentorée déploie ses ailes, pas que le mentor lui greffe des ailes. Et là, le mentor y joue aussi son compte. Le tandem a aussi rencontré deux autres duos, l'un au début, l'autre à la fin du programme. «La première fois, c'était rassurant et enrichissant. On a appris 2-3 trucs que les autres faisaient - et vice-versa - et qui nous ont servis à faire un pas de plus», relève l'administratrice de Max Havelaar.

«Oui, on a rencontré deux équipes aux profils tout à fait différents et il était intéressant de voir comment chacun, à sa manière, menait le programme», renchérit le spécialiste des PME familiales. «Et pour moi, c'est l'occasion d'avoir un petit réseau privilégié, baignant dans les mêmes problématiques. Ça apporte plus que de rencontrer quelqu'un dans un cocktail», ajoute Gesine Holschuh.

Leurs conseils pour ceux tentés par l'aventure

«Je crois que l'expérience ne s'arrête pas après un an. À court terme, ce n'est qu'un début de tremplin. À long terme, on arrive à un échange d'égal à égal», estime le mentor. «Si la mentorée n'a pas de mandat d'administratrice, il est utile d'avoir un mentor actif dans les PME car les mandats viendront de là. Si vous regardez les sociétés cotées, il y a peu de mandats qui vont s'ouvrir», conseille Gesine Holschuh.

Ce qui perdure depuis la fin du programme

«On continue à se rencontrer tous les trois mois, comme avant, car il y a une bonne dynamique dans cette relation. Et on continue à préparer nos entretiens comme avant», souligne la consultante.

Pour son mentor, le challenge reste «très utile jusqu'au bout». «Tant qu'il y aura un apport réciproque, on va continuer. Voire même se voir en petits groupes pour continuer à s'enrichir.»

Suite de notre série vendredi, avec le tandem Marie Gemma Dequae/Erik Dralans

Dossier En tandem

«J'avais la curiosité de voir comment cela se passe de l'autre côté»

Ravie du programme de «coaching», Evelyne van Wassenhove garde une belle humilité. Elle n'en-tend pas entrer demain au conseil d'une grande entreprise, laissant la place à plus expérimenté.

LA MENTORÉE

EVELYNE
VAN WASSENHOVE

Ingénieur commercial de formation à Louvain-la-Neuve, c'est dans la consultation qu'Evelyne van Wassenhove commence sa carrière.

«J'avais besoin d'être en contact avec les gens et plus en contact avec la variété des projets d'entreprises», affirme-t-elle. C'est le bureau de conseil Arthur D. Little qui lui ouvre ses portes tant à Bruxelles qu'à Paris. Elle s'y spécialisera dans les télécoms et les fusions et acquisitions.

Mais elle en veut plus. Elle quitte l'Europe pour ajouter une corde à son arc. À l'Université de Chicago, elle débrouille un MBA. «J'avais envie d'apprendre davantage du monde de l'entreprise». À son retour en Belgique, elle entre au département fusions et acquisitions de Belgacom. «J'ai beaucoup travaillé sur les dossiers étrangers du groupe et sur l'introduction en Bourse de la société».

Après 5 ans, et face à peu de mobilité interne dans l'entreprise de télécoms, Evelyne van Wassenhove rencontre le fondateur de Quantus, une société de咨询, qui l'entraîne en 2007 avec lui dans l'aventure. Elle y est désormais responsable du pilier «stratégie, fusions et acquisitions et corporate finance».



SÉRIE D'ÉTÉ
EN TANDEM (5/6)

DOMINIQUE LIESSE

Voilà un tandem qui ne manque pas de peps. Entre Catherine Gernay et Evelyne van Wassenhove la sauce semble avoir pris à merveille. Un même bagage académique en poche, elles usent et abusent du networking: «l'histoire de contredire cette affirmation tarte à la crème comme les femmes sont moins bonnes que les hommes», clame la mentor.

Les raisons de leur démarche

«C'est une question à poser davantage à la mentorée», affirme d'emblée Catherine Gernay. Néanmoins, elle n'a pas accepté cette expérience sans raisons personnelles. «Ma motivation était la transmission de l'expérience. Faire profiter de ce que j'avais appris». Face au choix des mentorées, elle avait certes des exigences: «je souhaitais accompagner quelqu'un qui avait un profil similaire au mien: économiste et consultante».

Pour Evelyne van Wassenhove, c'est davantage la curiosité qui la pousse à présenter sa candidature à Guberna et Women on Board. «J'étais fort intéressée par le monde des entreprises et des conseils d'administration. Dans mon parcours de consultante, je trouvais que devenir administratrice d'une société privée commerciale était une suite logique. Certes ce n'est pas pour demain, car je suis encore assez jeune. Mais quand j'ai eu connaissance de cette initiative de mentorat, l'idée d'avoir une relation privilégiée avec quelqu'un du monde des affaires, au bagage riche d'expériences et prêt à les partager, m'a semblé assez merveilleuse, fait très vite postulé et lorsque j'ai été choisie, ce fut le début d'une belle aventure».

Elle ajoute par ailleurs que durant ses 5 années chez Belgacom, elle a été appelée à préparer plusieurs conseils sans jamais passer les portes de la salle. «je maîtrisais assez bien le travail préparatoire d'un board.



Catherine Gernay souhaitait avant tout transmettre son expérience à Evelyne van Wassenhove. © SASKIA VANDERSTICHELE

Par contre le processus de prise de décisions, ce qui passait derrière la porte m'échappait. J'avais la curiosité de voir comment cela se passe de l'autre côté. On a donc beaucoup discuté avec Catherine de cette dynamique de prise de positions, comment on arrive à un consensus et comment on gère les problèmes».

Les principaux points travaillés

«Dès le départ, j'avais décidé de ne pas lui faire un cours de finance ou de droit, puisqu'elle avait le background suffisant et qu'il y a aussi les formations de Guberna pour cela. J'ai essayé de mettre l'accent sur l'informel, le fonctionnement concret d'un conseil en lui racontant des histoires. Comme elle est consultante, elle est tenue au devoir de confidentialité et donc j'ai pu lui raconter des trucs que je ne suis pas censée raconter. Car la valeur de l'exemple, de l'expérience prévalait», insiste Catherine Gernay.

Evelyne précise, elle, que les points d'attention avaient été définis plutôt de façon

informelle. «Nous avions élaboré un petit plan d'action. Tout était informel, nous n'avons jamais été dans des rapports très dirigés, très détaillés».

Néanmoins, à ce jour, elle avoue avoir encore un point sur lequel elle souhaiterait travailler: «c'est de ne plus m'occuper de l'opérationnel; une matière qui n'est plus du ressort du conseil. Il faut savoir, dans un conseil d'administration, prendre de la distance et ne pas vouloir creuser pour comprendre le comment du pourquoi. Pour Catherine Gernay, c'est effectivement une étape difficile à franchir pour les «opérationnels» devenus administrateurs».

Les leçons tirées de ce programme

«En termes d'expériences concrètes et de compréhension de ce qui se passe de l'autre côté, ce programme est très enrichissant. C'est aussi une façon d'avoir plus confiance en soi qu'au paravant. De plus, combiner l'«mentoring» et les formations théoriques de Guberna offre un

EXPRESS

Guberna, l'Institut des administrateurs, et l'association Women on Board ont lancé fin 2011 le «Mentoring Pilot Program» pour former des femmes au poste d'administratrice de sociétés.

Vingt tandem de mentor/mentorée ont été constitués. Ils ont avancé ensemble pendant plus d'un an.

L'Echo fait le bilan de cette expérience avec six d'entre eux.

Retrouvez tous les articles de la série «En tandem» sur lecho.be/tandem

LA MENTOR

CATHERINE GERNAY

Docteur en Sciences économiques, après un passage à la Harvard Business School, Catherine Gernay rentre au Service de la Politique Scientifique. Elle passe ensuite à «Voyelles», magazine féministe de la fin des années 70 dont elle est membre fondatrice. Elle est en charge du marketing. Recrutée par la Générale de Belgique, elle y restera une vingtaine d'années, avec certes de nombreux passages du privé au public. En 1982, elle deviendra la conseillère du Vice-Premier Jean Gol. «Ce fut une expérience extraordinaire, celle du premier gouvernement Martens-Gol où l'on a mis en place la dévaluation, le «Cooremans-Declercq», les mesures de renforcement des universités».

De retour à la Générale, elle devient directrice du cabinet d'Etienne Davignon alors dans le feu de l'action avec l'offensive de Carlo De Benedetti. Quelques années plus tard, elle devient Secrétaire Générale de Fabrimental. La fédération industrielle est désormais connue sous le nom d'Agoria. Lorsque le MR succède à Ecolo au ministère de l'Énergie, l'énergie se rappelle à elle. Catherine Gernay accompagnera ainsi tantôt le ministre fédéral tantôt le ministre au régional. Ensuite, ce sont les portes des conseils d'administration qui s'ouvrent à elle: SNCB Holding, le Centre d'étude de l'énergie nucléaire, l'Institut des radios éléments, etc.

beau tremplin. Grâce à ce programme, je serai davantage prête demain qu'il y a 18 mois. Ce fut aussi une belle rencontre», déclare Evelyne van Wassenhove qui ne se dit pas pour autant prête dans l'immédiat à siéger dans le conseil d'une grande société du Bel 20. «D'autres mentorées ont préparé leur CV dans cet objectif, mais elles sont plus âgées que moi. Devenir demain administratrice dans une grande entreprise aurait peu de sens. Je serai moins crédible que d'autres qui ont 50 ans et un mandat de CEO», affirme-t-elle humblement. Néanmoins, cette expérience lui a donné envie de partager à son tour en devenant elle-même mentor dans un programme européen visant à promouvoir l'entrepreneuriat et les femmes entrepreneurs.

Pour Catherine Gernay, le désir de partager et l'occasion de promouvoir des jeunes, sont, dit-elle, un devoir. Un devoir qui a rempli avec plaisir. «Toutefois, nous n'avons pas fini notre travail Evelyne et moi».

La place de la femme dans leurs discussions

Le tandem formé par Catherine Gernay et Evelyne van Wassenhove se différencie des autres sur un aspect: Catherine est la seule mentor féminine. «J'ai trouvé ça bizarre. Il y a d'autres femmes avec une expérience dans les conseils, il suffit de chercher», lance-t-elle.

Elle se dit convaincue qu'une femme apporte une stabilité, une transparence due à sa plus grande préoccupation pour la gouvernance, et une plus grande liberté de parole. Les femmes sont moins formées que la plupart des hommes.

Elle a ainsi enseigné à sa mentorée la nécessité de s'imposer. «Je l'ai expliquée à Evelyne: la femme prétexte reste encore de mise dans certains conseils d'administration. De plus, trop souvent les conseils sont des lieux de jeux de pouvoirs. Pour une femme, le meilleur conseil est d'observer ce qui se passe et de dire ce qu'on a à dire, quitter à se répéter et exiger que nos propos soient repris dans le PV».

Congo

Le Nord-Kivu pleure et saigne. REPORTAGE PHOTOS PAGE 40

Etermum
À Gembloux, la PME de couverts a connu un coup de jeune.

ENTRETIEN PAGE 41

Danse

Le Festival des Brigittines emmène la crise prendre le large. PAGE 42

samedi 10 août 2013

L'Echo

À propos



L'atout mentor

Les conseils d'administration, un univers d'hommes? C'est un fait. Un fait qu'ont voulu changer Guberna et Women on Board en lançant un programme de mentoring. Dix-huit mois durant, 20 femmes ont été «coachées» par des experts. Premier bilan avec Sabine Colson et Baudouin Deschamps.

A propos

Série

Baudouin Deschamps et Sabine Colson inaugurent cette série destiné aux administratrices. Ils ont surtout travaillé sur des p dans les conseils où elle siège.



SÉRIE D'ÉTÉ
EN TANDEM (1/6)

Des femmes «coachées» aux rouages des Conseils

Octobre 2012. Alors que le monde de l'entreprise se voit contraint de faire route vers une plus grande équité en termes de genre, l'institut des administrateurs, Guberna, et l'association Women on Board lancent le «Mentoring Pilot Program». Objectif: former des femmes au poste d'administratrices sociétés.

La première étape a été de composer 20 tandems d'hommes et de femme (il y en a une sur les 20 coaches) d'affaires rodés aux rouages des conseils, et de femmes qui ambitionnent de faire leur entrée dans les salles feutrées des conseils. Le «Mentor» et la «Mentee».

«Cette idée n'a pas été créée par Guberna ou Women on Board. Elles nous viennent d'Angleterre qui avait appliqué ce modèle aux entreprises du Footsie 600 avec comme mentors uniquement des présidents de conseil. En Belgique, le programme était destiné aux entreprises cotées ou non avec un mentor qui devait avoir une expérience dans un conseil; et ce quelle que soit sa fonction occupée», explique Huia Beli Salah, en charge du programme chez Guberna.

Les «Mentees», toutes membres de Guberna ou Women on Board, ont été sélectionnées sur base de candidatures spontanées. Au total, 35 dossiers ont été envoyés. Les mentors, choisis parmi les membres de Guberna, ont eu leur mot à dire dans cette sélection.

Après 18 mois de «coaching», la satisfaction est de mise comme nous le diront au fil de ces prochains jours différents tandems. Quant à Guberna, elle s'apprête, avec plusieurs partenaires, à lancer en octobre la 2^e édition du programme. Un programme plus vaste nous dit-on sans lever le voile. **D.L.**

En tandem «J'ai plus confiance en moi»



CHRISTINE SCHARFF

La relation de confiance, mêlée d'une certaine forme de complicité, qui s'est établie entre les deux pôles de ce tandem saute aux yeux. Sabine Colson et Baudouin Deschamps résument, à deux voix, le chemin parcouru ensemble, guettant régulièrement du coin de l'œil l'approbation de l'autre.

Les raisons de leur démarche
«J'étais en attente de ce genre de projet», affirme Sabine Colson. «J'avais déjà suivi une formation, mais plus théorique, chez Guberna. Je passais de la Sogepa à la SRW, et j'avais envie de conseils. Le rôle d'un administrateur est différent selon la taille de l'entreprise, son actionnariat, mais aussi le moment de la vie de l'entreprise.» De son côté, Baudouin Deschamps, rentré en Belgique après 15 ans d'absence, avait pris une série de contrats pour renouer avec le monde des affaires belge. «Quand la proposition de devenir mentor a été formulée, j'ai levé le bras. Pour moi, c'était donnant-donnant: je le voyais comme une occasion de confronter mes idées, d'autant que Sabine était déjà administratrice. Nous avons donc eu l'occasion de travailler sur le cœur de métier.»

LA MENTORÉE

SABINE
COLSON

Diplômée de HEC (Ulg), Sabine Colson (44 ans) a travaillé six ans durant dans l'audit, chez PwC, puis 15 ans à la Sogepa, la structure de la Région wallonne spécialisée dans les entreprises en restructuration. «J'ai choisi cette voie pour la diversité des clients, pour pouvoir suivre les entreprises sur une durée plus longue, et parce que le service public a un sens pour moi», commente Sabine Colson.

Après toutes ces années au chevet des entreprises, elle a rejoint, il y a deux ans, la SRW, et plus précisément la SRW Environnement, qui gère un portefeuille d'une centaine de millions d'euros. Siéger dans des conseils d'administration fait donc partie, de longue date, de son job. Elle est ainsi, entre autres, administratrice chez Realco ou chez Tracei, ou observatrice au conseil d'administration de Greenwatt. «Mais à l'occasion de mon changement de boulot, j'ai trouvé que cette opportunité de mentoring tombait bien», remarque-t-elle.

L'obstacle qu'ils ont dû surmonter
«Il a fallu, dans un premier temps, établir une relation de confiance, j'ai voulu laisser que tout sera confidentiel et qu'il n'y aurait pas de jugement», explique Sabine Colson. C'est une fois que Baudouin ni a expliqué son intérêt pour la gouvernance qu'une certaine administration s'est installée. «Dans un premier temps, je me demandais ce qu'un mentor qui venait du monde de l'assurance allait m'apporter, alors que j'étais plutôt active dans l'industrie.»

Principaux points travaillés

«J'avais envie de réflexions sur la stratégie, le contenu, mais aussi sur des aspects plus informels», note Sabine Colson. Comment gérer un conflit au sein d'un CA, comment prendre sa place, comprendre les aléances, comment rester soi-même alors que les décisions sont prises collégialement... Être administratrice de sociétés fait partie de mon métier. C'était important pour moi de pouvoir discuter de cas concrets que je rencontrais. Le fait de les formuler aide déjà beaucoup, et j'ai bénéficié de conseils très pratiques. Il faut dire que dans ses fonctions de directeur européen chez Aviva, Baudouin Deschamps a siégé au conseil de pas moins de 25 sociétés...»

Parmi les cas concrets abordés: comment amener un conseil à travailler sur la stratégie. «Sur le fond, Su-

de six tandems ayant participé à ce programme de mentoring. Les problématiques concrètes rencontrées par Sabine Colson



LE MENTOR
BAUDOULIN
DESCHAMPS

Juriste de formation, Baudouin Deschamps (65 ans) a fait sa carrière dans l'assurance, mais principalement à l'étranger. Il a travaillé 22 ans pour le groupe britannique Aviva, dont 6 seulement en Belgique, partageant le reste de ces années entre l'Angleterre, l'Écosse, la France ou Milan. Il a notamment été directeur européen du groupe qu'il a quitté il y a six ans. «Dans ces fonctions, j'ai du mettre en place plusieurs joint-ventures, avec tous les soucis de création d'un conseil d'administration des organes de supervision et de contrôle. C'est alors que j'ai développé un réel intérêt pour la gouvernance», souligne Baudouin Deschamps. En 2009, il lance Abacus Risk Management, une petite société qui aide des clients à créer et gérer des «captives». Administrateur de plusieurs PME et de deux sociétés d'assurances à l'étranger, il est aussi membre de l'advisory board de Mercure Urval. Il est actif chez Guberna et a cofondé l'ASBL Board Coaching To Excellence, qui aide des conseils d'administration à choisir leurs membres ou à améliorer leur performance.

«Un administrateur doit oser demander et redemander. C'est cette communication qui sauve pas mal de boards.»

Baudouin Deschamps
Fondateur d'Abacus Risk Management et consultant en gouvernance

bué émit parée, explique Baudouin Deschamps. Mais l'objectif était d'amener le conseil à se poser la question, et à décider d'y consacrer du temps, j'ai donc été piocher dans mes trésors du passé pour l'aider. Même s'il y avait un plan d'urgence dans l'entreprise, la responsable de la SRIW est venue avec une présentation pour soutenir sa demande, et a créé un petit comité stratégique. «J'ai aussi du rédiger une charte de gouvernance, et nous avons discuté de la façon d'intégrer certains problèmes potentiels pour les débrouillards», raconte Sabine Colson.

La dimension du genre, par contre, n'a pas vraiment été abordée. «Si j'avais travaillé avec un mentor femme, cet aspect aurait été plus présent. Ici, nous avons plutôt discuté de comment prendre ma place en général», explique Sabine Colson. Pour Baudouin Deschamps, cette question tient sans doute plus à sa jeunesse qu'à sa fait d'être une femme. «Mais chaque année, ça va mieux», rétorque en riant Sabine Colson.

Ce qui a changé pour la mentorée
«Je ne peux pas dire que le mentoring m'a complètement changée, mais cela m'a permis de valider certaines choses que je faisais, j'ai surtout reconnu que je devais avoir plus de confiance en moi, et rester moi-même», note Sabine Colson. «Quand vous êtes face à une difficulté, il faut user pour une question, et la repasser tant que ce n'est pas clair.» Pour Baudouin Deschamps, c'est cette communication qui sauve beaucoup

«Cette démarche m'a permis de valider une série de choses que je faisais. J'ai surtout retenu que je devais avoir plus de confiance en moi, et rester moi-même».

Sabine Colson
Conseiller général à la SRIW

de boards. «Il faut user demander et redemander. C'est difficile de communiquer la société en 6 ou 7 réunions par an, on est responsable à 100% en tant qu'administrateur».

Désormais, Sabine Colson travaille aussi davantage les relations avec les autres administrateurs ou les responsables de l'entreprise. «Je le faisais déjà, mais moins. Or il ne faut pas sous-estimer la qualité des relations qu'on peut nouer en dehors du conseil. Il faut construire la relation avec les autres administrateurs, mais aussi prendre le temps de visiter régulièrement l'entreprise, avoir des réunions avec le management et pas seulement le CEO, rencontrer des clients importants... Cela aide ensuite à prendre des décisions.»

Ce qui a changé pour le mentor

«Cela m'a permis de confronter pas mal de choses à un moment de changement», estime Baudouin Deschamps. Cela m'a peut-être aussi aiguillé: j'avais déjà une expérience de mentoring, mais pour des gens dans des fonctions opérationnelles, pas pour des administrateurs. Et plus concrètement, Sabine m'a aussi aidé sur un schéma d'investissement que je devais présenter...»

La forme prise par leurs rencontres

«J'ai vraiment profité de la flexibilité que m'offrait Baudouin», raconte Sabine Colson. «Nous avons eu parfois des réunions

par téléphone, parfois par e-mails, mais le plus souvent de visu, soit à mon bureau, soit en allant monter un hôtel ensemble.»

Le contenu, lui, dépendait des problématiques concrètes que Sabine Colson avait à soumettre. «Nous n'avons jamais vraiment programmé nos rencontres, remarque Baudouin Deschamps. Nous discutons plus d'une heure à chaque fois, c'était de bonnes réunions, où nous allions de l'énoncé à la solution, et la fois suivante, nous examinions comment s'était passée la problématique dont nous avions discuté.»

La principale difficulté pour le tandem

«C'est de concilier nos agendas», répondent en chœur les deux intéressés.

Ce qui perdure depuis la fin du programme

«Nos rendez-vous se sont un peu espacés, parce que nous sommes pris par le quotidien, mais nous continuons à nous voir», explique Sabine Colson. «Cela n'a rien d'exceptionnel, une fois qu'un climat de confiance s'est installé.»

Retrouvez la suite de cette série mardi prochain.

Mentoring programma versterkt kansen vrouwelijke bestuurders

Bij de keuze van bestuurders zijn vrouwen vele decennia lang over het hoofd gezien. In het debat over goed bestuur is het thema de jongste jaren sterk op de voorgrond getreden en dat debat leidde uiteindelijk tot een wettelijke quotaregeling voor overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven. De organisatie 'Women on Board' nam reeds een paar jaar geleden het initiatief om een 'visvijver van vrouwelijk bestuurstaal' te vormen. Om deze vrouwelijke bestuurders en kandidaat-bestuurders te ondersteunen in hun taak startte 'Women on Board' dit najaar samen met het instituut van bestuurders Guberna een mentoring project.

Het nationale 'Mentoring Pilot Program' dat Women on Board (WoB) en Guberna starten, loopt over de jaren 2011 en 2012. De 21 vrouwelijke 'mentees' worden begeleid door evenveel vrouwelijke en mannelijke mentoren. 'Het project is opgezet naar aanleiding van de wet die de quota voor vrouwelijke bestuurders in beursgenoteerde en overheidsbedrijven regelt', legt projectverantwoordelijke Hnia Ben Salah van Guberna uit. De mentoren zijn ervaren bestuurders, de 'mentees' zijn vrouwelijke CEO's, topmanagers, experts die een bestuursmandaat hebben of ambieeren. 'We focussen bewust op de raad van bestuur, niet op het management', onderstreepte Hnia Ben Salah. Het 'mentoring pilot program' biedt volgens haar aan de kandidaten een directe toegang tot bestuursmandaten zonder langs een headhunter te moeten passeren.

Sensibilisering

Mentor en mentee bouwen een relatie op en wisselen ervaringen op het vlak van besturen uit. 'Het gaat niet om coaching waarbij meer aandacht wordt besteed aan de te behalen resultaten. Het hoofddoel van dit project is de genderdiversiteit in de raad van bestuur te vergroten', verduidelijkt Françoise Roels, secretaris-generaal van vastgoedbevak Cofinimmo en mede-oprichtster en bestuurder van Women on Board. Dit project is volgens Françoise Roels maar één van de wegen om dat doel te bereiken. Het programma zorgt in elk geval ook voor sensibilisering en toont aan dat vrouwen beschikbaar zijn om in een Raad van Bestuur te zetelen. Het is ook een sterke informatiebron voor vrouwen.

Women on Board is één van de belangrijke le-



Françoise Roels

veranciers van mentees voor dit programma. De vereniging telt inmiddels bijna 80 leden. De leden – die een 'visvijver van vrouwelijk bestuurstaal' vormen – moesten eerst een aanvaardingsprocedure doorlopen.

Confidentialiteit

Belangrijk om weten is hoe de relatie mentor – mentee wordt geregeld. 'Het is een proefproject, we willen graag resultaten zien', antwoordt Françoise Roels. Voor het project is een bepaalde duurtijd vastgelegd, van september 2011 tot december 2012. Een kortere periode zou volgens Françoise Roels te kort zijn om relevante resultaten te bekomen. Er is voorzien in een vast aantal bijeenkomsten tussen mentor en mentee. Deze vergadering moet telkens grondig worden voorbereid, met een dagorde en een aantal vastgelegde onderwerpen. Het verslag van de mentee over deze vergadering moet daarna worden bezorgd aan Women on Board en Guberna. 'Het verslag gaat niet over de inhoud van de besprekking, wel over het proces en het verloop van de besprekking', beklemtoont Françoise Roels. 'Wij

hechten heel veel belang aan de confidentialiteit. Er is geen communicatie tussen mentoren/mentees en de organisaties'. Ondanks de regels, is het programma volgens haar toch heel flexibel.

De organisatie besteedde veel aandacht aan een goede 'match' tussen mentee en mentor. Van de 21 mentees hebben er zeven enige ervaring als bestuurder. Er zijn ook CEO's bij die zijdelyks ervaring opdeden met een raad van bestuur. De helft van de mentees volgde al een opleiding die voorbereidt op het mandaat van bestuurder. De groep telt ook managers die vertrouwd zijn met de raad van bestuur in hun eigen onderneming.

Socialprofitsector

Tijdens de presentatie van het programma kwamen ook mentees en mentoren aan het woord. De motieven van de mentee om deel te nemen lopen vaak uiteen. Van 'ik wil leren en ervaringen uitwisselen' tot 'ons bedrijf gaat internationaliseren, men zal dan anders naar ons bedrijf kijken en ondermeer naar de genderdiversiteit'. Er werd door Françoise Roels ook benadrukt dat het programma eveneens aandacht zal besteden aan het bestuur van organisaties in de socialprofitsector. Ook voor de mentoren is dit een zeer leerrijke ervaring, zo werd benadrukt. Een bepaalde mentor gaat binnenkort met zijn mentee praten over het bestuur van een volle dochteronderneming van een beursgenoteerd bedrijf. 'Het fijne van een mentor te hebben is dat als je veel wil realiseren je over een goed klankbord beschikt en alles in een goed traject wordt gezet', zei Adelheid Byttebier, voorzitter van de raad van bestuur van de Brusselse vervoersmaatschappij MIVB. ■

Le mentorat pour plus de diversité dans les conseils

Pour remédier au manque de profils féminins dans les conseils d'administration et de diversité au sens large, Guberna et Women on Board ont uni leurs forces afin de donner naissance au *Mentoring Pilot Program 2011-2012*, plateforme de parrainage entre membres effectifs de conseils d'administration et femmes actives désirant prendre davantage de responsabilités dans leur carrière.

16

Lancé à l'échelle nationale, ce programme vise à rassembler des *mentors*, à savoir des CEO, administrateurs expérimentés ou des figures de l'industrie belge, et des *mentees*, des femmes issues du top management souhaitant augmenter leur palette de compétences et exercer un mandat d'administrateur. Lancée pour la première fois en septembre dernier, l'initiative se déroulera jusqu'en décembre 2012. L'ambition est de stimuler la collaboration des 21 mentors et 21 mentees, alors que seuls 10% des sièges d'administrateur dans les sociétés du BEL 20 sont occupés par une femme. Sur les 235 sièges dénombrés dans ces conseils, 24 à peine sont donc occupés par des profils féminins. Les fondatrices insistent sur le fait qu'il ne s'agira pas de coaching ni de formation, mais bien d'échanges.

PRATIQUE ET INTERACTIF

L'idée centrale consiste à permettre à une candidate potentielle à un mandat d'administrateur de bénéficier d'un accompagnement ciblé et de conseils personnalisés pour parfaire son projet professionnel. Initialement prévu pour accueillir cinq tandems de mentor/mentee, ce nombre a été étendu à 21 suite à l'enthousiasme suscité. Leur constitution a nécessité un examen approfondi des candidatures sur base de critères comme les expériences, les secteurs d'activité, les régimes linguistiques ou encore les cursus académiques pour faire correspondre les complémentarités de chacun au mieux. « Nous avons réalisé un véritable matching des profils, confie Hnia Ben Salah, Senior Research Associate chez Guberna, l'institut belge des administrateurs. Toutefois, leur relation n'appartient qu'à eux. Chaque mentor choisit comment il souhaite fonctionner, même s'il s'est engagé à voir sa mentee minimum quatre fois par an. L'exercice porte avant tout sur le par-



Françoise Roel: « Notre ambition n'est pas seulement d'imposer davantage de femmes dans les conseils, mais aussi de stimuler la diversité, qu'elle soit linguistique, au niveau des talents ou des âges. »

tage de connaissances directes d'administrateurs en exercice avec des femmes hautement qualifiées et dotées de fonctions managériales. Je pense qu'on peut déjà dire que le projet est un succès grâce aux personnalités qui s'y sont impliquées et reflète un certain intérêt des entreprises pour ces questions. »

BESOIN DE DIVERSITÉ

L'objectif est aussi de sensibiliser les entreprises à la diversité au sens large, tout en les aidant dans la mise en pratique de la loi du 28 juillet 2011 qui instaure un quota de femmes au sein des conseils d'administration de sociétés cotées, d'entreprises publiques autonomes et de la Loterie Nationale. « Nous souhaitions lancer ce projet bien avant le projet de loi. Nous avons eu la chance que la date de lancement du projet pilote coïncide avec la publication de la loi, ajoute Françoise Roels, une des fondatrices de Women on Board, une asbl constituée en 2009. Notre ambition n'est pas seulement d'imposer davantage de femmes dans les conseils, mais aussi de stimuler la diversité, qu'elle soit linguistique, au niveau des talents ou des âges. Selon nous, le secteur public devrait montrer la voie. Ce n'est pas encore tout à fait le cas. Nos mentees sont des professionnelles très bien formées. Il ne leur faut plus qu'un coup de pouce. Les compétences sont là. »

L'outil requiert une participation active de ses participants qui doivent tenir Guberna au courant de leurs échanges. « L'implication des mentors et mentees de ce programme est déterminante et une condition de succès, observe Hnia Ben Salah. Le programme comporte des rapports et des comptes-rendus qui s'inscrivent dans leur calendrier professionnel. Durant toute l'année, chaque mentee devra également planifier un agenda de réunions et fixer les ordres du jour selon ses besoins. Nous avons souhaité privilégier la relation qui s'articulera autour des motivations et des objectifs de chacun des partenaires. »

PASSAGE DE RELAIS

Inspirés par d'autres programmes similaires développés en Angleterre et en France, les services du *Mentoring Pilot Program* sont entièrement gratuits pour les mentees qui sont membres soit de Guberna, soit de Women on Board. De leur côté, les mentors sont administrateurs, trustees ou membres de Guberna. « Ce qui m'intéresse dans ce projet, c'est de faire partie d'un vivier de femmes, témoigne Anne del Marmol, une des mentees. Je recherchais ce supplément de connaissances et d'échanges. » « Je pense qu'il y a une dynamique comportementale qu'on n'apprend pas forcément dans un MBA ou en préparant des dossiers pour les conseils, appuie Evelyne Van Wassenhove. Ma mentor est une femme et son profil complète très bien le mien, nos backgrounds se ressemblent. Nos échanges sont très riches. » Chantal Devriendt, aussi parmi les mentees, le souligne: « En général, on connaît le travail d'un board de manière théorique. Le projet me permet d'en connaître les rouages de l'intérieur et dans la pratique. Dans la relation avec un mentor, la flexibilité et la confidentialité sont des éléments très importants. »



Hnia Ben Salah: « L'implication est déterminante et une condition de succès. Le programme comporte des rapports et des comptes. Durant toute l'année, chaque mentee devra également planifier un agenda de réunions et fixer les ordres du jour selon ses besoins. »

Mais, du côté des mentors également, la participation peut se révéler enrichissante. « En tant qu'économiste et administrateur, je suis convaincue qu'un conseil doit être diversifié pour bien fonctionner, notamment au niveau des genres, indique Catherine Gerney, mentor et détentrice de plusieurs mandats d'administrateurs depuis plusieurs années, notamment à la SNCB-Holding, au SCK.CEN et à l'IRE, deux sociétés actives dans la recherche et les applications nucléaires. A la SNCB-Holding, par exemple, nous sommes quatre femmes sur dix, je suis certaine que notre apport est positif. Il faut ouvrir tout cela, apporter plus de créativité et développer de nouveaux réseaux. Le monde a changé, les 'old boys networks' n'ont plus de raison d'être. »

On aurait tort de croire que les femmes sont minoritaires dans les conseils car elles sont moins formées ou moins qualifiées, insiste-t-elle encore. « C'est loin d'être le cas. Ce n'est pas pour autant qu'elles sont toutes brillantes non plus. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que c'est un boulot à temps plein, ce qui est parfois difficile pour des jeunes femmes qui doivent mener de front carrière et vie familiale. La nouvelle génération, hommes et femmes, en est consciente, même si tout n'est pas encore acquis. » Dans sa relation avec sa mentee, elle priviliege conseils, trucs et astuces pratiques. « Je ne vais pas lui expliquer comment se lit un bilan, elle le sait déjà. Je me centre sur des éléments très concrets, comme par exemple comment, quand on entre dans un conseil, on peut rechercher des alliances et se faire des amis pour faire passer ses idées. C'est important pour moi de transmettre mon expérience. »

Mentoren

stomen vrouwen klaar voor raad van bestuur

Van de 235 toegewezen zetels in de raden van bestuur van Bel20-bedrijven, worden er slechts 24 ingenomen door vrouwen. 'Te weinig', zegt Guberna, het Instituut voor bestuurders. Daarom ontwikkelde het samen met Women on Board een mentorprogramma voor vrouwen.

Tekst: Barbara Vandenbussche

Slechts 10 procent van de raden van bestuur in de Bel20-bedrijven bestaat uit vrouwen. Sinds 2007 is de aanwezigheid van vrouwen gestegen, maar dat gaat langzaam. Een nieuwe wet van 28 juli 2011 legt quota op voor de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur van autonome overheidsbedrijven, beursgenoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij.

Beursgenoteerde bedrijven moeten ervoor zorgen dat na een overgangsperiode minstens een derde van hun raad van bestuur bestaat uit 'leden van het andere geslacht dan de overige bestuurders'. Omdat bestuurders meestal benoemd worden voor maximum zes jaar, wordt dit quotum pas opgelegd vanaf de eerste dag van het zesde boekjaar dat volgt na de bekendmaking van deze wet, wat voor de meeste vennootschappen vanaf 1 januari 2017 zal zijn. Het bedrijf moet in zijn jaarverslag vermelden welke inspanningen het heeft gedaan om dit quotum te bereiken.

21 mentoren en mentees

Het Mentoring Pilot Program ondersteunt bedrijven die werken aan genderdiversiteit in hun raad van bestuur, door mentor en mentee met ervaringen en kennis te laten uitwisselen. Het programma startte in september van dit jaar en loopt tot december 2012.

'Ons programma telt 21 mentoren en mentees, in zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven, in de private en publieke sector,' vertelt Hnia Ben Salah, senior research associate bij Guberna. 'We doen dit zonder winstoogmerk en bieden onze diensten gratis aan, maar waren wel streng in onze selectie.'

De mentoren zijn bestuurders met ervaring en expertise in de werking van bestuursorganen. De mentees zijn potentiële vrouwelijke bestuurders die zich willen laten bijstaan door gerichte coaching en persoonlijk advies. Het gaat om vrouwen in een managementfunctie met een uitgebreide professionele ervaring. Sommigen maakten al deel uit van een raad van bestuur.

Via het mentorshipprogramma maken ze hun expertise en beschikbaarheid voor een bestuursmaandate ook kenbaar bij de zetelende bestuurders. 'Het idee is overgewaaid uit Groot-Brittannië, waar ondanks de afwezigheid van een wettelijk opgelegd quotum het aantal vrouwen in

'In Groot-Brittannië heeft dit gezorgd voor meer vrouwelijke bestuurders'

**Hnia Ben Salah,
Guberna**

raden van bestuur sterk is toegenomen', zegt Hnia Ben Salah. 'Ook Frankrijk en Denemarken werken aan een mentoringprogramma, met positieve resultaten tot gevolg.'

Uitwisseling van ervaring

'Er zijn heel wat manieren om de aanwezigheid van vrouwen in raden van bestuur te stimuleren, maar wij hebben bewust gekozen voor het mentorship', zegt Françoise Roels van Women on Board. 'Dit is geen opleiding. De vrouwelijke mentees beschikken over de nodige kennis en competenties om door te groeien. Het gaat om twee personen die ervaringen uitwisselen. De mentee kan zich zo verder ontwikkelen. De bedrijfswereld wordt gesensibiliseerd voor het belang van genderdiversiteit.'

Naast de 21 mentees van het Mentorship Pilot Program, beschikt Women on Board over 75 vrouwelijke kandidaat-bestuurders waaruit Belgische bedrijven kunnen putten.

'Wat mij aanspreekt, is het tweerichtingsverkeer', vertelt mentee Saskia Van Uffelen, ceo bij Bull en CSB Consulting. 'Vanaf het eerste gesprek zei mijn mentor dat dit ook voor hem een boeiende oefening is: kijken hoe ze buiten de klassieke visvijver kunnen gaan van mensen die de mandaten opstapelen.'

Adelheid Bytebier (ex-voorzitter van Groen) heeft dan weer uitgebreide bestuurservaring in de politiek en ngo's, maar als voorzitter van de MIVB wil ze graag meer weten over het besturen van een bedrijf. 'Ik wil weten wie welke rol speelt en hoe je daar je plaats in kunt vinden. Vrouwelijke bestuurders zijn voor mij ook een rolmodel, en het is erg motiverend andere mentees te ontmoeten.'



Saskia Van Uffelen, ceo Bull: 'Mijn mentor vindt dit een boeiende oefening: kijken hoe ze buiten de klassieke visvijver kunnen gaan van mensen die de mandaten opstapelen.'

Le mentoring, réponse aux quotas de femmes

PROJET PILOTE

Mon premier est un administrateur. Ma deuxième est une exécutive. Mon tout est? Un programme de mentoring de tout haut niveau. Parmi les 21 mentors, on trouve Pierre-Olivier Beckers (Delhaize), Georges Jacobs (Delhaize), Baudouin Michiels (Unibra), Roch Dolineux (UCB). Et parmi les 21 «mentees»: Saskia Van Uffelen, CEO de Bull Belux, Martine Bayens, directrice générale de Truovo Belgique, Adelheid Byttebier, présidente du conseil d'administration de la Stib.

But de ce programme pilote? Échanger, ouvrir des horizons et des portes pour que les femmes accèdent mieux aux conseils d'administration (CA). La place des femmes au sommet des entreprises est un souci qui n'a fait que gonfler ces dernières années, au point d'être gravé dans la législation belge depuis cet été. La loi du 28 juillet 2011 impose un tiers de femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale. Ce qui explique certainement, aussi, le succès de l'initiative menée par Guberna (l'institut des administrateurs) et Women on Board qui pensaient, initialement, mettre sur pied 5 tandems.

JUDICIEUX ET CONCRET

Baudouin Michiels partage son expérience avec Anne-Sophie Pijke, directrice des affaires légales chez Nyse Euronext Bruxelles. S'il s'est engagé



Baudouin Michiels, président d'Unibra et mentor convaincu.

© Frank Toussaint

comme mentor, c'est parce qu'il souscrit «sans réserve à ce projet. Car c'est une initiative judicieuse qui répond au souci de tous de voir les CA mieux équilibrés.»

Judicieux, c'est le mot. Car si Women on Board avait déjà mis en place un vivier de candidates administratrices, ici, on va un pas plus loin en nouant des liens concrets entre administrateurs en place et administratrices potentielles. «Le mentor va chercher à faire partager son expérience et sa connaissance du métier d'administrateur au trainee. On la conseille au mieux pour que sa candidature réponde aux exigences du poste et pour qu'elle se rende plus visible car les candidatures féminines souffrent d'un manque de notoriété», explique le président d'Unibra, Baudouin Michiels.

Pour Jean-Louis Duplat, prési-

dent d'Aedifica, «le mentoring est un échange d'expériences du mentor et du mentee. Cela va dans les deux sens. Lors de notre dernière réunion, on a débattu de la prise de risques, c'était passionnant.»

Du côté des mentees, l'opportunité était à saisir. Il y a d'ailleurs eu bien plus de candidates que d'élues. Martine Bayens est directrice générale de Truovo, pourquoi donc se faire mentee? «Parce qu'en tant que directrice générale, je suis à 100 % dans le day-to-day et je connais donc peu

“

«Le mentoring est un échange d'expériences du mentor et du mentee. Cela va dans les deux sens.»

le fonctionnement d'un CA.» La CEO de Bull, Saskia Van Uffelen, y trouve, elle, un enrichissement intellectuel: «Même avec mes responsabilités, j'ai besoin de pouvoir discuter avec des pairs de mon niveau.»

Le programme court jusqu'en décembre 2012 et les duos sont tenus de se voir quatre fois par an minimum et de rendre un rapport de chaque réunion. Mais ils sont entièrement libres de choisir le contenu de leurs entretiens. L'initiative, en tout cas, aide à faire passer la pilule des quotas...»

Cécile Berthaud

ZOWEL DWINGENDE WETGEVING ALS VRIJWILLIGE INITIATIEVEN VANUIT HET BEDRIJSLEVEN

DOORTASTENDE MAATREGELEN VOOR MEER VROUWEN IN RADEN VAN BESTUUR



Brecht Lambrecht is advocaat-vennoot bij VDBL en verleent bijstand in handelsrecht en (beursgenoteerd) vennootschapsrecht.

Van de BEL 20 bedrijven blijken slechts 24 van de 235 toegewezen zetels in de raden van bestuur ingenomen door vrouwen. Dat blijkt uit een gezamenlijk onderzoek van Guberna en het VBO-FEB. Meer in het algemeen stijgt de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur van bedrijven sinds 2007, weliswaar heel langzaam. Om dit proces te versnellen werden onlangs verschillende initiatieven aangekondigd om meer evenwicht te brengen in de man/vrouw-verhouding bij de toewijzing van bestuursmandaten ('genderdiversiteit').

EXECUTIVE SUMMARY

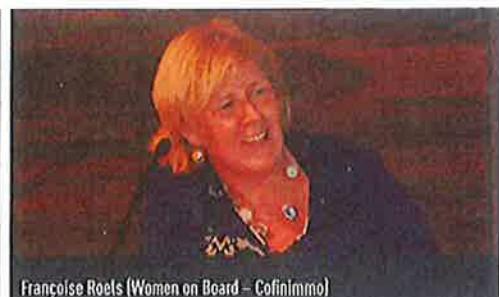
In de bestuurstop van beursgenoteerde ondernemingen en overheidsbedrijven zullen de relatief schaars voorradige bestuursmandaten voortaan verdeeld moeten worden tussen vrouwen en mannen. De wetgever legt voortaan quota op voor vrouwelijke bestuurders. Bovendien werden ook andere concrete initiatieven gestart vanuit het ondernemingsleven.

DISCUSSIES OVER ZELFREGULERING VERSUS ETTELIJKE VERPLICHTINGEN

Over het te bereiken doel van de diverse initiatieven lijkt zowat iedereen het eens te zijn: bestuursraden moeten uit meer vrouwen bestaan. Over de manier bestaat echter veel minder consensus. Op Europees vlak blijkt een heel gevarieerd beeld. Sommige landen kiezen voor dwingende quota voor beursgenoteerde ondernemingen en overheidsbedrijven (Spanje, Frankrijk, België, Italië, Nederland). Soms worden enkel overheidsbedrijven geviseerd (Griekenland, Oostenrijk). Nog andere landen hebben meer soepele regels verkozen zoals indicatieve quota (Denemarken) of louter versterkte publicatieverplichtingen over het diversiteitsbeleid (Finland, Zweden). In nog andere landen woeden de discussies nog volop.

ZELFREGULERENDE INITIATIEVEN IN BELGIË EN IN EUROPA

Voornamelijk vanuit de ondernemingswereld en de politiek-liberale strekkingen werd gepleit voor zelfregulering. Dit is ook de piste die door de Commissie voor Corporate Governance werd gevuld onder leiding van Herman Daems. In januari 2011 werd een praktische aanbeveling opgesteld die de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen verder



Françoise Roets (Women on Board - Cofinimmo)

aanvult. Deze ondernemingen moeten voortaan binnen een periode van 7 jaar evolueren naar een vertegenwoordiging van minstens 30% bestuurders van elk geslacht. Bedoeling was vooral om voor een grotere vertegenwoordiging van vrouwen te zorgen terwijl toch de efficiëntie van de beheersorganen zou behouden blijven. Daarbij werd de eigenheid van de ondernemingen niet uit het oog verloren. Volgens de commissie kan dit worden bereikt door telkens bij de benoeming van nieuwe bestuurders minstens de helft vrouwen te benoemen per periode van 3 jaar.

Ook op Europees niveau draait de Europese Commissie warm. De Europese Commissaris Reding (Vice-Voorzitter van de Commissie) heeft een plechtige verklaring ter ondertekening voorgelegd aan beursgenoteerde ondernemingen (de zgn. 'Pledges' of 'Déclarations'). Die houden het vrijwillige engagement in voor hun ondertekenaars om de verhouding aan vrouwen in bestuursraden te brengen op 30% in 2015 en op 40% in 2020. In maart 2012 zal de Commissie de zaak evalueren. Als er geen vooruitgang is, zullen wetgevende initiatieven genomen worden op Europees niveau.

QUOTAWET LEGT MAATREGELEN OP EN SNELT INITIATIEVEN VOORBIJ

Vorige initiatieven zijn echter minstens gedeeltelijk voorbijgesneld door de Belgische wetgever. Op 28 juli 2011 werd een wet aangekondigd die quota oplegt voor de aanwezigheid van vrouwen in raden van bestuur. Ook de Belgische wetgever stond voor de keuze om het gepaste instrument te kiezen en zo het aantal vrouwelijke bestuursleden te verhogen. Aan de wet ging een lange politieke discussie vooraf die heel wat aandacht kreeg in de media. De wetgever koos voor wettelijk afdwingbare minimumquota, samen met publicatieverplichtingen.

Deze wet is enerzijds beperkt tot (Belgische) beursgenoteerde vennootschappen en sommige economische overheidsbedrijven. Anderzijds mag de impact van deze doelgroep niet onderschat worden.



Het gaat hier om enkele van de meest vooraanstaande en grootste overheidsbedrijven (Belgacom, NMBS, Infrabel, bpost en Belgocontrol) en daarnaast alle beursgenoteerde ondernemingen (dus niet enkel de BEL 20).

In de toekomst zal voortaan minstens een derde van de bestuursleden een vrouw moeten zijn (iets meer dan de 30%-norm van de Commissie). De inwerkingtreding van de wet hangt af van de situatie waarin het bedrijf zich bevindt (nieuwe toetreder tot de beurs, dan wel een bestaande beursgenoteerde onderneming, met verder onderscheid tussen 'grote' of 'kleine' ondernemingen of overheidsbedrijf). Voor beursgenoteerde ondernemingen zal de maatregel van kracht zijn vanaf 1 januari 2017 en uiterlijk op 1 juli 2018. Indien men rekening houdt met de duurtijd van de mandaten (voor beursgenoteerde ondernemingen volgens de Code 4 jaar) is dit niet zo veraf meer.

De wet voorziet ook in vrij verregaande sancties. Na inwerkingtreding is de eerstvolgende algemene vergadering verplicht een samenstelling te voorzien met naleving van het wettelijk quotum. Indien niet tijdig is voldaan aan de minimummaatregel worden de voordelen van de zittende bestuurders (financiële of andere) geschorst. De tweede sanctie voorziet zonder meer in de nietigheid van de benoeming van de eerstvolgende bestuurder indien die niet van het voorgeschreven geslacht is.

Ten slotte dienen de bedrijven in hun jaarverslag een specifiek onderdeel te voorzien waarin een overzicht wordt geboden van de ondernomen inspanningen om de quota te bereiken.

KRITIEK OP QUOTAWET

Het mag niet verwonderen dat verhitte politieke discussies voorafgingen aan deze quota. Hierdoor wordt een maatregel van positieve discriminatie ingevoerd én gesanctioneerd. Volgens sommigen zou

dit in bepaalde situaties zelfs tot gevolg kunnen hebben dat even bekwame (mannelijke) bestuurders niet kunnen benoemd worden. Bepaalde juristen betwijfelen zelfs of de wet wel juridisch geldig is in het licht van de Europese discriminatierichtspraak (cf. prof. M. De Vos). Een ander punt dat telkens terugkeert is dat dwingende quota geen wondermiddelen vormen en op zich onvoldoende zijn. Bij het opleggen van genderquota hoort volgens hen een diversiteitsbeleid dat breder moet zijn dan enkel het criterium van het geslacht. De wetgever blijft volgens hen ook doof voor ondersteunende maatregelen en benadert de problematiek nogal eenzijdig zonder kans te laten aan zelfregulering.

MENTORING PILOT PROGRAM

Weliswaar blijken intussen in België al heel wat initiatieven te zijn genomen om de aanwezigheid van vrouwen in raden van bestuur van beursgenoteerde vennootschappen te promoten: JUMP, Markant, Women on Board...

Vooral dit laatste initiatief van Guberna en Women on Board krijgt heel wat aandacht. Doel van het Mentoring Pilot Program is om bedrijven te sensibiliseren omtrent het belang van diversiteit in hun raad van bestuur en om hulp te bieden bij omzetting van de Quotawet in de praktijk. 21 mentoren nemen eraan deel. Daar horen diverse sleutelspelers bij uit de zakenwereld (Pierre-Olivier Beckers, André Bergen, Jozef De Mey, Jean-Louis Duplat, Bruno Colmant, Thomas Leysen,...). De mentees zijn op hun beurt vrouwen die op dit ogenblik een hoge managementfunctie bezetten. Zij worden begeleid door een mentor gedurende een periode van 16 maanden. Uiteindelijk is het de bedoeling om een aantal vrouwen te begeleiden ter voorbereiding van een bestuursmandaat. Op die wijze wordt de beschikbare lijst van vrouwelijke kandidaat-bestuursleden vergroot. ☐☒☐

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



Elisabeth Roberti

Le mentor

Jean-Louis Duplat, coprésident d'Aedifica, de Child Focus, du comité d'audit de Chièc (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 trouvais 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 déplacements mal étiquetés.

Quelle est la différence entre du mentoring et du coaching?

► Le mentoring est un échange d'expérience, à double sens, entre le mentor et la mentee. On discute, on débat. Ce programme ne doit surtout pas donner l'impression que les femmes sont à favoriser 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?

► 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'apport 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.

► Ce que j'apprécie aussi, c'est le regard très neutre et tout à fait extérieur qu'il peut avoir sur mon parcours. C'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.

► Ce que j'apprécie aussi, c'est le regard très neutre et tout à fait extérieur qu'il peut avoir sur mon parcours. C'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.

La mentee

Elisabeth Roberti, secrétaire générale d'Interparking.

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

► J'en dégagais deux: d'une part l'administrateur dans le 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. Puis cela m'ouvre les yeux sur une foule d'exigences auxquelles doivent répondre les sociétés cotées.

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 lourd et quel en serait le return? Mais je l'ai fait car

Qu'attendez-vous de votre mentor?

► De bénéficier de son expérience d'administrateur, bien sûr, mais aussi de son expérience au 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'apport 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.

► Ce que j'apprécie aussi, c'est le regard très neutre et tout à fait extérieur qu'il peut avoir sur mon parcours. C'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.

► Ce que j'apprécie aussi, c'est le regard très neutre et tout à fait extérieur qu'il peut avoir sur mon parcours. C'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.

► J'en dégagais deux: d'une part l'administrateur dans le 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. Puis cela m'ouvre les yeux sur une foule d'exigences auxquelles doivent répondre les sociétés cotées.

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'executive

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 persévere dans un peu le travail avec Guberna: les deux organismes ont mis au point un programme de mentoring pour favoriser l'accès des femmes aux conseils. 21 tandem 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 Berghe, 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 Germay



Saskia Van Uffelen

Le mentor

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

► Pourquoi vous êtes-vous proposée comme mentor?

► Je ne me suis pas proposée, il y a eu un appel aux mentors, un ma approché 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.

Quelques questions pour apprendre à votre mentee?

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

– quand on arrive dans un conseil, d'abord observer, essayer de repérer les alliances et les alliés potentiels, plutôt qu'à essayer 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 il n'en enfait, 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, quelles sont les questions ou les thèmes qui l'intéressent particulièrement?

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

La mentee

Evelyne van Wassenhove, partner Quaeriteus.

Pourquoi vous êtes portée candidatement?

► 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 conseils, 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.

Quels objectifs vous êtes-vous personnellement fixés?

► Je ne me suis pas fixé un nombre de mandats. Mon objectif, c'est de pouvoir monter – 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 d'ordre modèle: monter à des jeunes, à d'autres femmes que c'est possible. Enfin, par l'ait 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 équilibre travail-vie ne se pose même pas. Donc si on ne s'y met pas, on aura un gros problème, celui de faire l'intégration de la génération qui va arriver dans 5 ans sur le marché du travail. En fait, les mandats d'administrateur, je veux ça plus comme un moyen que comme un but en soi. Je veux être prête et aider les sociétés à accueillir la nouvelle génération.

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

► C'est clairement un atout. Notamment pour mieux comprendre l'apport de la diversité. Et, en parlant de cela avec une femme, mieux vous 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.



search, par réflexe, sans même songer à utiliser son réseau. Ce que j'ai pu apprendre de 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 sont avancés.

► Quels objectifs vous êtes-vous personnellement fixés?

► Je ne me suis pas fixé un

Participez au débat sur
lecho.be/agora

Long est le parcours pour franchir le seuil du conseil d'administration



HNIA BEN SALAH

Senior Research Associate, Gouverna, Institut des administrateurs.

L'assemblée générale des actionnaires est l'occasion pour les candidats administrateurs d'entrer au cœur de l'entreprise, par la grande porte. Pour les actionnaires réunis en assemblée, c'est le moment de s'exprimer: accorder, s'abstenir ou refuser leur confiance au candidat administrateur proposé par le conseil d'administration. Ce face à face entre actionnaires et candidat administrateur marque la fin d'un processus de recrutement et de sélection au terme duquel le candidat espère obtenir la confiance, ce sésame pour siéger comme administrateur au conseil d'administration. La proposition de nomination faite aux actionnaires ne révèle cependant pas les coulisses du recrutement. Quant au candidat présenté à l'assemblée, il n'est pas à l'abri d'un coup de théâtre.

Le B.A.-ba

C'est que le recrutement d'un administrateur est un sujet qui concerne bien plus de monde que les membres du conseil d'administration.

Quels sont donc les principes de base d'un recrutement professionnel d'un administrateur? Le B.A.-ba, consiste d'abord à dresser le profil objectif de l'administrateur recherché en répondant à la question des compétences dont le conseil a besoin. L'interrogation portera aussi sur les attentes du conseil à court, moyen ou long terme, à l'égard du futur administrateur.

Cet exercice préliminaire est en réalité une (saine) réflexion du conseil d'administration sur les critères de base auxquels doit répondre le candidat administrateur, sur les expertises et les expériences professionnelles nécessaires à l'exercice du mandat et, finalement, sur les qualités complémentaires qui distinguent l'excellence d'un candidat.

Un mandat d'administrateur ne se négocie pas à la criée, au marché, le dimanche matin.

Esprit d'équipe

L'exercice n'est pas fini. L'élaboration du profil du futur administrateur n'ira pas sans tenir compte de paramètres plus subtils: le caractère et la personnalité du candidat administrateur. Après tout, les membres du conseil forment un collège, ils fournissent un travail où l'esprit d'équipe doit prévaloir dans son mode de fonctionnement et sa prise de décision. Cet esprit d'équipe ne tombe pas du ciel. Il prend racine et se renforce grâce aux personnalités au sein du conseil.

Le profil du futur administrateur presque défini, les membres du conseil s'interrogeront sur la composition de leur organe, sa taille, son degré de diversité au regard des ambitions stratégiques, du développement économique et des parties prenantes de l'entreprise.

Influences multiples

Toutes les entreprises considèrent comme nécessaire de définir précisément le profil, les qualités et la personnalité du CEO qui conviendra le mieux à la gestion opérationnelle de l'entreprise. Dans quelle mesure ce processus peut-il inspirer celui des administrateurs non exécutifs? La question n'est pas inopportun eu égard aux responsabilités assumées par le conseil d'administration.

L'exercice touche à sa fin. Il faut encore dire que le conseil d'administration ne recrute pas comme il l'entend. La meilleure volonté et les bonnes intentions ne suffisent pas. Dans la pratique, la liberté de recruter des administrateurs est impactée par divers facteurs.

D'abord, le choix du candidat traduit l'équilibre des intérêts en présence, et celui des actionnaires n'est pas le moindre. Plus précisément, l'actionnaire témoignera de sa présence et de son influence dans le processus de recrutement avec une intensité variable, selon

qu'il s'agisse d'un actionnaire unique, majoritaire, familial ou dispersé.

Ensuite, la culture et les traditions développées au sein du conseil lui-même façonnent un filtre destiné à infléchir le degré de liberté du recrutement, à graduer l'ouverture du conseil aux administrateurs externes ou non exécutifs.

Enfin, le recrutement des administrateurs doit s'accommoder du législateur national, européen et des autorités sectorielles qui conjuguent les critères obligatoires applicables au candidat administrateur souhaitant siéger dans un comité spécialisé, une société cotée, une entreprise publique ou encore dans une institution financière.

Marché invisible

Mais montrer patte blanche ne suffit plus. Le chemin qui mène le candidat administrateur au conseil d'administration est long, il passe par le réseau social des administrateurs, par les comités de nomination et parfois, par les cabinets de chasseurs de têtes.

Encore faut-il être informé de l'offre. L'émergence d'un marché où s'exprimeraient l'offre et la demande de mandats d'administrateur demeure aujourd'hui une abstraction. C'est que la principale ressource d'un tel marché est le réseau social lui-même. La confiance justifiant le réflexe, l'entreprise recrute plus aisément ceux et celles qu'elle connaît ou qu'on lui recommande.

Parfois mal connotée, la technique de la recommandation ne porte en son essence aucun caractère négatif. C'est son intensité, sa répétition et son usage exclusif comme technique de recrutement d'administrateurs qui produisent un effet pervers et confisquent les règles d'un marché ouvert. Le mécanisme laisse croire, à tort ou à raison, que le candidat doit détenir quelques mandats pour entrer de plain pied sur le marché. C'est donc la rencontre de l'offre et la demande de mandats d'administrateur qui est perfectible. Etant entendu que de tels mandats ne se négocient pas à la criée, au marché, le dimanche matin.

Le candidat doit passer par le réseau social des administrateurs, par les comités de nomination et parfois, par les chasseurs de têtes. Montrer patte blanche ne suffit pas.

L'entreprise recrute plus aisément ceux et celles qu'elle connaît déjà ou qu'on lui recommande...