



## Carte Blanche

### La force réside dans la différence et non dans l'égalité

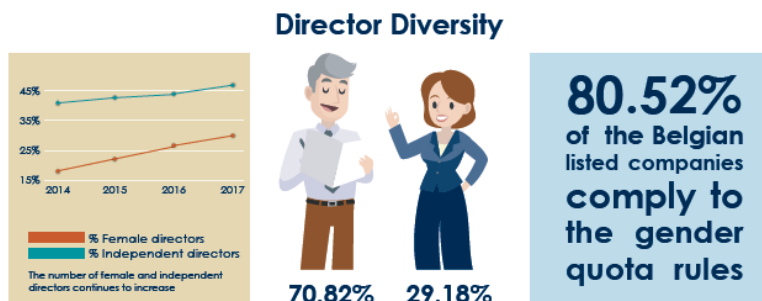
---

Bruxelles, le 7 mars 2019

Le 8 mars sera consacré à la Journée internationale de la femme. Un excellent moment pour GUBERNA de mettre également en évidence le rôle des femmes dans le débat sur la gouvernance. Parce que, quelle que soit la façon dont on les regarde, les statistiques sont sans équivoque : les femmes sont encore sous-représentées dans les hautes fonctions.

Si vous suivez la presse, vous trouverez régulièrement une citation, une rubrique ou un article sur les obstacles qu'une femme rencontre sur son chemin vers le sommet. Le « plafond de verre » existe-t-il alors vraiment ? Peut-être, mais considérez-le plutôt comme un labyrinthe. Ceci symbolise l'idée d'un voyage complexe vers un but à atteindre, mais finalement pas une barrière définitive (comme l'insinue la métaphore du plafond de verre). Il s'agit d'obtenir les bonnes incitations pour oser saisir les opportunités, faire des choix et prendre des responsabilités.

Mais devrions-nous alors nous efforcer d'avoir plus de femmes dans les plus hautes sphères ? La réponse est résolument oui. Tout le monde s'entend pour dire que l'arriéré doit être résorbé, que les obstacles doivent être démantelés et qu'il faut absolument faire un effort supplémentaire. Par contre, il y a moins de consensus sur la manière d'y parvenir. Dans divers pays, comme la Belgique, des quotas légaux ont été introduits, à l'instar de la Norvège.<sup>1</sup>



Infographic: Governance practices in Belgian listed companies

Les premiers résultats des quotas se font maintenant sentir. Les femmes gagnent progressivement du terrain, mais il reste encore du chemin à parcourir. « Les quotas ont principalement accéléré la mixité au sein des conseils d'administration », déclare Sandra Gobert, Executive Director de GUBERNA.

« Les entreprises avaient déjà compris que la diversité est un atout. Les conseils d'administration étaient pendant longtemps un « old boys club », où les nouveaux membres rentraient uniquement sur base de liens personnels. Les mêmes noms revenaient sans cesse. La pratique consistait à rassembler des gens qui partageaient les mêmes idées. Cependant, un groupe plus diversifié est plus apte à la prise de décisions. Après tout, la diversité est la base de la créativité. Les femmes apportent des points de vue différents, parce que les hommes et les femmes sont différents. Surtout dans une société en pleine mutation, un conseil d'administration composé uniquement d'hommes blancs d'âge moyen – « male pale & stale » dans le jargon technique – est dépassé de nos jours. »

---

<sup>1</sup> Seierstad, Cathrine, Gabaldon, Patricia, Mensi-Klarbach, Heike (Eds.), Gender Diversity in the Boardroom, palgrave macmillan, 2017



**GUBERNA**

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS  
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Heureusement cette époque est derrière nous. Œuvrer pour plus de femmes, plus de jeunes profils, des compétences plus diverses – la liste ne cesse de s’allonger – fait partie des objectifs de bonne gouvernance pour lesquels GUBERNA se bat.

GUBERNA plaide ainsi pour un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d’administration. Ce n’est pas pour rien que nous y travaillons depuis des années, car « l’ignorance engendre l’intolérance ». Par exemple, GUBERNA et Women on Board ont joué ensemble un rôle pionnier avec le lancement du *Board Mentoring Programme* en Belgique. Rassembler des administrateurs masculins expérimentés avec des femmes qui ont le potentiel d’assumer un mandat au conseil d’administration s’est avéré être une formule judicieuse. Nos programmes de formation « education is the most powerful weapon » contribuent également à la création d’un vivier d’administratrices professionnelles.

Bien sûr, ce type d’action ne suffit pas si elle n’est pas soutenue par les efforts des entreprises. GUBERNA préconise l’introduction d’une politique de diversité proactive à tous les niveaux, un processus de recrutement plus ouvert, la sensibilisation des « perles féminines » dans ses propres rangs et la facilitation du flux de femmes talentueuses prometteuses vers les postes clés. Peut-être les femmes elles-mêmes ont-elles aussi besoin d’un coup de main, bien que l’essor des « réseaux de femmes » et le succès des formations montrent qu’une (nouvelle) génération de femmes se prépare.

Même dans les milieux universitaires, les gens ne restent pas insensibles au débat sur le genre. Les études scientifiques se multiplient. « Les effets des femmes administrateurs sont étudiés avec beaucoup d’intérêt, mais il est difficile de trouver une preuve unanime et irréfutable », explique la Professeure Abigail Levrau, directrice de Research & Education chez GUBERNA. « Chacun trouvera une étude qui peut appuyer sa conviction ou plaider « pour ou contre » plus de femmes dans les conseils d’administration ». Aux yeux de GUBERNA, ce n’est pas l’essence même du débat. Le genre n’est qu’une pièce du puzzle complexe qui fait un conseil d’administration efficace. Les administrateurs devraient être nommés principalement sur base de leurs compétences et de leurs expériences. Il ne s’agit pas d’une relation individuelle, mais d’une recherche d’un ensemble harmonieux et complémentaire.

L’un des défis semble être de convaincre les administrateurs masculins du caractère raisonnable et surtout de l’utilité de la diversité des genres. Mais ne vous y trompez pas, les femmes ne sont pas des « super humains ». De plus, une hirondelle ne fait pas le printemps. Les entreprises doivent oser investir dans une masse critique. Le message est le suivant : donnez une chance égale aux femmes, la force réside dans la différence et non dans l’égalité.

#### Qui est GUBERNA ?

GUBERNA, l’Institut belge des Administrateurs (asbl), promeut une gouvernance de qualité dans tous types d’organisations. GUBERNA a été fondé en 1995 et est devenu le centre de référence en Belgique pour toutes les questions liées à la gouvernance. GUBERNA représente un réseau de plus de 2.370 membres (administrateurs, CEOs et top-managers).

GUBERNA est une organisation indépendante et une plateforme d’échange de connaissances et d’expériences en matière de gouvernance. GUBERNA acquiert ses connaissances par le biais de recherches appliquées ainsi qu’à travers de coopérations académiques, traduisant ces connaissances par le biais de formations, de séminaires et par des échanges d’expériences. GUBERNA offre à ses membres des services tels que l’accompagnement des conseils d’administration dans leurs réflexions et évaluations.

Visitez [www.guberna.be](http://www.guberna.be) pour plus d’informations.

**CONTACT** : Lieve Hertegonne - Communication Manager  
[lieve.hertegonne@guberna.be](mailto:lieve.hertegonne@guberna.be) - +32 9 210 98 69