

# Les entreprises qui ne visent pas l'égalité homme-femme disparaîtront

Hommes et femmes sont toujours loin d'être égaux dans les sociétés. Le sexe dit faible n'occupe qu'une dizaine de pourcent des postes aux comités de direction, reste moins bien payé et ose moins entreprendre. Mais souffle un vent de révolte...

## LE RÉSUMÉ

Les entreprises qui gagnent sont **celles qui misent sur la diversité** à leur tête.

Elles restent pourtant **très minoritaires en Belgique**.

Une lettre ouverte et diverses initiatives prises à l'occasion de **la Journée de la femme** contribueront à initier le changement.

MICHEL LAUWERS

**L**a place de la femme dans l'entreprise? Ce jeudi, à l'occasion de la Journée internationale des droits de la femme et de l'égalité des genres, un large concert de voix se fera entendre aux quatre coins du pays pour rappeler à tous que d'égalité, il n'est toujours pas question à la tête des sociétés. Si la loi belge imposant un quota d'au moins un tiers de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées et des entreprises publiques a amélioré les choses dans ce cercle restreint de (grandes) compagnies, aucune obligation ne régit la composition des comités de direction.

Actuellement, les sociétés cotées membres de l'indice Bel 20 comptent toutes un tiers de femmes à leur conseil, comme c'était prévu à fin 2017, selon l'association Women on Board, tandis que la moitié des autres sociétés cotées ont également atteint cet objectif (ces dernières ont encore un an pour le faire). Dans les comités de direction des mêmes sociétés, les femmes ne représentent pas plus de 18% des sièges. Et dans les autres entreprises, la situation est pire (10%). Pourtant les études internationales sont sans équivoque: les sociétés dirigées par des

équipes très diverses sont celles qui performent le mieux. Diversité par le genre d'abord, mais aussi par les âges, les expériences, les nationalités... Pour Ann Caluwaerts, directrice Corporate Affairs chez Telenet, c'est simple, *«celles qui ne visent pas l'égalité ne seront plus là dans 50 ans»*. Elle a pris l'initiative de contacter une série de CEO prêts à s'engager pour la cause et, dans une lettre ouverte (lire ci-contre) qu'ils ont cosignée, elle appelle l'ensemble des dirigeants à emprunter la même voie.

*«Les femmes représentent 60% des diplômés universitaires en Belgique: nous sommes le plus grand réservoir de talents. Mais au niveau des salariés, la population des femmes diminue à chaque stade hiérarchique, pour ne plus occuper que 10% des postes aux comités de direction, souligne Isabella Lenarduzzi, la fondatrice de Jump, une association qui promeut l'égalité des genres. «Les femmes représentent 30% des entrepreneurs du pays, mais sont majoritaires comme indépendantes à titre complémentaire, ajoute-t-elle. Les femmes créent souvent leur propre emploi, mais rarement l'emploi d'autrui. Elles passent trop rarement du statut d'entrepreneur à celui de chef d'entreprise et c'est dommage.»*

## Aider les néo-entrepreneuses

Une vision partagée par ses consœurs? Pour le compte de Contrex (Nestlé Waters) et de la plateforme de crowdfunding Ulule, le bureau iVOX a enquêté auprès d'un échantillon de mille femmes de 20 à 55 ans à travers les trois Régions. Principale conclusion: 29% d'entre elles aimeraient entreprendre et 25% ont des projets concrets, mais à peine 9% se lancent réellement. Elles identifient comme obstacles l'insécurité financière, la crainte de ne pas aboutir et la peur de l'échec. Et surtout, elles confirment l'exis-

tence d'un «plafond de verre» en estimant que combiner vie familiale et entreprise est irréalisable, que les femmes prennent moins de risques que les hommes et qu'elles redou-

tent de ne pas être prises au sérieux.

Contrex et Ulule viennent de prendre une initiative originale pour les aider à lever ces obstacles en lançant l'action «Woman Up by Contrex»: il s'agit de soutenir six projets d'entreprise portés par des femmes en leur offrant à la fois du conseil, du coaching et du financement (campagne de crowdfunding sur Ulule + 2.000 euros). Une première néo-entrepreneuse a déjà été sélectionnée. Elle s'appelle Sara Van Steenkiste, c'est une jeune gantoise qui crée une marque de mode baptisée Kimono Belge. Elle entend décliner une gamme de robes, vestes et robes de chambre selon des modèles japonais et avec l'idée de lancer des vêtements qui se transmettront de génération en génération. Sa campagne de financement participatif est en cours sur la plateforme Ulule. Les candidates à l'entrepreneuriat ayant une idée originale peuvent postuler pour une des cinq places

restantes. Si le programme donne de beaux résultats, Contrex et Ulule envisagent de le reconduire d'année en année.

Autre chouette initiative: l'ASBL 100.000 Entrepreneurs Belgique envoie des entrepreneuses dans les écoles secondaires et les universités du pays pour sensibiliser les jeunes à la problématique.

Mais le chantier reste grand ouvert. Au rythme actuel de l'évolution du dossier homme-femme dans l'entreprise, il faudra 150 à 200 ans pour arriver à la parité, selon le Forum économique mondial. Et sur le plan salarial, les écarts demeurent énormes. *«À Bruxelles, les hommes gagnent toujours 40% de plus que les femmes dans les professions libérales et 20% de plus dans les métiers salariés»*, souligne Isabella Lenarduzzi. Pas le moment de relâcher les efforts...

## Exemples de bonnes pratiques

### TELENET

#### LE RÔLE DU CEO

Les efforts effectués ces deux dernières années par l'opérateur télécoms Telenet ont porté leurs fruits. Alors qu'il emploie au total **388% de femmes**, il a atteint la parité à son comité de direction (6 sur 12) et le tiers à son conseil d'administration. «Le CEO a joué un rôle très important à cet égard, car c'est lui qui choisit les membres de la direction», observe Ann Caluwaerts, chief corporate affairs de Telenet et initiatrice de la lettre ouverte des 50 CEO à l'occasion de la Journée des droits de la femme. Pour composer son comité de direction, John Porter pratique la **shortlist à double entrée**: pour chaque profil recherché, il veut qu'on lui soumette **un homme et une femme**. Une tactique simple mais efficace, qui aide à diversifier ses choix.

### DELOITTE BELGIUM

#### DAVANTAGE D'ASSOCIÉES

Le bureau conseil Deloitte Belgium accueille presque autant de femmes que d'hommes au stade du recrutement, 45% contre 55%, ce qui se reflète dans son effectif total, **féminin à 44%**. Les choses se compliquent ensuite, quand les collaboratrices féminines franchissent le cap de la trentaine. «**Beaucoup d'entre elles nous quittent passé 30 ans**, ce qui nous empêche de promouvoir au niveau supérieur autant de femmes qu'on le souhaiterait à l'âge de 35-38 ans», explique le CEO Piet Vandendriessche. Résultat des courses, elles ne sont plus que **11% au niveau des associés** qui exercent les fonctions dirigeantes. Une autre source d'inégalité est le type de formations privilégiées au recrutement. Deloitte engage en effet beaucoup de profils d'ingénieurs, de mathématiciens, de scientifiques et de pros de la technologie. Peu de femmes choisissent ces études-là. «**D'autres critères affichent de meilleurs résultats**, poursuit le CEO. **Pour un même poste, homme et femme touchent un salaire égal chez nous.**» La direction de Deloitte Belgium a néanmoins décidé de lancer un plan d'actions. «**D'ici 2024, nous voulons compter 20% de femmes parmi nos associés, et 30% d'ici 2030**», déclare le CEO. Pour y arriver, la société va modifier sa culture, s'assurer que ses collaboratrices disposent de suffisamment de flexibilité pour combiner vies professionnelle et familiale, les encourager à participer à des programmes de leadership, ou encore traquer les comportements inconvenants. L'aile britannique du groupe compte aujourd'hui 19% de femmes associées; elle veut atteindre 30% d'ici 2024. Dan-

nois et Néerlandais sont au niveau des Belges. Ça bouge...

### L'ORÉAL BELGILUX

#### OBJECTIF ATTEINT

La filiale belgo-luxembourgeoise du géant français L'Oréal est le bon élève de la classe. Son effectif global totalise **65% de femmes** tandis que son **comité de direction respecte la parité** avec six femmes pour six hommes. Les directions de ses divisions parviennent quasiment au même résultat avec 14 femmes sur 29 dirigeants. Un remarquable tir groupé qu'on retrouve aussi à l'échelle du groupe, ce qui témoigne d'une **stratégie concertée** à tous les niveaux. Les femmes représentent en effet **70% de l'effectif mondial de L'Oréal**. Son comité exécutif en compte 33%, son conseil d'administration 48% et ses comités de direction 48%. «**L'égalité hommes-femmes est un levier stratégique pour alimenter la créativité et l'innovation, augmenter le bien-être au travail et stimuler la performance et la croissance**», souligne Jean-Marc Auverlau, directeur général de L'Oréal Belgilux. «**Les femmes ont des soft skills qui diffèrent des qualités comportementales des hommes**», relève de son côté Stéphanie Speeckaert, directrice générale de L'Oréal Produits professionnels.

### INFRABEL

#### DAVANTAGE DE MANAGERS

Infrabel emploie 9.634 hommes et à peine 1.083 femmes (**10,1%**). C'est dû à l'historique du responsable de l'infrastructure ferroviaire et au fait que nombre de ses métiers étaient jadis exclusivement masculins. Cela se reflète dans la répartition des genres par métier: il compte **4,6% de femmes dans son activité de maintenance**, où sont concentrées les tâches les plus physiques, pour **15,4% dans son activité de gestion du trafic et...** **52% dans les services généraux** (administration...!) Mieux, son comité de direction est paritaire, avec deux hommes et deux femmes. Et son conseil d'administration renseigne **5 femmes sur 14 sièges, soit un taux de 36%**. Le CEO Luc Lallemand est très sensible à la problématique des genres et perçoit la diversité comme une vraie richesse, nous explique-t-on au siège. Il a déjà réussi à faire grimper le taux général de femmes de **7,3 à 10,1% en sept ans**, notamment en construisant des vestiaires et des douches différenciés dans les 22 centres logistiques et techniques du pays. Il s'est attelé à un nouveau chantier: les managers. Actuellement, il n'y a que 24 femmes responsables d'équipes sur un total de 115. Le CEO a invité ces **24 managers** au féminin ce jeudi pour partager avec un nombre égal de responsables masculins **une réflexion sur la nécessité de changer leur regard**.

## La lettre des CEO

### Plus de femmes au sommet de la hiérarchie pour de meilleures entreprises

Plus que jamais, les entreprises doivent miser sur la diversité, non seulement au sein de leur conseil d'administration mais également au sein de leur comité de direction ainsi qu'à tous les niveaux de la hiérarchie. Dans un monde en mutation rapide, la diversité est un formidable atout pour une entreprise. Elle permet d'avoir un regard différent sur les défis à relever, de favoriser l'innovation et de mieux armer les entreprises contre le marasme économique. En cette veille de la Journée internationale de la femme, qui a pour thème 'Femmes et hommes partout égaux', il est désormais, et plus que jamais, temps que nous y œuvrions ensemble. Stimulons le talent de leadership des femmes, soutenons-le et promouvons-le sans plus attendre. Nous le devons à nos entreprises, à notre économie, à notre société, à nos filles et à nos petites-filles.

100  
M

**Les entreprises ont besoin de diversité à leur tête non seulement par souci moral d'égalité, mais aussi pour être plus efficace, plus innovant et pour être capable de répondre aux défis futurs. Ann Caluwaerts, Chief Corporate Affairs de Telenet, a pris l'initiative de contacter une série de CEO pour leur demander de s'engager avec elle en ce sens. L'objectif de cette lettre ouverte: atteindre grâce à sa diffusion un maximum de dirigeants pour les engager à amorcer le changement.**

**ANN CALUWAERTS** CHIEF CORPORATE AFFAIRS TELENET (INITIATRICE) **AN NUYTENS** PRÉSIDENTE SOLVAY SILICA **ARNAUD FEIST** CEO BRUSSELS AIRPORT **BERT DE GRAEVE** PRÉSIDENT BEKAERT **BRIEUC DE MEEÛS** CEO STIB **CAROLINE PAUWELS** RECTEUR VUB **CAROLINE VAN MARCKE** CEO GROUPE VAN MARCKE **CATHERINE RUTTEN** CEO PHARMA.BE **CHRIS PEETERS** CEO ELIA **DOMINIQUE LEROY** CEO PROXIMUS **ELKE GERAERTS** MANAGING PARTNER BETTER MINDS AT WORK **ERIC DOMB** CEO PAIRI DAIZA **ERIK VAN DEN EYNDEN** CEO ING **FONS LEROY** ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ VDAB **FRANÇOISE CHOMBAR** CEO MELEXIS **GERT YSEBAERT** CEO MEDIAHUIS **HANS BOURLON** CEO STUDIO 100 **HANS MAERTENS** ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ VOKA **HILDE LAGA** PRÉSIDENTE GIMV **INGRID CEUSTERS** CEO CEUSTERS GROUP **ISABELLE VERMEIR** CEO CENTURY21 BENELUX **JACQUES VANDERMEIREN** CEO AUTORITÉ PORTUAIRE D'ANVERS **JAN VERHEYEN** RÉALISATEUR **JEAN-PIERRE CLAMADIEU** CEO SOLVAY **JO DE WOLF** CEO MONTEA **JOHAN THIJS** CEO KBC **JOHN PORTER** CEO TELENET **KAREL VAN EETVELT** CEO FEBELFIN **KARIN GENOE** CEO INSTITUT VIAS **LIEVEN BOEVE** DIRECTEUR GÉNÉRAL KATHOLIEK ONDERWIJS VLAANDEREN **LUC LALLEMAND** ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ INFRABEL **LUC SELS** RECTEUR KU LEUVEN **LUC VAN DEN HOVE** CEO IMEC **MACHTELD VERBRUGGEN** DIRECTRICE GÉNÉRALE THOMAS MORE HOGESCHOOL **MARION DEBRUYNE** DOYENNE VLERICK BUSINESS SCHOOL **MICHÈLE SIOEN** CEO SIOEN **MURIEL DE LATHOUWER** CEO EVS BROADCAST EQUIPMENT **OLIVIER WILLOCX** ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ BECI **PASCALE VAN DAMME** MANAGING DIRECTOR DELL EMC BELUX **PAUL LEMBRECHTS** CEO VRT **PETRA DE SUTTER** DIRECTRICE SCIENCES DE LA FÉCONDITÉ UZ GENT **PIET VANDENDRIESSCHE** CEO DELOITTE BELGIUM **RAYMONDA VERDYCK** ADMINISTRATRICE DÉLÉGUÉE GOI **RIK VAN DE WALLE** RECTEUR UNIVERSITEIT GENT **ROGER KESTELOOT** DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LIJN **SASKIA VAN UFFELEN** CEO ERICSSON **SIHAME EL KAOUAKIBI** CHIEF BELIEVER NEXT GEN **SONJA WILLEMS** MANAGING DIRECTOR JANSSEN BENELUX **SVEN MASTBOOMS** FUTURISTE KINDRED SPIRITS **THIERRY GEERTS** COUNTRY MANAGING DIRECTOR GOOGLE **THOMAS LEYSEN** PRÉSIDENT GROUPE KBC **WOUTER TORFS** CEO SCHOENEN TORFS **YASMIEN NACIRI** FOUNDER AMANA ET FLEKS ET CHRONIQUEUSE