

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

Eternum
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



© DIETER TELEMANS

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.

Baudouin Deschamps et Sabine Colson inaugurent cette série destinée 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 2011. 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 de 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. Elle nous vient 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 la fonction occupée», explique Hnia Ben 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'approprie, 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»



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 du sens pour moi», commente Sabine Colson.

Après toutes ces années au chevet des entreprises, elle a rejoint, il y a deux ans, la SRIW, et plus précisément la SRIW 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 Tracel, 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.

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 résumant, 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 SRIW, 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 contacts 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 donné-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.»

L'obstacle qu'ils ont dû surmonter

«Il a fallu, dans un premier temps, établir une relation de confiance. J'ai voulu m'assurer que tout serait confidentiel et qu'il n'y aurait pas de jugement», explique Sabine Colson. «C'est une fois que Baudouin m'a expliqué son intérêt pour la gouvernance qu'une certaine admiration 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 alliances, comment rester soi-même alors que les décisions sont prises collectivement... 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, Sa-

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



© DIETER TELEMANS

LE MENTOR BAUDOUIN DESCHAMPS

Juriste de formation, Baudouin Deschamps (55 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 dû mettre en place plusieurs joint-ventures, avec tous les soucis de création d'un conseil d'administration et 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 Mercuri 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

bine était 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 trucs 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 dû rédiger une charte de gouvernance, et nous avons discuté de la façon d'y intégrer certains problèmes potentiels pour les désamorcer», 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'au 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 retenu que je devais avoir plus confiance en moi, et rester moi-même», note Sabine Colson. Quand vous êtes face à une difficulté, il faut oser poser une question, et la repenser 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 confiance en moi, et rester moi-même.»

Sabine Colson
Conseiller général à la SRIW

de boards. «Il faut oser demander et redemander. C'est difficile de connaître la société en 6 ou 7 réunions par an, or 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 changements, estime Baudouin Deschamps. Cela m'a peut-être aussi aguerri: 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 manger un bout 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. Nos discussions 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 examinons comment s'était passée la problématique dont nous avions discuté.»

La principale difficulté pour le tandem

«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'extraordinaire, une fois qu'un climat de confiance s'est installé.»

Retrouvez la suite de cette série mardi prochain.