

## Dossier En tandem

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

Patrick van Houtryve 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. Ingénieure commerciale de Solvay Brussels School, avec un MBA de l'Insead en plus sous le bras, elle a commencé à New York dans l'investissement 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'entrepreneure» (dixit) et co-fonde RestoPresto. 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.



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

© DIETER TELEMANS



SÉRIE D'ÉTÉ  
EN TANDEM (3/6)

### CÉCILE BERTHAUD

On se 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 – laissons 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 Houtryve 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 épanouir les potentiels de son élève, bien loin du maître fat pour qui l'élève est un faire-valoir de sa grandeur.

Ils ont pour point commun d'être bûcheurs 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 descendront de selle que lorsqu'ils auront appris tout ce qu'ils peuvent l'un de l'autre.

### Les raisons de leur démarche

«Il est rare qu'on vienne vous proposer 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 bénéficier des infos d'une personne qui connaît les conseils d'administration de l'intérieur était un bon complément de mon métier de consultante», expose Gesine Holschuh.

«Quant à moi, je voulais partager mon expérience de la complexité de la gestion des PME familiales, déclare Patrick van Houtryve. Je crois que les C.A. ont un absolu 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 tandems 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 C.A., 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 C.A. C'était un conseil très judicieux car l'objectif d'un C.A. 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.

### La plus grande difficulté

«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 C.V. La première réunion est un peu étrange aussi. Mais au-delà de ça, on n'a eu aucun souci.» «De mon côté, enchaîne Patrick van Houtryve, 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 HOUTRYVE

Ce Brugeois 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'Ichec, 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».

tryve. Le principe, c'est que la mentorée déploie ses ailes, pas que le mentor lui greffe des ailes. Et là, le mentor y trouve 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 network 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 «d'être 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