



Wo_Men@work

award

Executives promoting gender-balanced business

Revue de presse



Empowering women, advancing the economy



Els Blaton.

« La prise en charge de la problématique ne doit pas se limiter pas à des initiatives ponctuelles, mais doit se structurer et pénétrer la culture de l'organisation. »

RÉUSSIR LA DIVERSITÉ DE GENRE

« Nous croyons en la valeur de l'exemple »

Le 9 décembre, le nom du premier lauréat du AXA Wo_Men@Work Award sera dévoilé. Cette initiative, soutenue par RH Tribune, met à l'honneur un dirigeant d'entreprise qui a mené une action volontariste de *gender diversity* et s'engage à garantir une meilleure représentation des femmes aux postes de direction et de management. CIO chez AXA Belgique et initiatrice de ce nouvel award, Els Blaton revient sur sa philosophie.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE

« Il n'était pas question de lancer un nouvel award pour le plaisir de lancer un prix, souligne d'emblée Els Blaton, également Diversity Champion au sein du comité de direction d'AXA en Belgique. L'objectif consiste bien plus fondamentalement à travailler à la conscientisation des dirigeants et managers, en insistant sur le fait que ne pas prendre d'initiative en matière d'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise est une erreur. Ce n'est pas un problème de femmes: c'est un problème pour l'entreprise qui manque ainsi une opportunité. Jusqu'ici, il n'existait pas de prix récompensant, en Belgique, la personnalité qui a le plus contribué à l'amélioration de la diversité homme-femme. Cet award n'est qu'un symbole: l'essentiel se situe dans le message qu'il fait passer. »

Le prix part d'un constat fait au sein du groupe AXA. « En la matière, nous ne sommes pas un bon élève, admet-elle. Le groupe s'est donc structuré pour en faire un sujet qui a été mis à l'agenda dans chacun des pays, notamment par le biais de Diversity Champions. » La suite provient d'un échange d'idées avec Isabella Lenarduzzi, initiatrice de JUMP qui rassemble une série d'initiatives toutes dédiées à la vie professionnelle des femmes. Leur collaboration a ainsi permis d'étendre la démarche de conscientisation lancée chez AXA à l'ensemble

des organisations, tout en mettant en évidence les bonnes pratiques.

Aujourd'hui, le thème de la diversité est de plus en plus un chantier pris à bras le corps dans les entreprises. Le volet « genre » doit-il pour autant faire l'objet d'une attention spécifique? Els Blaton en est convaincue. « La diversité est bien sûr un point d'attention essentiel dans tous ses aspects, mais l'égalité au niveau du genre est d'autant plus clé qu'elle concerne la moitié de la population! On est là dans un autre ordre de grandeur. Au regard de la place qu'occupent les femmes dans la société – regardez, par exemple, la représentation des jeunes filles dans les auditoriums de nos universités –, on peut vraiment parler d'opportunité manquée pour les entreprises qui se privent de tels talents au plus haut niveau. »

FORUM DE VISIBILITÉ

Particularité du prix: il ne vise pas à reconnaître une femme qui a fait une « belle carrière », mais bien un dirigeant – masculin ou féminin – qui s'engage en faveur de l'égalité homme-femme de façon structurelle. « Nous croyons en la valeur de l'exemple, insiste Els Blaton. Et nous espérons que la mise en évidence des meilleures pratiques et des résultats engrangés sera de nature à inciter d'autres organisations à travailler activement à une politique homme/

femme équilibrée. L'idée n'est pas seulement d'attribuer des lauriers au meilleur élève, mais aussi de créer un forum offrant de la visibilité aux projets les plus intéressants. »

Tout l'enjeu consistera alors pour les entreprises à s'inspirer de ces pratiques et de transposer ce qui peut l'être. « En soulignant que la démarche ne cible pas uniquement les DRH, souvent moteurs pour ce type de projets. Les DRH sont de plus en plus sensibilisés à la problématique – même si tous ne sont pas encore forcément convaincus ou proactifs –, mais l'entreprise gagne à se doter d'un sponsor au plus haut niveau, idéalement le CEO qui lui donnera tout le rayonnement requis, montrant que le sujet est stratégique pour l'entreprise. »

Pour une première initiative, le bilan est plus qu'appréciable: pas moins de 27 dossiers ont été rentrés. « De nombreuses sociétés s'intéressent donc au sujet, mais on observe que beaucoup n'en sont encore qu'au début du processus. Nous avons pu observer pas mal d'actions assez classiques, ainsi que d'autres beaucoup plus innovantes, conclut-elle. Ce qui frappe surtout, c'est qu'on voit naître des collaborations entre entreprises. L'important est aussi que la prise en charge de la problématique ne se limite pas à des initiatives ponctuelles, mais se structure et pénètre la culture d'organisation. C'est à ce niveau qu'il faut travailler. » ●

Forward (fr)01.10.2010
Page: 62

Circulation: 8291

28c552
127

Pour les journalistes de Forward, il n'est pas toujours facile d'interviewer des femmes assumant une fonction dirigeante. Non pas qu'elles refusent nos entretiens. Non, mais elles sont beaucoup moins nombreuses que leurs collègues masculins. Notre pays se situe au bas du classement européen des femmes chefs d'entreprise. Elles ne représentent en effet que 7% des membres des conseils d'administration et moins de 6% des comités de direction des sociétés cotées en Bourse. Le débat sur la représentation plus équilibrée n'est ouvert que depuis peu en Belgique, contrairement aux pays anglo-saxons et aux pays d'Europe du Nord qui entreprennent des actions à ce sujet.

AXA Belgium et JUMP, le forum actif dédié aux femmes, entendent récompenser les pionniers qui montent au créneau pour défendre l'égalité professionnelle. En lançant l'AXA Wo_Men@Work Award, ces deux organisations soutiennent les hommes ou les femmes qui s'engagent personnellement pour assurer une répartition aussi égale et équitable que possible entre les deux sexes au sein de leur management.

Les candidats doivent compléter un questionnaire qui sera évalué par un expert en mixité – pour cette première édition, il s'agira de Marc Timmerman de Hudson. Un jury sélectionnera ensuite trois nominés pour lesquels les femmes actives, les PDG et les responsables de RH du réseau JUMP pourront voter en ligne.

L'AXA Wo_Men@Work Award sera décerné le 9 décembre 2010.

Des informations ou envie de participer ? Visitez le site: www.axawomenatworkaward.be

JVP



Forward (nl)



01.10.2010
Page: 62

Circulation: 12967

28c56a
125



Het is voor de journalisten van Forward niet altijd even gemakkelijk om een topmanagementvrouw voor de microfoon te krijgen. Niet dat de dames elk gesprek weigeren, maar gewoon omdat ze in verhouding tot hun mannelijke collega's veel kleiner in aantal zijn. Ons land staat helemaal onderaan de Europese ranglijst van vrouwelijke bedrijfsleiders. Ze vertegenwoordigen slechts 7% van de leden van de raad van beheer van beursgenoteerde vennootschappen en minder dan 6% van hun directiecomité. Het debat over een meer evenwichtige vertegenwoordiging kwam pas heel recent op gang in België, in tegenstelling tot de acties die de Angelsaksische en Noord-Europese landen ondernemen.

AXA Belgium en JUMP, het actieve forum voor vrouwen, willen de pioniers belonen die op de bres staan voor de realisatie van de professionele gelijkheid. Met de lancering van de AXA Wo_Men@Work Award ondersteunen ze mannen of vrouwen die zich persoonlijk inzetten om hun management zo evenredig en gelijk mogelijk te verdelen onder beide seksen.

Kandidaten moeten een vragenlijst invullen die door een expert in gender diversity – voor deze eerste editie is dat Marc Timmerman van Hudson – beoordeeld worden. Vervolgens selecteert een jury uit alle resultaten drie genomineerden waarvoor professioneel actieve vrouwen, CEO's en HR-verantwoordelijken van het JUMP-netwerk online kunnen stemmen.

De AXA Wo_Men@Work Award wordt uitgereikt op 9 december 2010.
Info of deelnemen? Surf naar www.axawomenatworkaward.be

JVP



Le «AXA Wo_Men@Work» est sur les rails

Le 9 décembre 2010, le nom du tout premier lauréat du trophée « AXA Wo_Men@Work » sera connu. Ce trophée www.axawomenatworkaward.be récompensera la personnalité qui a le plus contribué à l'amélioration de la diversité homme/femme dans son entreprise ou organisation implantée en Belgique. Au moyen de cette toute nouvelle initiative, AXA entend mettre l'accent sur la diversité comme atout d'une entreprise. AXA et **JUMP** se mettent à la recherche de candidats jusqu'au 26 octobre. AXA s'engage dans l'application et la promotion de la diversité. Le partenariat conclu avec JUMP et la première édition de l'«AXA Wo_Men@Work award» concrétisent cet engagement. Actuellement chez AXA Belgique, l'accent est placé sur le sexe. Comme pour beaucoup d'autres entreprises, la représentation des femmes dans des fonctions de management est un grand défi chez AXA. « La sous-représentation des femmes reste un thème important dans toute société et pour toute entreprise. Ce n'est pas un problème de femmes, mais un problème pour les entreprises et pour la société... C'est une occasion manquée », déclare Els Blaton, CIO et Diversity Champion d'AXA Belgique.



« LA CLÉ RÉSIDE DANS LE SÉRIEUX DU PROCESSUS »

Catalyst est une organisation à but non lucratif créée aux Etats-Unis en 1962 avec l'ambition de contribuer à bâtir des organisations permettant aux femmes de faire carrière. Vingt-cinq ans plus tard a été lancé le *Catalyst Award* pour récompenser des initiatives organisationnelles innovantes ayant livré des résultats tangibles en matière de recrutement, de développement et de promotion des femmes. General Manager de Catalyst Europe, Eleanor Tabi Haller-Jorden lève un coin du voile sur les ingrédients qui ont fait le succès de l'initiative.

Les awards ne manquent pas sur le marché. En quoi un prix peut-il faire œuvre utile?

Eleanor Tabi Haller-Jorden: « La Catalyst Award essaie d'identifier quelles politiques et quels programmes livrent des résultats et suscitent réellement le changement. L'accent est mis sur la rigueur du processus. Nous ne nous situons clairement pas dans ces awards que l'on attribue presque par complaisance, voire qu'on se décerne à soi-même! Toute une équipe est impliquée dans l'évaluation des dossiers, avec des visites dans les entreprises, des demandes d'informations complémentaires, des interviews et des focus groups réunissant des dirigeants, des RH, des employés, etc. Nous veillons à ce que l'engagement en faveur d'une meilleure égalité entre hommes et femmes se traduise dans des résultats durables, qu'il soit fondé sur un véritable business case. »

Comment analysez-vous les dossiers?

Eleanor Tabi Haller-Jorden: « On ne regarde pas les individus, mais la culture d'entreprise. Les dossiers sont passés au crible de sept critères: la connexion explicite entre l'initiative et la stratégie business, l'engagement du leadership, la mise en place de mécanismes soutenant l'initiative et l'existence d'indicateurs, le processus de communication afin de gagner le *buy in* des collaborateurs, l'engagement des employés et la façon dont le projet contribue à changer les attitudes, le caractère innovant et varié des initiatives mises en place et, enfin, les résultats engrangés à un horizon de trois ans. »

Le prix existe depuis 23 ans. Pouvez-vous dégager certaines tendances?

Eleanor Tabi Haller-Jorden: « A la fin des années '80, les initiatives présentées étaient très axées sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, sur l'organisation du travail. Dans les années '90, l'accent a été davantage mis sur la question de genre en matière de gestion des performances, de planification des successions et de leadership. Dans les an-



Eleanor Tabi Haller-Jorden:

« Nous veillons à ce que l'engagement en faveur d'une meilleure égalité entre hommes et femmes se traduise dans des résultats durables. »

nées 2000, on s'est beaucoup intéressé à la représentativité des femmes au niveau des fonctions dirigeantes et dans les conseils d'administration. Aujourd'hui, on voit que la problématique est de plus en plus abordée de façon globale et plus seulement via un de ces aspects, et de façon plus ancrée dans la stratégie du business. »

Comment tirer parti de la richesse des projets présentés et de ceux qui ont été primés?

Eleanor Tabi Haller-Jorden: « Il y a un énorme réservoir d'inspiration à puiser, que ce soit par le biais de nos conférences auxquelles participent plus de 600 personnes ou via notre site web donnant accès aux projets. Il ne s'agit pas de faire du copier/coller mais d'en dégager les ingrédients qui permettent de progresser. Les lauréats récents montrent par exemple qu'on peut aller très loin dans la remise en question du fonctionnement de l'organisation, des trajets de carrière, de la composition des équipes, des évaluations de performance pour inclure cette réflexion en matière d'égalité de genre. On peut également y trouver des exemples concrets d'initiatives, comme l'accompagnement par un coach au retour d'une interruption de carrière, par exemple, avec un impact clair sur la rétention des talents. »

Le Monde de l'Assurance

01.12.2010
Page: 10

Circulation: 2541

2b1b42
224



AXA
Wo_Men@Work award

Cette distinction récompense un dirigeant d'entreprise qui s'est illustré dans la promotion de la diversité homme/femme. Chez AXA même, un effort particulier a été consenti ces dernières années pour promouvoir cette diversité par la Chief Information Officer Els Blaton: "La diversité stimule l'innovation, entraîne à plus de mobilité et fait se révéler des talents. Pour préserver l'égalité des chances entre homme et femme, un programme de mentoring a été lancé au sein de l'entreprise, qui aide à coacher les femmes à décrocher des fonctions au sommet. De même sont organisés régulièrement pour le personnel des lunches de diversité où des expériences sont analysées."

AXA s'est engagé par ailleurs dans une coopération avec l'organisation JUMP 'Empowering Women, Advancing the

Economy' qui a débouché sur le concours. AXA et JUMP se sont mis ensemble à la recherche d'une figure de meneur qui défende l'égalité de traitement des hommes et des femmes dans le management d'une organisation. Les trois nominés sont Marc Decorte, président et administrateur délégué de Belgian Shell. Il est depuis dix ans l'inspirateur d'un certain nombre d'actions de diversité au sein de son entreprise. Albert Ragon, managing director de Danone Belgique, est parvenu à ce que le management de son entreprise comporte 51% de femmes et le comité de direction 30%. Frank Van Massenhoven, président du comité de direction du SPF Sécurité Sociale, a réussi à mener sur deux ans une révolution culturelle au sein de son département, lequel est composé à présent pour moitié par des femmes. Vous voulez connaître le nom du gagnant? Il est rendu public sur



www.axawomenatworkaward.be



De Verzekeringswereld

01.12.2010
Page: 10

Circulation: 4042

2b1b86
217



AXA
Wo_Men@Work award

De award belooft een executive die een kampioen is in het bevorderen van de man/vrouw diversiteit. Bij AXA zelf wordt de laatste jaren door Chief Information Officer, Els Blaton, ook een extra inspanning gedaan om diversiteit te promoten. "Diversiteit stimuleert innovatie, zorgt voor meer mobiliteit en doet talenten ontluiken. Om de gelijke kansen tussen man en vrouw te vrijwaren, werd daarom intern in het bedrijf een mentoring programma gestart dat helpt vrouwen te coachen voor topfuncties. Ook werden regelmatig voor het personeel diversiteitlunches georganiseerd waar heel wat ervaringen werden doorgegeven."

AXA ging daarnaast een samenwerking aan met de organisatie JUMP 'Empowering Women, Advancing the Economy' die resulteerde in de award. AXA en JUMP

gingen samen op zoek naar een leidende figuur, die de gelijke behandeling van mannen en vrouwen in het management van een organisatie op een opmerkelijke manier verdedigt. De drie genomineerden zijn: Marc Decorte, voorzitter en gedelegeerd bestuurder van Belgian Shell. Hij is al tien jaar de bezieler van een aantal diversiteitacties binnen de onderneming. Albert Ragon, managing director van Danone België, heeft er mee voor gezorgd dat het management uit 51% vrouwen bestaat en het directiecomité voor 30%. Frank Van Massenhove, voorzitter van het directiecomité van de FOD Sociale Zekerheid, is er op 2 jaar in geslaagd om een cultuurverandering door te voeren binnen zijn departement dat nu voor de helft uit vrouwen bestaat. Wie de winnaar wil kennen, kan eens gaan kijken naar www.axawomenatworkaward.be



Albert Ragon



Frank Van Massenhove



“Bilingualism is a utopia”

Flemish politicians stage event for expats and foreign journalists to set the record straight about Belgium’s language situation

CLAIRE DAVENPORT

Flemish politicians are setting the record straight about the influence of French-speaking media, as they invite foreign journalists, diplomats and expats to hear their side of Belgium’s story and why bilingualism is a utopia.

The Speakers’ Corner on 8 December – an event of the Belgian presidency of the European Union – will discuss the question that has foreign media repeatedly asking: Why isn’t Belgium just bilingual?

For the first time, De Rand, a non-profit organisation for the Dutch-speaking community living in the *rand*, or belt, of Brussels, has invited the foreign press to discuss Belgium’s language laws. “Flanders realises that we are behind our French-speaking co-habitants, especially on the political issues of the moment,” explains Marijke Verboven of De Rand.

“We want to use the Belgian EU presidency to provide an academic explanation to foreigners of why we are in this situation,” says Geert Bourgeois, Flemish minister for interior and administrative affairs. “It can look trivial to people outside, but we want to explain why the sensitive language borders matter to people who live here.”

At Speakers’ Corner, Bourgeois will be joined by Luc Van den Brande, president of the Liaison Agency Flanders-Europe (and Flanders’ former minister-president) and Hendrik Vuye, a professor of constitutional law at the University of Namur in Wallonia.

As interest in Belgium’s linguistic problems and political eruptions has grown, foreign journalists’ questions have been raising eyebrows among Flemish politicians. Most international journalists based in Brussels and abroad don’t speak Dutch and get their stories from Belgium’s French-speaking media. The same can often be true for diplomats and other foreigners living in Belgium.

Vuye, also an advisor to Flemish politicians, argues that Belgium’s linguistic problems should not be the spectator sport they have become. “We are not that unusual,” he says. “Switzerland and Canada are similar to Belgium; not only are there territorial divisions, but there are also linguistic divisions.”

He points out that Belgium’s language policy, which, in theory, allows citizens to use either language in public places, does not go as far as a law in Quebec, where French has to be more prominent on street signs, menus and brochures.

Though Belgium is officially trilingual – including German – since 1962 the country has been split up into linguistic communities in which education, social services and local administration are available predominantly in just one language.

As everyone in Belgium knows by now, there are 27 municipalities – so called *faciliteiten* or *communes à facilités* – dotted around the linguistic borders that allow both languages to be used in education and public services. Six of these are the infamous municipalities around the “belt” of Brussels.

Kraainem is one, but attempts at co-existence end, for example, as a child reaches 12, when he or she will have to go to another town, like Woluwe-Sint-Lambert, to continue their schooling in French. Vuye argues that this does not disrupt children as they don’t have to go much further than 10 minutes down the road to get to the next school over the language border.

What beggars belief in a foreigner’s monolingual eyes appears to be water off a duck’s back in Belgium. Belgians are barely fazed, says Vuye, by the current lack of a federal government, as public services, driven by local governments, continue to run relatively unharmed. “Complexity has its advantages,” he says.



Despite this casual attitude to political turbulence, the Flemings and the Francophones show themselves to be irreconcilable in most matters of linguistic importance, and the two sides’ protectionist instincts are greatest at election time. In the municipalities in BHV, located just outside of Brussels in Flemish Brabant, French voters can elect French candidates, while the same right is not extended to the Flemish living in the francophone Waals Brabant. And both communities have fought against the infiltration of the other. In Liedekerke, for example, Flemish officials were talked out of teaching Francophone children on local playgrounds some Dutch “for their own safety”.

Dutch-speaking politicians are slowly coming round to the idea that reciprocal bilingualism is a *cassus belli* as French is simply a world language spoken by more foreigners and in more territories than Dutch.

“Bilingualism is a utopia,” Vuye insists. But restoring the country’s government may well be within reach, the professor adds, as both sides grow fonder of establishing a Belgian confederation – giving local authorities more power and leaving the federal government with jobs like foreign affairs.

“Three years ago everybody said this was crazy. Now we are actually talking about it,” Vuye adds. ♦

Speakers’ Corner: Why Isn’t Belgium Just Bilingual?

8 December, 20.00
Colonial Palace of Tervuren
Paleizenlaan, Tervuren
→ www.derand.be

Talks are in Dutch, with simultaneous translations in English, French and German. Registration is required at info@derand.be

A place at the table · New award recognises Belgian champions of gender diversity

SABINE CLAPPAERT

Today, women represent about half of the Belgian labour market and more than 54% of university populations. But the odds remain stacked against their professional success, with just 8% making it to the top of large Belgian companies.

This lack of women in the upper echelons of business has become a hot topic over the past years, driven to a head by the onset of the economic crisis in 2007 – a crisis that has in some corners been blamed on “excessive testosterone”.

“The under-representation of women is a pressing theme in all societies and in every company,” says Els Blaton, information officer at insurance and investment management company AXA Belgium. Together with Isabella Lenarduzzi of local women-in-the-workplace non-profit JUMP, Blaton has founded the *Wo_Men@Work Award*, which rewards business leaders that actively promote gender balance within their management structures.

The response to the launch of the award was beyond expectations, with more than 25 companies and organisations submitting nominations – an encouraging sign that gender balance is making strides up the strategic ladder in many companies.

An independent jury of experts from the public and private sectors selected three nominees: Frank Van Massenhove, managing director at FOD Social Security; Albert Ragon, general manager at Danone Belgium; and Marc Decorte, CEO of Shell Belgium. All three are fervent believers in the added value of gender diversity and have solidified their commitment by walking the talk, often in the face of resistance from within their own ranks.

Van Massenhove has affected a true culture shift within his department – based in Brussels – over the past two years; his management team today is a full 50% women. “An equal number of women and men throughout an organisation is good for both men and women,” he claims. “As the company culture becomes more diverse, creativity increases. It’s stupid for an organisation to remain as masculine as possible.”

Ragon, whose groups in Brussels and Rotselaar market their products largely to women, agrees: “Gender diversity is not a project, it’s a culture, an operating principle.” Ragon also notes that young mothers are a seriously sidelined demographic in many companies. “Young mothers are extremely competent,” he insists. “Their ability to make quick decisions, perform under pressure and multi-task make them valuable to the organisation. It is our role to ensure their chances of developing within the company remain intact.”

Shell Belgium recognises the business case for diversity. “Attracting and keeping top talent is vital for business success,” says CEO Decorte. “Recruiting and developing talent from a bigger pool strengthens the talent pipeline.” ♦

Online voting for the AXA *Wo_Men@Work Award* takes place until 2 December, and voters receive an invitation to the awards ceremony on 9 December

→ www.womenatworkaward.be



According to CEOs of top local companies, a lack of gender balance inhibits creativity, efficiency and is just plain “stupid”

La Libre Entreprise (La Libre Belgique)

11.12.2010
Page: 5

Circulation: 56808

2abbc7
93



■ **Égalité | Prix**
**En faveur
des femmes**

Organisée en partenariat avec JUMP, la première édition de l'AXA Wo_Men@Work Award s'inscrit dans la volonté d'AXA de contribuer à sensibiliser le monde extérieur à l'égalité homme-femme. Les votes des internautes et le jury ont désigné Albert Ragon, General Manager de Danone Belgique, vainqueur. Ses convictions lui ont permis de faire évoluer Danone Belgique vers l'une des filiales les plus matures du groupe en matière d'égalité homme-femme dans le management. Ses domaines de prédilection sont les suivants: équilibre entre le travail et la vie privée, temps partiel et pause carrière, flexibiliser les vitesses de carrière, recrutement mixte, égalité salariale, solutions pratiques pour faciliter l'organisation de la vie familiale des collaborateurs.

"L'engagement des deux autres nominés, Frank Van Massenhove (directeur général du Service public fédéral Sécurité sociale) et Marc Decorte (président-directeur général de Shell Belgique), ainsi que l'implication des nombreux autres candidats participent également largement à la diversité des genres", précise un communiqué.

"Nous croyons en la valeur de l'exemple. Et nous espérons que la mise en évidence des meilleures pratiques et des résultats engrangés seront de nature à inciter d'autres organisations à travailler activement à une politique homme-femme équilibrée. L'idée n'est pas seulement d'attribuer des lauriers au meilleur élève, mais aussi de créer un forum offrant de la visibilité aux projets les plus intéressants, conclut Els Blaton, CIO d'AXA et présidente du jury d'AXA Wo_Men@Work.



◀ INTERVIEW ELS BLATON – CIO & DIVERSITY CHAMPION AXA EN BELGIQUE

«La sous-représentation des femmes est un problème de chaque entreprise»



« La sous-représentation des femmes est un thème qui interpelle dans toute société et dans chaque entreprise. En fait, il ne s'agit pas d'un 'problème de femmes' mais d'une opportunité manquée pour les entreprises et la société. » C'est ce qu'affirme Els Blaton, CIO pour AXA Belgique mais aussi, en qualité de Diversity Champion, sponsor de toutes les initiatives prises chez AXA en matière de diversité. « AXA s'engage à s'occuper sérieusement de la diversité. Comme dans beaucoup d'autres entreprises, la représentation des femmes dans les fonctions supérieures de direction constitue un véritable défi chez AXA, » dixit Els Blaton.

◀ Els Blaton – CIO & Diversity Champion AXA en Belgique.

Des études montrent qu'en Belgique, les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse ne sont composées que de 7% de femmes, et les comités de direction d'à peine 6%. Contrairement aux pays anglo-saxons ou scandinaves, les plans d'action visant à ouvrir davantage de postes aux femmes sont plutôt rares chez nous. Il reste énormément à faire pour mettre à l'agenda social la diversité et la représentation équitable des hommes et des femmes.

Que comptez-vous faire pour placer le thème de la diversité au premier plan à l'agenda?

Els Blaton: « En interne, chez AXA, nous avons élaboré un plan par étapes spécifique. Mais AXA entend également promouvoir la diversité en externe. Le partenariat conclu avec JUMP et la première édition du trophée AXA Wo_Men@Work concrétisent cet engagement. AXA et JUMP partent à la recherche d'un dirigeant qui, tout au long de sa carrière, aura été un fervent défenseur de l'égalité homme/femme dans la gestion d'une organisation. Nous espérons ainsi inciter d'autres sociétés et organisations à travailler

activement à une politique homme/femme équilibrée.

Comment la diversité est-elle abordée chez AXA?

Els Blaton: « Nous sommes convaincus que la diversité stimule la créativité et AXA considère qu'une politique de diversité forte constitue dès lors un pilier important de sa responsabilité sociétale. La diversité ne devient réalité que lorsqu'on perçoit les différences comme une source de richesse et non un motif d'exclusion. La diversité stimule l'innovation, accroît la mobilité et révèle des talents qui forment des idées nouvelles et font souffler un vent nouveau. Chez AXA, nous savons que ce sont les hommes et les femmes avec leurs talents qui font la différence pour l'avenir. AXA investit dans la diversité sous toutes ses formes mais chez AXA Belgique, l'accent est actuellement placé sur l'égalité des sexes. »

Comment cet accent mis sur l'égalité des sexes se manifeste-t-il concrètement?

Els Blaton: « En premier lieu, nous souhaitons favoriser la prise de conscience. Diverses initiatives ont été réalisées

et planifiées en ce sens. Par le biais de groupes de discussion masculins et féminins, nous nous sommes penchés sur les tenants et aboutissants du thème 'représentation équitable des hommes et des femmes'. Avant tout, nous souhaitons laisser la parole aux collaborateurs d'AXA. Outre l'organisation de groupes de discussion autour de ce thème, un film de sensibilisation a aussi été réalisé et des 'lunches de la diversité' sont organisés. Chez AXA, le personnel est composé de femmes à hauteur de 49%, mais il importe de laisser chacun – hommes et femmes – s'exprimer au sujet de la diversité. Parallèlement à cette campagne de conscientisation, nous avons aussi lancé un programme de mentoring dans le cadre duquel un certain nombre de femmes sont accompagnées et coachées en vue d'occuper des fonctions supérieures. Nous travaillons également à un programme de formation élargi en vue d'aider nos collègues féminines à réaliser leurs ambitions. Pour faire en sorte qu'il ne soit pas simplement question d'actions ponctuelles, une structure de gouvernance a été mise sur pied et nous entendons impliquer tous les départements dans

Les 3 nominés du premier trophée AXA Wo_Men@work

les initiatives par l'entremise d'un «council». La «participation équilibrée des hommes et des femmes» représente pour nous un sujet stratégique, non parce qu'il est 'dans l'air du temps' mais parce que l'avenir du Groupe AXA en dépend.»

Voyez-vous une raison particulière à la sous-représentation des femmes dans les fonctions supérieures ?

Els Blaton: «De manière inconsciente, nous avons hérité d'un certain nombre de clichés charriés par notre éducation, les traditions, la société et la culture. «Les femmes doivent choisir entre leur famille et leur travail», il est difficile pour une femme d'inviter un homme à déjeuner, etc. Tout cela valait encore beaucoup plus hier qu'aujourd'hui. Historiquement, un fossé s'est donc créé. Chacun a en outre une tendance naturelle à utiliser son «image de soi» comme point de référence lors de la sélection et du recrutement. Il existe certes des différences incontestables entre les hommes et les femmes sur divers plans : le réseautage social, la communication, l'image de soi... Mais quand on sait pourquoi les hommes viennent de Mars et les femmes de Vénus, cela ne peut être qu'enrichissant. Pour moi, les causes sont de nature «historique» et notre culture et notre mentalité résultantes rendent le fossé moins évident à franchir.»

Les entreprises et organisations qui laissent la diversité de côté manquent-elles de bon sens ?

Els Blaton: «La crise économique a mis à mal de nombreux secteurs, dont le monde financier. Et qu'a-t-on pu constater ? Les entreprises où les fonctions de management étaient réparties de manière équilibrée entre hommes et femmes ont mieux résisté

Pas moins de 25 entreprises et organisations ont introduit un dossier de candidature en ce sens au cours des semaines écoulées. Pour AXA et JUMP, ce succès imprévu est la meilleure preuve que la diversité et la représentation équitable des hommes et des femmes sont des sujets qui ont cours dans de nombreuses entreprises et organisations et pour lesquels des initiatives structurelles doivent plus que jamais être prises. Sur la base des dossiers introduits, le Jury, composé d'experts des secteurs public et privé, a opéré une première sélection de 3 nominés.

Frank Van Massenhove, Directeur général du SPF Sécurité sociale, est parvenu en l'espace de deux années à peine, à introduire un véritable changement culturel au sein de son département dont, pour moitié, le management se compose désormais de femmes. Par rapport aux autres SPF, son département réalise un score de 50% supérieur.



Albert Ragon, General Manager de Danone Belgique, peut faire état d'un beau résultat après plusieurs années d'actions résolues en faveur de la diversité : le management est aujourd'hui composé à 51% de femmes et le Comité de direction en compte 30%. Danone Belgique fait figure de référence pour l'ensemble du Groupe Danone.

Marc Decorte, CEO de Shell Belgique, est depuis une dizaine d'années l'inspirateur d'un certain nombre d'actions en faveur de la diversité dans l'entreprise. Aujourd'hui, le top management est composé de 30% de femmes. Ce qui n'a rien d'évident dans un secteur connu pour sa résistance face à une politique forte en matière de diversité.



que celles dont les dirigeants étaient principalement des hommes. Des études ont montré que ces entreprises sont également plus performantes.

Comment cela se fait-il ? Parce que les deux sexes se complètent et qu'il y a alors plus d'espace pour les initiatives, la créativité, les échanges et les innovations. Il s'agit là d'un avantage concurrentiel qu'on ne saurait négliger.»

Els Blaton: Comme je le signalais d'emblée, une entreprise qui néglige la diversité rate une opportunité : la moitié de nos clients sont des femmes, les femmes (co-)décident d'un grand nombre d'achats fondamentaux, plus de 50% des étudiants qui réussissent à l'université sont des femmes, il y a de plus en plus de familles monoparentales... et je pourrais continuer longtemps dans le même ordre d'idées... »

JUMP: Empowering Women, Advancing the Economy

JUMP propose aux femmes des outils pratiques pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels. JUMP offre également un soutien aux organisations et entreprises désireuses de promouvoir plus de mixité parmi leurs dirigeants.

www.blogjump.eu



Forward (fr)

01.01.2011
Page: 55

Circulation: 8291

2bec1d
181



Les volontaires et un manager favorable aux femmes, récompensés

Dans notre pays, 1,4 à 1,7 million de volontaires s'investissent dans les projets les plus divers ; 47.000 le font en entreprise. En préambule à 2011, Année européenne du Volontariat, Business & Society s'est pour la 1^{ère} fois mis en quête d'entreprises comptant des travailleurs volontaires, qui aident à ouvrir les perspectives sur le marché du travail.

Parmi les 9 projets introduits, le jury a sélectionné 'The Employee Volunteering Program' de Microsoft (MS). Un tiers de tous les collaborateurs belges apprennent aux écoliers à surfer en toute sécurité sur Internet. Les leçons ont été développées en collaboration avec Child Focus et, en vue d'augmenter l'impact, des collaborateurs de Getronics ont renforcé l'équipe de volontaires MS. Ainsi, en 2010, le projet a concerné près de 10.000 enfants. "Si nous avons pu grâce à cela éviter des expériences Internet désagréables, c'est notre plus grande récompense", affirme **Xavier Lamote**, directeur opérationnel chez MS Belux. "Nous aiguïsons en même temps les compétences relationnelles de nos collaborateurs ou découvrons des talents dont nous n'avions pas connaissance auparavant."

Le projet communautaire 'Discover Your Talent', introduit par Freshfields Bruckhaus Deringer, a reçu le prix du meilleur nouveau venu. Thomas Janssens, associé au cabinet d'avocats : "Nous joignons nos forces à celles de 4 entreprises (APCO, Citibank, Infrabel et Tata Consulting Services) et de l'ASBL Maks en vue d'augmenter la mobilisation des jeunes chômeurs du quartier de Cureghem à Bruxelles. Les volontaires organisent des ateliers et accompagnent les jeunes pendant six mois dans leur recherche d'un emploi." Les lauréats du concours belge participent à la sélection pour les prix européens qui seront décernés à Londres en mars 2011. Infos sur le concours européen sur www.eeva2011.org.



© Business & Society

Les gagnants des Employee Volunteering Awards lors de la réunion-débat à l'occasion de la remise des prix. À gauche, Thomas Janssens, à droite, Xavier Lamote.

Danone reçoit l'AXA Wo_Men@Work Award

JUMP (réseau de promotion des femmes actives) et Axa Belgium ont récemment décerné l'AXA Wo_Men@Work Award. Ce prix récompense un top manager qui se distingue dans la promotion de l'égalité des genres au sein de son entreprise. C'est Albert Ragon, directeur général de Danone Belgium, qui s'est vu attribuer le prix. Chez Danone, 51% des cadres sont des femmes : 65% d'entre elles sont des cadres supérieurs et 30% sont membres du comité de direction. ●



Forward (fr)

01.01.2011

Circulation: 8291

2beca1

Page: 74-75

904

FORWARD
VBO magazine FEB

Les obstacles liés au 'plafond de verre' sont faciles à supprimer

Des mentors pour mener les femmes vers le sommet

Les raisons pour lesquelles les femmes sont sous-représentées au sommet des entreprises tiennent bien souvent au fait qu'elles font moins de réseautage interne et s'appuient moins sur un conseiller ou un mentor. Ce sont pourtant là les clés qui permettent aux collègues masculins d'ouvrir de belles opportunités de carrière.

Si l'on regarde la répartition entre les hommes et les femmes aux différents niveaux dans la plupart des organisations, on constate que les femmes sont de plus en plus présentes de manière proportionnelle aux différents niveaux, à l'exception des fonctions dirigeantes, tout en haut de la hiérarchie. Les femmes sont encore toujours fortement sous-représentées dans ces fonctions. "Il y a quelques exceptions, comme la Norvège où les femmes représentent 40% des membres des conseils d'administration. Mais ce résultat n'a été possible que parce que le gouvernement a imposé un quota. En Belgique, ce chiffre n'est que de 10% à peine, mais c'est toujours mieux que dans les pays du Sud de l'Europe comme l'Italie, où ce chiffre est de 1,5%", explique **Marc Timmerman**, expert international en RH.

Beaucoup d'attention récente

Marc Timmerman est également président du jury du Wo_Men@Work Award du Jump Forum et d'Axa, un prix qui vise à soutenir les femmes sur le marché du travail. C'est la première fois qu'une récompense est décernée à des organisations qui parvien-

nent à intégrer un grand nombre de femmes dans les plus hautes fonctions de leur entreprise. C'est **Albert Ragon**, le directeur général de Danone Belgique, qui a reçu ce prix. Cette entreprise accorde une grande importance à l'équilibre entre le travail et la vie privée, la flexibilité de la carrière et les salaires égaux. Les résultats chez Danone parlent d'eux-mêmes : 65% des cadres supérieurs sont des femmes et le comité de direction est composé à 30% de femmes. Au total, 27

"Les femmes veulent être sûres que la combinaison d'une plus grande responsabilité au travail soit compatible avec une vie de famille correcte" Marc Timmermans



dossiers ont été introduits, dans la plupart des cas par de grandes organisations. Ce qui surprend, c'est que la plupart des entreprises ne soutiennent activement les carrières des femmes que pendant un an ou deux.

Marc Timmerman planche depuis 2003 sur les raisons du peu, voire du manque, de femmes dans le haut de la hiérarchie des organisations. "Il apparaît que les femmes sont moins candidates à des positions de leadership. Elles veulent être absolument sûres que la combinaison d'une plus grande responsabilité au travail soit compatible avec une vie de famille correcte. Si elles n'en ont pas la garantie, elles refusent la promotion. Par ailleurs, les entreprises appliquent des règles qui empêchent les femmes de faire une percée jusqu'au sommet. La génération la plus ancienne veut léguer ses responsabilités à quelqu'un 'qui a la même formation qu'elle-même' et qui est capable de perpétuer sa vision. C'est ce qu'on appelle l'effet 'cloning'. Autrement dit, le successeur doit aussi être un homme blanc avec un diplôme universitaire, qui de préférence pense et agit de la même manière. C'est pourquoi l'idée qui règne dans de nombreuses entreprises est que les leaders de demain doivent être identifiés avant l'âge de quarante ans afin d'être



préparés. C'est beaucoup trop tôt pour bon nombre de femmes. Bien souvent, elles entament seulement leur deuxième carrière lorsque les enfants commencent à être assez indépendants. Elles n'ont pas encore pu faire leurs preuves et passent dès lors à travers les mailles du filet."

Peur de l'atteinte à la réputation

Les jeunes à haut potentiel développent un réseau interne, ce qui leur permet d'avoir toutes les cartes en main pour bien se positionner dans la course au leadership. "Nous voyons que les femmes ne sont pas toujours prêtes à faire ce marketing interne. Elles craignent que leur réputation puisse se ternir parce qu'elles passent beaucoup de temps avec les chefs. Des enquêtes ont également été menées à ce sujet. Les meilleurs talents féminins possèdent plus souvent un excellent réseau externe, ce qui leur permet de réussir plus facilement dans une autre organisation. Ce passage est plus souvent un échec chez les hommes parce qu'ils se concentrent davantage sur le réseau interne et font dès lors surtout leur promotion au sein de l'entreprise elle-même."

Il est relativement facile de supprimer un certain nombre d'obstacles. "Arrêtez avec ces règles absurdes sur l'âge qui ont un effet destructeur. Les compétences et la motivation n'ont tout simplement rien à voir avec l'âge. Apportez également plus de flexibilité pour que les femmes puissent organiser elles-mêmes leur travail, comme cela leur convient le mieux. En rendant les gens réellement responsables de leur job, la motivation augmente et la qualité du travail et des prestations s'en ressent positivement. Permettez également aux travailleurs de construire des carrières flexibles, qui laissent de la place pour des périodes plus calmes, durant lesquelles l'éducation des enfants joue un rôle plus important. Il est, en outre, nécessaire de définir des critères objectifs pour la sélection de nouveaux membres du conseil d'administration. De cette façon, l'horizon de choix s'élargit naturellement et permet de sortir du petit cénacle où tout le monde se ressemble", explique le spécialiste RH Marc Timmerman.

Ce que doivent faire les femmes

Marc Timmerman ajoute à ces mesures générales un certain nombre d'actions spécifiques pour développer les talents féminins. "Elles doivent également apprendre à choisir un mentor interne et à construire activement un réseau à l'intérieur de l'entreprise. Finalement, cela a été la clé de la carrière des collègues masculins et il n'y a pas de raison que les femmes ne jouent pas ce jeu. Il est important à cet égard qu'elles ne procèdent pas trop par mimétisme, car elles risquent de perdre leur qualité spécifique. Des enquêtes ont démontré que les femmes qui ont atteint le sommet

PFIZER

L'approche stratégique d'un Conseil mondial des femmes

"La création du Global Women's Council s'inscrit dans notre stratégie générale, qui vise à reconnaître la diversité dans notre entreprise et à assurer, par l'inclusion, que les différents talents inhérents à cette diversité puissent s'épanouir", résume **Annemie Van Schoor**, directrice Contract



Operations QA. Il y a deux ans, elle a cofondé avec 15 autres femmes dirigeantes ce conseil mondial au sein de Pfizer. En favorisant l'inclusion, l'entreprise souhaite que la composition de ses équipes dirigeantes corresponde à celle du marché où elle est active. "Nous savons que 80% des décisions en matière de soins de santé sont prises par des femmes. Il est donc important que nous permettions aux femmes de partager leur vision sur des thèmes stratégiques pour l'entreprise."

Il faut souligner que le Women's Council n'a pas été lancé en tant que projet RH mais qu'il a été porté par des femmes dirigeantes issues de départements opérationnels, avec le soutien total de la direction générale. Ce faisant, l'entreprise vise d'une part à donner un maximum d'opportunités de promotion aux femmes. D'autre part, Pfizer peut communiquer sur cette stratégie et de ce fait devenir encore plus attrayante pour les talents féminins.

Le projet a été décliné dans des initiatives locales, notamment en Belgique. "Nous avons par exemple mis sur pied un programme de mentoring pour une vingtaine de high potentials féminins en Belgique, qui ont été accompagnées par des cadres supérieurs dans l'organisation

et aidées dans le développement d'un réseau interne. Le contenu de ce programme était bon, mais nous avons bien dû constater que le top chez Pfizer est très international. C'est pourquoi nous ne pouvons pas nous limiter aux sites belges. Nous devons penser européen. Pour cela, nous avons le soutien total du CEO."

Le rôle particulier de la Belgique dans le Women's Council de Pfizer a été souligné en décembre lors de l'organisation d'un

"Nous mettons fortement l'accent sur le programme de networking et mentoring"

congrès à Bruxelles où se sont rencontrés les leaders féminins et les jeunes high potentials de tous les pays européens. "L'objectif était d'augmenter encore la visibilité du réseau au sein de l'entreprise et vers la direction. Les participantes ont eu l'opportunité de rencontrer des leaders de l'entreprise. Par ailleurs, nous mettons fortement l'accent sur le programme de networking et mentoring. Nous savons de diverses enquêtes que les femmes obtiennent de faibles scores pour ces deux points. Elles ne travaillent pas à un réseau interne et s'entourent trop peu souvent d'un mentor. Enfin, nous accordons une attention particulière à l'accompagnement des femmes à haut potentiel pendant et après leur grossesse. Nous savons d'expérience qu'il s'agit d'une période cruciale, qui provoque trop souvent une cassure dans la carrière des femmes. C'est ce que nous voulons éviter, grâce à notre programme d'accompagnement Career Bumps."

par le passé ont souvent copié le comportement masculin. On ne le constate plus chez les jeunes femmes. Et c'est une bonne chose. Les traits de personnalité des femmes sont plus compatibles avec le leadership participatif dont on peut supposer qu'il sera nécessaire à l'avenir. Les compétences interpersonnelles seront également requises pour rendre la culture d'entreprise attractive auprès des jeunes talents. C'est un atout pour la guerre des talents qui s'annonce. Le 'mentoring' interne des femmes à haut potentiel s'avère être la meilleure manière de les faire évoluer vers le sommet, et ce mentoring est des plus appréciés par les femmes elles-mêmes." ●

Peter Ooms

Forward (nl)



01.01.2011
Page: 55

Circulation: 12967

2bed87
190

Vrijwilligers en vrouwvriendelijke manager vallen in de prijzen

In ons land zetten zich 1,4 tot 1,7 miljoen vrijwilligers in voor de meest uiteenlopende projecten. 47.000 doen dat in bedrijfsverband. In de aanloop naar 2011, het Europese Year of Volunteering, ging Business & Society voor het eerst op zoek naar ondernemingen met werknemers-vrijwilligers die de kansen van mensen op de arbeidsmarkt helpen ontwikkelen.

Uit de 9 ingezonden projecten koos de jury het 'The Employee Volunteering Program' van Microsoft (MS). Een derde van alle Belgische MS-medewerkers leert schoolkinderen hoe ze veilig op het internet kunnen surfen. De lessen werden samen met Child Focus ontwikkeld en om de impact te vergroten, versterkt Getronics de vrijwilligersploeg. In 2010 bereikten ze ruim 10.000 kinderen. "Als we daarmee onaangename surfervaringen konden vermijden, is dat onze grootste beloning", aldus **Xavier Lamote**, operationeel directeur bij MS Belux. "Tegelijk scherp en we bij onze medewerkers de relationele skills aan of ontdekken we talenten die we eerder niet kenden." Het gemeenschappelijk project 'Discover Your Talent', ingediend door Freshfields Bruckhaus Deringer, kreeg de prijs voor beste nieuwkomer. **Thomas Janssens**, partner bij het advocatenkantoor: "Samen met 4 andere bedrijven (APCO, Citibank, Infrabel en Tata Consulting Services) en vzw Maks bundelen we de krachten om de inzetbaarheid van de werkloze jongeren uit het Brusselse Kuregem te vergroten. Vrijwilligers organiseren workshops en begeleiden de jongeren zes maanden lang in hun zoektocht naar een job."



De winnaars van de Employee Volunteering Awards tijdens het panelgesprek n.a.v. de prijsuitreiking: links Thomas Janssens, rechts Xavier Lamote.

Info over de Europese wedstrijd op www.eeva2011.org

Danone krijgt AXA Wo_Men@Work Award

JUMP (netwerk ter promotie van werkende vrouwen) en Axa Belgium beloonden een top-manager die uitblinkt in het bevorderen van de gendergelijkheid binnen zijn onderneming. Albert Ragon, algemeen directeur van Danone Belgium, mocht de AXA Wo_Men@Work Award in ontvangst nemen. Bij Danone bestaat 51% van het kaderpersoneel uit vrouwen; 65% van hen is hoger kaderlid en 30% is lid van het directiecomité.



Forward (nl)

01.01.2011
Page: 74-75

Circulation: 12967

2beda0
886



Hindernissen 'glazen plafond' makkelijk weg te ruimen

Mentors brengen vrouwen naar de top

De reden waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn aan de top van organisaties heeft vaak te maken met het feit dat ze minder aan interne netwerking doen en minder een mentor onder de arm nemen. Dát zijn net de sleutels waarmee mannelijke collega's hun carrièreperspectieven succesvol openen.

In de verdeling tussen mannen en vrouwen op de diverse niveaus in de meeste organisaties zien we dat er meer en meer een evenredige aanwezigheid is van vrouwen op verschillende niveaus, behalve in de leidinggevende rollen aan de top. Daar zijn de vrouwen nog steeds zwaar ondervertegenwoordigd. "Er zijn enkele uitzonderingen, zoals Noorwegen met 40% vrouwen in de raden van bestuur. Maar dat resultaat is er enkel gekomen nadat de overheid daar een quatum heeft opgelegd. België haalt amper 10%, maar doet het dan nog altijd veel beter dan de Zuid-Europese landen zoals Italië met 1,5%", zegt Marc Timmerman, internationaal HR-expert.

Recent veel aandacht

Marc Timmerman is ook de juryvoorzitter van de Wo_Men@Work Award van het Jump Forum en Axa die vrouwen op de arbeidsmarkt wil ondersteunen. Het is voor het eerst dat er een award wordt uitgereikt aan organisaties die erin slagen om veel vrouwen aan de top van hun bedrijf op te nemen. Winnaar was Albert Ragon, al-

gemeen directeur van Danone België. Dat bedrijf hecht veel belang aan het evenwicht tussen werk en privéleven, de flexibilisering van de loopbaan en gelijke lonen. De resultaten bij Danone zijn sprekend: 65% van de hogere kaderleden is een vrouw en het directiecomité bestaat voor 30% uit vrouwen. In totaal werden 27 dossiers ingediend door meestal grote organisaties. Opvallend is dat de meeste bedrijven slechts een jaar of twee actief bezig zijn om de carrières van vrouwen te ondersteunen.

"Vrouwelijke toptalenten hebben vaker een uitstekend extern netwerk, waardoor ze veel makkelijker goed presteren in een andere organisatie" Marc Timmerman



Sinds 2003 bestudeert Marc Timmerman de oorzaken van het tekort aan vrouwen aan de top van organisaties. "Het valt op dat vrouwen minder kandidaat zijn voor leiderschapsposities. Ze willen absoluut zeker zijn dat de combinatie van de grotere verantwoordelijkheid op het werk samengaat met een behoorlijk gezinsleven. Als die garantie er niet is, willen ze de promotie niet. Daarnaast hanteert het bedrijfsleven regels die verhinderen dat vrouwen naar de top kunnen doorstoten. De oudere generatie wil haar verantwoordelijkheid doorgeven aan iemand met eenzelfde achtergrond als zijzelf die haar visie kan voortzetten. Dat noemt men het cloning effect. De opvolger is ook een blanke man met een universitair diploma, die bij voorkeur op dezelfde wijze denkt en handelt. Daarbij leeft in veel bedrijven de idee dat het toekomstig leiderschap moet worden geïdentificeerd vóór de leeftijd van 40 jaar om het toptalent te kunnen voorbereiden. Voor veel vrouwen is dat te vroeg. Vaak beginnen ze dan aan hun tweede carrière omdat de kinderen dan pas zelfstandig genoeg zijn. Ze hebben zich nog niet kunnen tonen en vallen dan door de mazen van het net."



Bang voor reputatieschade

De jonge high potentials bouwen een intern netwerk op waardoor ze alle kaarten in handen krijgen om zich goed te positioneren voor de leiderschapsrace. "We zien dat vrouwen niet altijd bereid zijn om die interne marketing te verzorgen. Ze zijn bang dat het hun reputatie kan schaden wanneer ze te vaak optrekken met de bazen. Daarover is ook onderzoek gedaan. Vrouwelijke top-talenten hebben vaker een uitstekend extern netwerk, waardoor ze veel makkelijker goed presteren in een andere organisatie. Bij mannen mislukt die overstap vaker omdat ze zich sterker concentreren op het interne netwerk, maar daardoor maken ze wél promotie binnen het bedrijf zelf."

Het is relatief gemakkelijk om een aantal hinder-nissen uit de weg te ruimen. HR-specialist Marc Timmerman: "Stop met die absurde leeftijdsre-gels die alleen maar destructief werken. Com-petentie en motivatie zijn gewoon niet gebon-den aan de leeftijd. Zorg ook voor meer flexibi-liteit zodat vrouwen hun werk zelf kunnen orga-niseren waar en wanneer dat voor hen uitkomt. Door mensen echt verantwoordelijk te maken voor hun job, stijgt de motivatie en zullen ze veeleer meer werk en betere prestaties afleve-ren. Maak het ook mogelijk dat mensen flexibele carrières uitbouwen zodat er ook ruimte is voor kalmere periodes waarin het opvoeden van kinderen een grotere rol kan krijgen. Bij de se-lectie van nieuwe mensen voor de raad van be-stuur is het nodig om op een objectieve wijze de criteria vast te leggen. Op die manier trekt men de keuze vanzelf open en kijkt men verder dan het enge kringetje van gelijkgestemden."

Wat vrouwen moeten doen

Timmerman voegt bij al die algemene maatregelen ook specifieke acties voor vrouwelijke top-talenten. "Zij moeten ook leren om een interne mentor te kiezen en actief een netwerk uitbouwen binnen de eigen organisatie. Dat is uiteindelijk de sleutel van de carrière geweest voor de mannelijke collega's en vrouwen moeten dat spel ook spelen. Belangrijk daarbij is dat ze zich niet te veel aanpassen, want anders bestaat de kans dat ze hun specifieke kwaliteiten verliezen. Uit onderzoek is gebleken dat de vrouwen die wel de top hebben gehaald in het verleden, vaak het mannelijke gedrag hebben gekopieerd. Bij de jongere vrouwen zien we dat niet meer. En dat is goed. De persoonlijkheidskenmerken van vrouwen passen namelijk veel beter bij het participatief leiderschap waarvan men mag aannemen dat dit nodig zal zijn in de toekomst. Die interpersoonlijke competenties zullen ook nodig zijn om die bedrijfs-cultuur ingang te doen vinden die jonge talenten aantrekkelij-

PFIZER Strategische aanpak met Wereldvrouwenraad

"De oprichting van de Global Women's Council past in een algemene strategie die ernaar streeft om diversiteit in de organisatie te erkennen en er – door inclusie – voor te zorgen dat de verschillende talenten gelinkt aan de diversiteit tot hun recht kunnen komen", zegt **Annemie Van Schoor**, director Contract Operations QA. Twee jaar geleden stond zij samen met 15 vrouwen in leidende functies mee aan de wieg van deze wereldwijde Pfizer-organisatie.

Met inclusie wil men dat de samenstelling van het leiderschap van een bedrijf overeenkomt met de markt waar het voor werkt. "We weten dat 80% van de beslissingen op het vlak van gezondheidszorg wordt genomen door vrouwen. Dan is het belangrijk dat we in ons bedrijf voor strategische thema's ook de visie van vrouwen aan bod laten komen."

Opvallend is dat het initiatief van de Women's Council niet werd gelanceerd als een HR-project, maar dat het werd gedragen door topvrouwen uit de operationele afdelingen van het bedrijf met de volledige steun van het allerhoogste niveau. Daarbij is het enerzijds de bedoeling om de vrouwen alle promotiekansen te geven. Anderzijds kan Pfizer communiceren over deze strategie en op die manier nog aantrekkelijker worden voor vrouwelijk toptalent.

Het project is uitgewaaid naar lokale initiatieven, waaronder België. "Zo hebben we een mentoringprogramma opgezet voor een 20-tal vrouwelijke high potentials in België die werden begeleid door topmensen in de organisatie en ge-

holpen bij het uitbouwen van een intern netwerk. De inhoud van dat programma was goed, maar we hebben wel moeten vaststellen dat de top bij Pfizer heel internationaal is. Daarom mogen we ons niet beperken tot de Belgische vestigingen. We moeten Europees denken. Daarvoor hebben we ook de volledige steun van de CEO."

De speciale rol van België in het Women's Council van Pfizer werd onderstreept in december toen men een congres in Brus-

"We weten dat 80% van de beslissingen op het vlak van gezondheidszorg wordt genomen door vrouwen"

sel organiseerde waarbij de vrouwelijke leiders en de jonge high potentials uit alle Europese landen elkaar ontmoetten. "Het was de bedoeling om de zichtbaarheid van het netwerk nog te vergroten binnen het bedrijf en naar de bedrijfstop. De deelnemers kregen de kans in contact te komen met leiders in het bedrijf. Daarnaast focussen we sterk op het netwerking en mentoringprogramma. Uit studies weten we dat vrouwen precies zwak scoren op die twee punten. Ze bouwen niet aan een intern netwerk en ze nemen te weinig een mentor onder de arm. Ten slotte besteden we ook speciale aandacht aan de begeleiding van vrouwelijke high potentials tijdens en na hun zwangerschap. Uit ervaring weten we dat dit een cruciale periode is waarbij al te vaak een breuk in de carrière van vrouwen optreedt. Dat willen we vermijden door ons begeleidingsprogramma Career Bumps."

lijk vinden. Dat is een troef in de war for talent die eraan komt. Die interne mentoring van vrouwelijke high potentials blijkt de beste manier te zijn om hen te laten doorstromen en het wordt bovendien ook het meest geapprecieerd door de mensen zelf."

Peter Ooms

DIVERSITÉ DE GENRE

« Il faut un changement des mentalités »

General Manager de Danone Belgique, Albert Ragon a décroché le premier Wo_Men@Work Award. Retour sur l'initiative et sur le lauréat dont on a salué l'implication dans la diversité homme-femme et l'engagement pour que la répartition des genres soit la plus équilibrée possible au sein de son management. Un rôle de modèle d'autant plus essentiel qu'il reste du pain sur la planche en la matière dans un grand nombre d'entreprises.

TEXTE: LAURENT CORTVRINDT

La tâche du jury du premier AXA Wo_Men@Work Award n'a guère été facile: chacun des trois nominés – Marc Decorte (Shell), Albert Ragon (Danone) et Frank Van Massenhove (Service Public Fédéral Sécurité Sociale) – a une approche personnelle de la mixité menant à un réel changement positif au sein de son organisation. Ce prix, organisé conjointement par AXA et JUMP, sera remis annuellement au dirigeant d'une entreprise implantée en Belgique et qui réalise personnellement des efforts concrets et mesurables pour favoriser la mixité au niveau du conseil d'administration, du comité de direction et des cadres.

Finalement, le vote des internautes et le jury ont désigné Albert Ragon, General Manager de Danone Belgique, comme vainqueur (lire l'entretien qu'il nous a accordé dans RH Tribune n°148, janvier 2011). Ses convictions lui ont permis de faire évoluer la filiale belge

comme étant l'une des plus matures du groupe en matière d'égalité homme-femme dans le management. Originaire du Sud-Ouest de la France, Albert Ragon est marié et père de trois enfants. Il a débuté sa carrière dans le groupe Danone comme Marketeer chez Kronenbourg pour évoluer ensuite dans diverses fonctions marketing et commerciales. En 1999, il était nommé directeur marketing international Marques Santé au sein du pôle Produits Laitiers.

STRUCTURER LA PROBLÉMATIQUE

En 2001, il se voit désigné directeur marketing de Danone Belgique. Quatre ans plus tard, Albert Ragon devient directeur général de Danone Irlande. Enfin, en octobre 2007, il revient en Belgique pour y prendre sa fonction actuelle. Ses domaines de prédilection? L'équilibre entre le travail et la vie privée (temps partiel et pause carrière), rendre les

« De nombreuses sociétés s'intéressent au sujet, mais beaucoup en sont encore au début du processus. »

vitesse de carrière plus flexibles, le recrutement mixte, l'égalité salariale et trouver des solutions pratiques pour faciliter l'organisation de la vie familiale des collaborateurs. Albert Ragon tâche également d'encourager et de montrer l'exemple au quotidien. Il met ►

ainsi l'accent sur les aspects de mixité lors de la revue des managers et des employés et veille aux statistiques de recrutement et de promotions internes. Son ambition est réellement de mettre l'humain au cœur de l'entreprise. Car le succès de celle-ci repose sur sa capacité à développer ses collaborateurs et à s'ouvrir de façon durable sur son environnement immédiat. Désormais, chez Danone Belgique, 51% des cadres sont des femmes. La population féminine atteint même 65% chez les cadres supérieurs. Le comité de direction compte, quant à lui, 30% de femmes. Et on retrouve aussi une femme à la direction de l'unité de production. Le prix AXA Wo_Men@Work Award provient d'un échange d'idées entre AXA et Isabella Leonarduzzi, instigatrice de JUMP qui rassemble une série d'initiatives toutes dédiées à la vie professionnelle des femmes. Leur collaboration a permis d'étendre la démarche de prise de conscience lancée chez AXA à l'ensemble des organisations, tout en mettant en évidence les bonnes pratiques. « Nous croyons en la valeur de l'exemple. Et nous espérons que la mise en évidence des meilleures pratiques et des résultats engrangés sera de nature à inciter d'autres organisations à travailler activement à une politique homme/femme équilibrée, souligne Els Blaton, CIO d'AXA et présidente du jury. L'idée n'est pas

seulement d'attribuer des lauriers au meilleur élève, mais aussi de créer un forum offrant de la visibilité aux projets les plus intéressants. »

SOURCE DE RICHESSE

Dans la foulée, la présidente du jury souligne d'ailleurs le bilan plus qu'appréciable de cette première initiative: pas moins de 27 dossiers ont été rentrés. « De nombreuses sociétés s'intéressent au sujet, mais beaucoup en sont encore au début du processus. Nous avons pu observer pas mal d'actions assez classiques, ainsi que d'autres beaucoup plus innovantes. Mais ce qui frappe surtout, c'est de voir naître des collaborations entre entreprises. La prise en charge de la problématique ne doit pas se limiter à des initiatives ponctuelles mais se structurer et pénétrer la culture d'organisation. » Car, pour Els Blaton, si les initiatives prises par Danone Belgique sont exemplaires, l'engagement des deux autres nominés, ainsi que l'implication des 27 autres candidats, participent aussi largement à la diversité des genres.

La diversité devient incontournable dès lors qu'on l'envisage comme une source de richesse. Créativité, innovation, mobilité et compétences ne sont que quelques-uns de ses atouts. Pour que la différence devienne un moteur, il importe que chacun l'accepte,

la reconnaisse et la respecte. C'est ainsi que AXA entend son concept de Diversity & Inclusiveness. « Nous nous concentrons actuellement sur la gender diversity, la mixité homme-femme, car si AXA affiche à la base un équilibre homme-femme harmonieux, plus on monte dans la hiérarchie et plus la représentation féminine diminue. La notion de Diversity & Inclusiveness est une des clés de la responsabilité d'entreprise, de l'innovation, de la créativité et la résistance sur le très long terme. »

Un changement de mentalité à tous les niveaux de l'entreprise – et avant tout chez les dirigeants – est primordial pour mener à bien ce chantier. Celui-ci a débuté par plusieurs ateliers destinés à identifier les obstacles et les freins à la carrière des femmes. Les résultats ont conduit au lancement d'une campagne en interne afin de sensibiliser les collaborateurs. Un Pilot Gender Monitoring a parallèlement été mis en place. Plusieurs dirigeants y jouent le rôle de mentor pour des femmes occupant un poste de cadre dirigeant. Les membres du comité exécutif d'AXA Belgium participent également activement au dialogue de prise de conscience. En plus de son travail en interne, l'entreprise souhaite contribuer à conscientiser le monde extérieur. C'est dans ce cadre que s'inscrit ce nouveau prix...

FEMMES AU TOP: L'IMMOBILISME

« Women Matter 2010 » est le quatrième volet de l'étude réalisée par McKinsey sur la mixité dans les instances de direction des entreprises. Sa conclusion: alors qu'une majorité de dirigeants sont convaincus de l'impact de la mixité sur la performance des entreprises, cette conviction ne se traduit ni dans les faits, ni dans les actions. L'étude identifie donc quelles actions et mesures ont le plus d'effet sur la participation des femmes dans les comités de direction. Et il semble que l'engagement du PDG et les programmes de développement du leadership des femmes s'inscrivent au cœur d'un écosystème efficace de développement de la mixité.

En 2010, les femmes restent sous-représentées dans les conseils d'administration des entreprises, malgré des progrès dans certains pays comme la France (+7 points, comparé à 2007) et l'Espagne (+6 points). Cette réalité est encore plus

frappante dans les comités exécutifs. Pourtant, sur la base d'une analyse scrupuleuse de 300 entreprises dans le monde, McKinsey confirme à nouveau cette année que les entreprises qui connaissent une plus forte représentation de femmes dans leurs comités de direction sont aussi les plus performantes financièrement: on observe par exemple une différence de rentabilité des capitaux employés de plus de 40%. Ce lien entre mixité et performance économique se confirme dans presque tous les secteurs économiques.

Par ailleurs, l'étude révèle, à travers une enquête auprès de 1.500 dirigeants dans le monde, que peu d'entreprises prennent des mesures pour développer la représentation des femmes dans leurs équipes de direction et que, pour la grande majorité des entreprises, le sujet de la mixité ne fait pas partie des priorités stratégiques: seules 28% des entre-

