

## Le plafond de verre se fissure de plus en plus en Belgique

Les quotas de femmes fonctionnent. Jamais les sociétés cotées à Bruxelles n'ont compté autant d'administratrices. Elles sont de plus en plus nombreuses à se faire une place dans le classement des administrateurs les plus puissants. Mais le top 3 des administrateurs belges reste l'apanage des «vieux briscards».

### DOSSIER

MICHAËL SEPHIHA ET THOMAS ROELENS

**T**ous les deux ans, L'Echo établit son classement de tous les administrateurs qui siègent au conseil des entreprises cotées sur Euronext Bruxelles. Ces derniers obtiennent des points en fonction de la taille de l'entreprise où ils siègent et du rôle qui leur est confié. Par exemple, un président, un vice-président ou un CEO obtient davantage de points qu'un simple administrateur. Cette année, notre classement porte sur un bon millier de personnes qui exercent 1.091 mandats dans 124 sociétés (hors Marché Libre). Voici les principales conclusions.

#### Femmes, femmes, femmes

« En Belgique, les femmes sont véritablement sous-représentées dans les conseils d'administration. On ne retrouve que deux femmes dans le top 100, et celles-ci font de plus partie de la famille proche des vrais patrons. » Cet extrait provient du rapport issu de notre enquête en 2002. C'était il y a à peine plus de 15 ans.

Depuis lors, la situation a bien changé, grâce notamment à l'introduction de la loi sur les quotas en 2011 qui oblige les sociétés cotées à nommer au moins un tiers de femmes parmi leurs administrateurs.

Lors de la précédente édition de l'enquête, 23% des mandats sur Euronext Bruxelles étaient exercés par des femmes. Cette année, ce chiffre a dépassé 27%, soit pratiquement quatre fois plus qu'il y a dix ans. On compte par ailleurs cinq femmes dans le top 20. Dans le top 100, on dénombre 31 femmes, soit neuf de plus qu'il y a deux ans. Trois chiffres record.

La femme qui se classe le mieux est Evelyn du Monceau (7e), grâce à ses mandats «dourds» auprès du groupe pharmaceutique UCB (où elle est passée de vice-présidente à présidente), de Solvay et de la Financière de Tubize, le holding qui permet à la famille Janssen d'exercer le contrôle sur UCB. Elle dépasse Hilde Laga (8e) en tant que femme la plus puissante. L'ancienne avocate d'af-

aires exerce des mandats auprès de la GIMV (présidente), de Barco, d'Agfa-Gevaert et du géant des fruits et légumes Greenyard.

Les trois autres femmes du top 20 sont Michèle Sioen (14e), Chantal De Vrieze (17e) et Dominique Leroy (19e), qui perd deux places au classement après avoir renoncé à son mandat auprès de la biscuiterie Lotus.

#### Encore des bastions masculins

Parmi les 124 entreprises passées au crible pour notre enquête, on en dénombre 42 où au moins un administrateur sur trois est une femme. Melexis est la société dont le conseil compte le plus de femmes, avec 60% d'administratrices (3 sur 5). Le groupe immobilier ImmoBel occupe la deuxième place, avec 50% d'administratrices.

Sept entreprises comptent une femme CEO et sept ont une présidente. Une seule entreprise – en l'occurrence le groupe immobilier QRF – a confié les deux postes suprêmes à des femmes: Anneleen Desmyter dirige l'équipe de management et Inge Boets assure la présidence du conseil.

De l'autre côté du spectre, on compte 14 entreprises (soit 11% du total) qui ne comptent aucune femme administratrice. Parmi elles, on trouve le spécialiste en bouteilles PET Resilux, le groupe immobilier VGP et la société technologique Crescent (ex-Option).

La non-conformité de plusieurs entreprises à la loi sur les quotas s'explique en partie par le fait que les plus petites sociétés ont obtenu un délai supplémentaire pour se mettre en ordre.

Plusieurs des 14 entreprises concernées sont en phase de féminisation de leur conseil d'administration et le mentionnent explicitement dans leur rapport annuel. Mais bon nombre d'entre elles restent silencieuses sur ce sujet. Parmi elles, on trouve Softimat, Global Graphics, Brederode et Keyware. Resilux reconnaît n'avoir « pas encore entrepris des démarches en ce sens. » Chez AB InBev, on atteint toujours pas (non plus) un tiers de femmes.

Les dirigeants du brasseur ont gagné trois ans grâce à la fusion et au changement de société.

#### L'entrée remarquable de Coucke

Chantal De Vrieze fait une entrée remarquable dans le top 20. Assez peu connue, De Vrieze (ex-Agfa, Banque van Breda et Econocom) est responsable du marché belge chez Altran, un cabinet de conseil international spécialisé en ingénierie. Elle est propulsée au top grâce à ses mandats chez Colruyt, chez le fabricant de métiers à tisser Picanol et auprès du groupe technologique liégeois EVS.

Deux autres nouveaux venus ne passent pas inaperçus. Il s'agit de Marc Coucke (18e) et de Koen Hoffman (6e). Le premier fait son entrée dans le top 20 grâce à ses mandats d'administrateur du groupe de services photo Smartphoto, du groupe pharma Mithra et du fournisseur de préparations magistrales Fagron.

#### Flandre dominante

Dans son sillage, on retrouve Koen Hoffman (ex-CEO de la maison de Bourse KBC Securities) au conseil de Mithra et Fagron. Chez Fagron, il occupe même le poste de président. L'ancien banquier est également président de Greenyard et exerce un mandat d'administrateur auprès de la société de biotechnologie MDxHealth. Tous ces mandats lui ont valu une 6e place au classement. Hoffman est encore administrateur de la société néerlandaise SnowWorld, l'exploitant de pistes de ski qui aux mains de Coucke.

Le Français Jean-Pierre Clamadieu (11e), CEO de Solvay, se retrouve dans le top 20 grâce à sa nomination en tant que président d'Engie. Mais ce 11e rang est virtuel, car suite à cette nomination, il quittera prochainement son poste chez Solvay. Koen Dejonckheere (21e) fait donc officiellement partie

du top 20. Originaire de Flandre Occidentale, il occupe le poste de CEO de la société d'investissement **GIMV**, et est administrateur du groupe immobilier **Home Invest** et du groupe de médias **Roularta**.

Clamadieu fait partie des six francophones du top 20. Même si ce chiffre est en hausse, il n'en reste pas moins que les Flamands dominent depuis des années les francophones dans les conseils d'administration des sociétés cotées sur Euronext Bruxelles. Le top 20 est également très belge. Les rares étrangers à faire partie du top du classement sont tous français.

### Bye bye Johnny

Avec l'arrivée de nouveaux noms – mais aussi notamment à cause de la limite d'âge – d'autres sortent du classement. On peut citer entre autres Johnny Thijs (ex-**bpost**, 14e en 2016) et Rudi Mariën (19e). Thijs a récemment renoncé à ses mandats auprès d'**Ahold Delhaize** et du groupe de boissons **Spadel**, ce qui lui a fait perdre de nombreux points. Rudi Mariën, investisseur spécialisé en biotech, a quitté à la fois **Biocartis** et le fonds de capital à risque **Quest for Growth**, pour ne conserver qu'un seul mandat d'Euronext Bruxelles: **MDxHealth**.

### Vlerick au sommet

Le primus inter pares est Philippe Vlerick. Il doit cette première place à ses cinq mandats (le maximum légal pour les entreprises cotées en Europe, ndr). Vlerick est vice-président de **KBC** et administrateur auprès de la société biotechnologique **Thrombogenics**, du groupe **Smartphoto**, de l'armateur **Exmar** et du constructeur de tours de refroidissement **Hamon**.

Luc Bertrand (président d'**Ackermans & van Haaren** et ancien numéro 1), perd deux places vu qu'il exerce deux mandats de

moins (**Leasinvest** et **Atenor**). Bert De Graeve se niche entre les deux « vieux briscards » qui font partie du top 20 depuis de nombreuses années. L'ancien CEO de la **VRI** doit sa deuxième place à son siège chez **UCB** et à ses mandats de président de **Bekaert** et de **Telenet**. Cette année, on ne retrouve dans le top 20 que trois administrateurs qui en faisaient déjà partie à la fin des années '90: Philippe Vlerick, Luc Bertrand et Philippe Rodson (16e).

### Concentration de pouvoirs

Cette année, les administrateurs du top 20 sont répartis dans 42 entreprises, soit cinq de moins qu'il y a deux ans. En d'autres termes, l'influence de ces administrateurs est plus concentrée qu'en 2016.

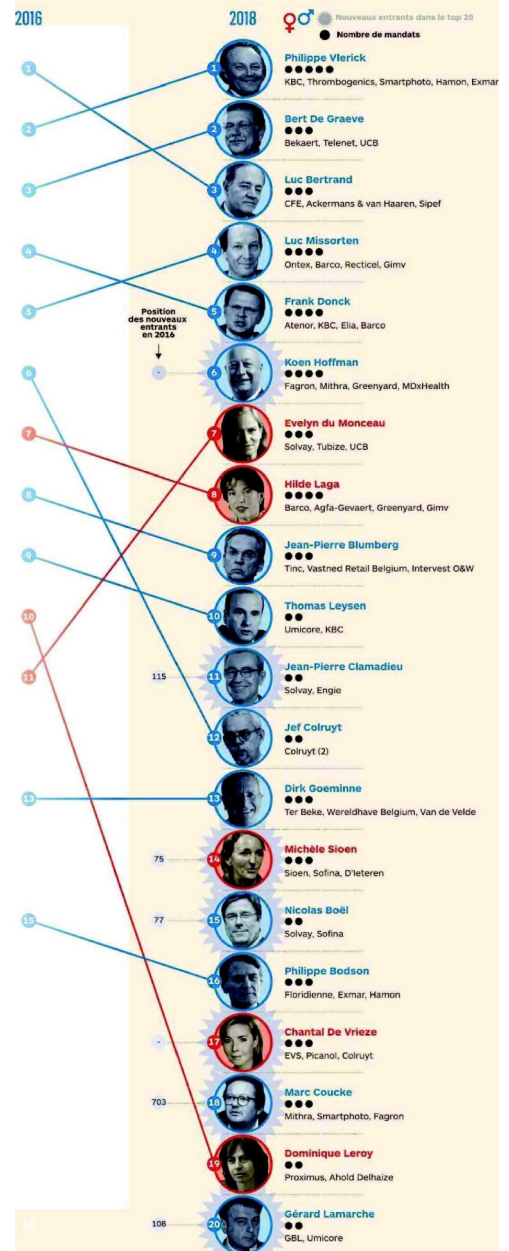
Chez **Barco**, la concentration d'administrateurs du top 20 est particulièrement forte. On y retrouve Luc Missorten (4e), Hilde Laga (8e) et Frank Donck (5e) en tant qu'administrateurs. Ils sont également trois chez **KBC** (Frank Donck, Philippe Vlerick et Thomas Leysen) et chez **Solvay** (Nicolas Boël, Jean-Pierre Clamadieu et Evelyn du Monceau).

Mais il y a de nombreux autres liens entre les membres du top 20. Thomas Leysen siège par exemple avec Gérard Lamarche (20e) chez **Umicore** et Missorten avec Laga au conseil d'administration de la société d'investissement **GIMV**.

Chez **Mithra** et **Fagron**, on retrouve Koen Hoffman et Marc Coucke. Coucke et Vlerick se côtoient chez **Smartphoto**, Hoffman et Laga chez **Greenyard**, Evelyn du Monceau et Bert De Graeve chez **UCB** ainsi que Michèle Sioen et Nicolas Boël chez **Sofina**. Jef Colruyt et Chantal De Vrieze siègent ensemble chez **Colruyt**, tandis que Philippe Vlerick et Philippe Rodson ont deux mandats en commun: **Exmar** et **Hamon**.

## Passage de flambeau au sommet

(top 20 des administrateurs les plus puissants sur Euronext Bruxelles)



Chantal De Vrieze

## «Ce qui manque dans les conseils? Des jeunes!»

### LES PHRASES CLÉS

«Ce qui compte, ce sont les compétences et non le fait que vous soyez un homme ou une femme.»

«Il vaudrait mieux améliorer le contexte familial afin que les deux conjoints aient les mêmes chances professionnelles.»

«Trop de jeunes ne comprennent pas quels sont les métiers porteurs au moment de choisir leurs études.»

RENCONTRE  
BEN SERRURE ET PIETER HAECK

«Venez, c'est par ici.» L'assistante de Chantal De Vrieze nous emmène à travers le dédale des bureaux d'Altran, un cabinet de conseil en ingénierie et en R&D. Dans ces bureaux? Des hommes, des hommes, encore des hommes. «Je ne connais rien d'autre, j'ai toujours travaillé dans un monde d'hommes. Je n'ai jamais eu l'impression que je devais me comporter différemment, que cela était un obstacle. Au final, ce qui compte, ce sont les compétences et non le fait que vous soyez un homme ou une femme.»

Elle sourit. Après ses études, Chantal De Vrieze a travaillé chez Agfa, où elle a contribué à la mise en place des activités d'impression numérique. Elle est ensuite passée à la finance, à la Banque van Breda, où elle a dirigé les activités de leasing, pour rejoindre quelques années plus tard le groupe d'informatique Econocom, où elle occupait le poste de CEO pour le Benelux. Depuis quelques années, De Vrieze est CEO d'Altran, un groupe de plus de 850 ingénieurs.

C'est son expérience variée et tintée de numérique qui en a fait une des «power women» les plus en vue du monde des affaires belge. Ces deux dernières années, elle est devenue administratrice de Colruyt, d'EVS et de Picanol. Au point de se hisser au 7<sup>e</sup> rang de notre classement des administrateurs les plus puissants d'Euronext Bruxelles.

**27% des mandats d'administrateurs sont aujourd'hui confiés à des femmes. C'est une évolution positive?**

Oui. C'est une bonne chose que la loi de 2011

ait soutenu la nomination de femmes. Mais je continue à penser que le système de quotas est en quelque sorte dénigrant pour les femmes. Seuls deux critères sont importants quand il s'agit de nommer un administrateur: les compétences et la complémentarité. Cette dernière implique que les conseils d'administration (CA) soient composés de manière très diversifiée, avec des personnes venant d'horizons différents. Sur ce dernier point, il nous reste encore un long chemin à parcourir. Et il y a de meilleures façons d'y arriver que par la contrainte.

**De quelle manière, justement?**

Aujourd'hui, les universités comptent davantage d'étudiantes que d'étudiants. Nous savons donc que ce n'est pas une question de compétences. Mais un moment donné, les femmes mettent leur carrière entre parenthèses. Le fait qu'il y ait moins de femmes dans les CA tient davantage des schémas traditionnels familiaux en matière de répartition des rôles que de la mauvaise volonté des entreprises. Ces mandats d'administrateur comportent de réelles responsabilités, il faut y investir beaucoup de temps, en plus de votre travail. Le plus souvent, vous consacrez vos soirées et vos week-ends aux préparations des réunions. Cela exige toute une organisation et nous ne pouvons que constater que les femmes sont apparemment moins souvent prêtes à faire ce sacrifice.

**Que faire?**

Au lieu d'obliger les entreprises, il vaudrait mieux selon moi améliorer le contexte familial afin que les deux conjoints aient les mêmes chances au niveau professionnel. En fait, les changements à apporter sont minimes. En Belgique, il est par exemple très

difficile d'embaucher une aide-ménagère. Je parle d'expérience. J'ai dû moi-même veiller à ce qu'il y ait toujours quelqu'un à la maison pour aller chercher les enfants à l'école. Cela exige un énorme investissement. J'estime que si l'on veut attirer les femmes dans les conseils d'administration, il serait plus efficace de soutenir ce type de solution sur le plan fiscal plutôt que d'imposer des règles.

**Vous êtes-vous déjà demandé si on vous avait offert ces mandats parce que vous êtes une femme?**

Non. Un conseil d'administration est un organe de gestion important, qui doit prendre des décisions importantes pour assurer la réussite d'une entreprise sur le long terme. On ne propose pas ces mandats à n'importe qui. C'est le résultat de longues réflexions. Le fait que l'on m'ait proposé ces différents



mandats de manière assez rapprochée s'explique probablement davantage par le fait que je me suis constitué un vrai réseau et que j'ai atteint un certain âge. La plupart des administrateurs ont plus de 50 ans, et manifestement, l'expérience est très appréciée dans les conseils d'administration. Même si je vois les choses autrement.

#### C'est-à-dire?

Je viens à l'instant de parler de complémentarité. Elle ne se limite pas à la formation ou au genre, mais elle concerne aussi l'âge. Les conseils manquent cruellement de jeunes. Des personnes entre 30 et 35 ans. Je me plais à les appeler 'board challengers'. Ce serait idéal si chaque CA comptait un jeune compétent, qui ose remettre en question les décisions. Cette catégorie d'âge représente les consommateurs d'aujourd'hui et demain.

Ces jeunes comprennent ce qui se passe dans le monde du travail et dans la société, et sont plus ouverts aux technologies que la plupart des quinquas. Ils sont suffisamment nombreux. Nous devons simplement oser leur confier ce rôle. Je déteste l'idée que les gens gagnent davantage, tout simplement parce qu'ils sont plus âgés. Vous devez être rémunéré sur base de votre valeur.

**Vous avez un passé dans le secteur TIC, vos ingénieurs mettent en place les nouvelles technologies dans des entreprises de tous les secteurs. La numérisation est-elle le point commun entre vos mandats?**

Absolument. C'est le fil conducteur. Qu'il

s'agisse d'une banque comme AXA, qui vit de grands changements, ou d'une chaîne de supermarchés comme Colruyt, qui constate qu'aux Etats-Unis, Amazon fait son entrée dans le secteur des supermarchés. Même si vous êtes leader de votre marché, comme Colruyt, vous devez rester vigilant quant aux évolutions de votre environnement et quant à la manière dont ces changements impactent votre modèle opérationnel. Pour ne pas vous faire dépasser.

#### L'enseignement ne perd-il pas de son importance alors que nous devons de plus en plus nous former en permanence?

Nous devons surtout oser encourager les jeunes à mieux réfléchir à leur choix d'études. C'est super que tout le monde puisse choisir de faire le métier de ses rêves, mais au même moment, nous faisons face à une énorme pénurie dans certaines professions. Nous devons mieux faire coïncider l'enseignement et le monde du travail.

Comment? Les possibilités ne manquent pas. Nous devons communiquer davantage sur les métiers en pénurie, donner régulièrement la parole aux chefs d'entreprises dans les écoles afin qu'ils expliquent les profils recherchés, etc. Trop de jeunes ne comprennent pas quels sont les métiers porteurs au moment de choisir leurs études.

#### Faites-vous aussi face à cette pénurie de main-d'œuvre chez Altran?

Il est très difficile de trouver des ingénieurs, c'est la réalité. Imprimez cette phrase en grand: Altran recrute! (elle rit).

### LES PIRES EXCUSES

#### CONTRE LA GENT FÉMININE

Mettre une femme au pouvoir, vraiment? En 2018, certains n'en démordent pas... notamment de l'autre côté de la Manche. Le New York Times a ainsi récemment publié **les arguments avancés par des entreprises britanniques réticentes à l'idée d'accueillir des femmes** au sein de leurs conseils d'administration. Bienvenue au 21<sup>e</sup> siècle. Florilège.

1. «Je ne pense pas que **les femmes puissent facilement s'intégrer** dans un conseil d'administration.»

2. «**On ne trouve pas beaucoup de femmes** disposant des compétences et de suffisamment d'expérience pour siéger dans un conseil d'administration. Les sujets qui y sont traités sont particulièrement complexes.»

3. «La plupart des femmes préfèrent **éviter les tracaseries et la pression** que l'on retrouve dans les conseils d'administration.»

4. «**Les actionnaires se fichent pas mal de la composition** du conseil d'administration. Pourquoi devrions-nous nous en préoccuper?»

5. «**Les autres administrateurs ne seraient pas d'accord** que l'entreprise nomme une femme au conseil d'administration.»

6. «Toutes les femmes compétentes ont **déjà été recrutées par les autres sociétés.**»

7. «**Nous comptons déjà une femme dans notre conseil.** Nous avons fait notre devoir. Maintenant, c'est au tour des autres.»

8. «**Nous n'avons aucun siège disponible pour l'instant.** Si un mandat se libère, je pourrais éventuellement songer à nommer une femme.»

9. «**On ne trouve pas suffisamment de femmes** avec de l'expérience dans ce secteur.»

10. «**Je ne peux pas nommer une femme** simplement parce que je le souhaite.»