

Pouvoir économique : Les femmes toujours minoritaires au sommet du BEL 20

JUMP publie la [deuxième édition de son classement des entreprises du BEL 20](#) selon la place des femmes dans leurs instances dirigeantes.

Le constat est frappant : dans le BEL 20 de 2026, la Belgique ne compte qu'une seule femme présidente de conseil d'administration, Françoise Chombar chez Melexis, et une seule femme CEO, Anna Bertona chez Azelis Group.

Cela représente à peine 5 %, pour une moitié de la population, les femmes, qui est aujourd'hui aussi la plus diplômée.¹

Les résultats de la nouvelle analyse de JUMP sont basés sur les chiffres du 31 décembre 2024.

Dans les conseils d'administration du BEL 20, la proportion de femmes est passée de 40 % en 2023 à 37 %. L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes observe la même tendance pour le BEL 20, alors que la proportion progresse dans les indices BEL Mid et BEL Small.

Sans être forcément hors-la-loi, six entreprises du BEL 20 n'atteignent pas le tiers obligatoire de femmes dans leur conseil d'administration.

Dans les comités de direction du BEL 20, la réalité reste brutale :

- 11 entreprises sur 20 comptent zéro ou une seule femme dans leur comité de direction
- 2 entreprises, AB InBev et WDP, n'en comptent toujours aucune comme en 2023
- Quatre comités de direction seulement sur vingt sont aujourd'hui réellement mixtes (au moins 40 % de chaque genre), contre deux en 2023.

Toutefois, en moyenne la part des femmes est passée de 17 % à 26 %, uniquement grâce à poignée d'entreprises volontaires, notamment **UCB** et **Galapagos** qui ont atteint la parité, ou **Cofinimmo** qui reste à 40% de femmes (définition de la « mixité ») ou encore la progression d'**Umicore** passée de 1 femme sur 7 au ComEx début 2023 à 3 sur 8 fin 2024. L'arrivée d'**Azelis** dans le BEL 20 renforce également la moyenne.

Ce sont donc seulement quelques entreprises qui tirent le BEL 20 vers le haut. Il faut retenir que la présence des femmes dans les ComEx de toutes les sociétés cotées privées est de 20,6% ! ([Source : IEFH](#))

2025: LA PLACE DES FEMMES DANS LE BEL20 – CA ET COMEX (chiffres au 31 décembre 2024)



¹ 50 % des femmes en âge de travailler contre 40 % des hommes ont un diplôme de troisième cycle et l'écart se creuse de plus en plus : dans la tranche d'âge 25-34 ans, 57 % des femmes ont un diplôme de l'enseignement supérieur, contre 44 % des hommes.

NB : Depuis cet état des lieux, KBC a augmenté sa proportion de femmes dans son CA à 39% et WDP a recruté 3 nouvelles administratrices. Avec le départ de Ilham Kadri, Syensqo n'a plus aucune femme dans son comité de direction.

Femmes au sommet : le deuxième baromètre des entreprises

Pour inciter les entreprises à bénéficier de tous les talents, il est essentiel de reconnaître celles qui prennent leurs responsabilités et de mettre en lumière celles qui ne le font pas.

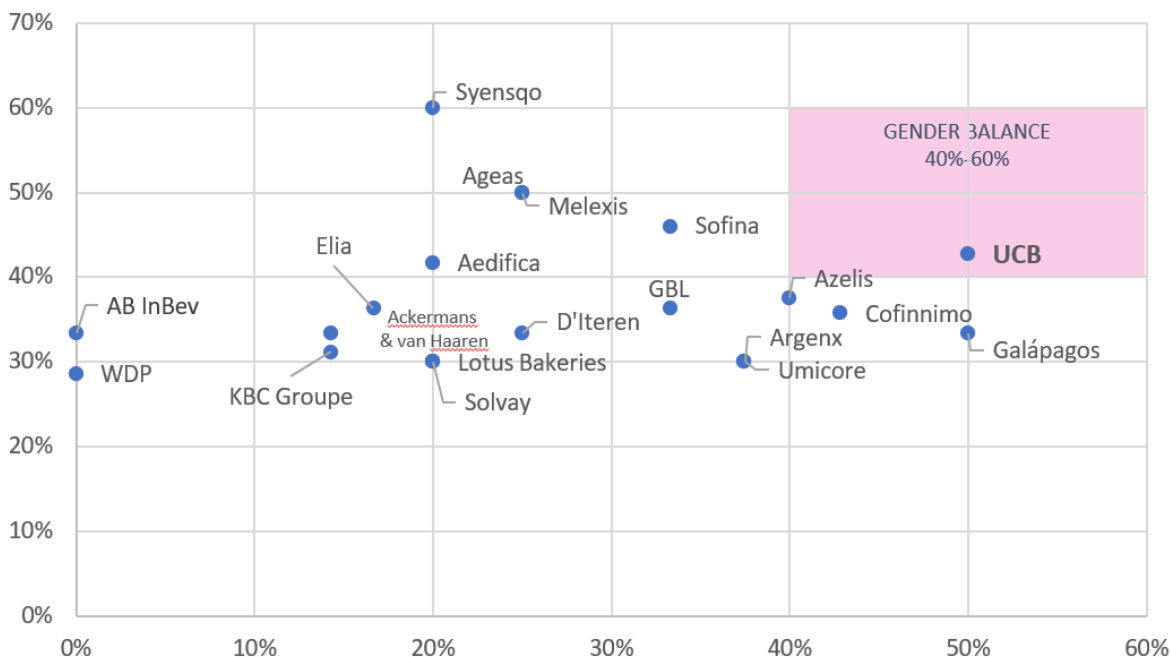
Malheureusement, ni le fait que les femmes soient aujourd'hui en moyenne plus qualifiées, ni les nombreuses preuves de l'impact positif de la mixité sur la performance des entreprises ne suffisent à emporter l'adhésion de tous.

Le risque réputationnel reste donc un levier important.

C'est pourquoi JUMP publie son deuxième classement des entreprises du BEL 20 en fonction de la place des femmes à leur sommet.

Ce classement peut aussi servir de boussole aux femmes qui souhaitent orienter leur carrière vers des entreprises où l'accès au sommet est réellement ouvert.

ONLY UCB IS IN THE GENDER BALANCE ZONE FOR BOTH ITS EXCOM AND BOARD



2025 : LES FEMMES AU SOMMET – MOYENNE DE CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITES EXECUTIFS (données au 31 décembre 2024)

Companies	Ranking Women at the top		Average share of women at the top
UCB		1	46,5%
Galápagos		2	41,7%
Syensqo		3	40%
Sofina		4	39,8%
Cofinimmo		5	39,3%
Azelis Group		6	38,8%
Ageas Holding		7	37,5%
Melexis			37,5%
GBL		8	34,8%
Argenx		9	33,8%
Umicore			33,8%
Aedifica		10	30,9%
D'leteren		11	29,2%
Elia		12	26,5%
Lotus Bakeries		13	25%
Solvay			25%
Ackermans & van Haaren		14	23,8%
KBC Group		15	22,8%
AB InBev		16	16,7%
WDP		17	14,3%



NB : Avec le départ de la CEO Ilham Kadri, Syensqo reculerait à la dixième place et laisserait la troisième place du podium en faveur de **Sofina** avec un ComEx à 33% et un Board à 46%.

La proposition de transposition de la directive « Women on Boards » ne permettra pas à la Belgique de rester parmi les pays les plus avancés en Europe.

En 2011, la Belgique a été l'un des premiers pays au monde à instaurer un quota de 33 % pour le genre sous-représenté dans les conseils d'administration des sociétés cotées.

Mais quinze ans plus tard, aucune entreprise n'a jamais été sanctionnée pour non-respect de la loi.

Depuis décembre 2024, la Belgique aurait dû adapter sa législation à la directive européenne « Women on Boards ». Or le gouvernement Arizona accuse déjà plus d'un an de retard en raison de désaccords entre les partis de la coalition. Certain·es s'opposent à toute mesure d'action positive visant à promouvoir l'égalité des chances.

La proposition actuellement sur la table se limite donc au strict minimum.

Pourtant, en s'appuyant notamment sur les rapports de JUMP et de [l'IEFH](#), le Parlement a adopté en mai 2024 une [résolution](#) recommandant d'augmenter de 33 % à 40 % la part du genre le moins représenté dans les conseils d'administration des sociétés cotées et d'introduire l'obligation d'atteindre au moins un tiers de femmes (ou d'hommes) parmi les membres exécutifs.

Dans la nouvelle proposition, qui est encore en consultation auprès des acteurs économiques concernés, le gouvernement reste au seuil de 33% pour les CA des entreprises cotées et étendrait ce minimum uniquement à l'exécutif de certaines entreprises publiques et aux membres de chaque chambre de la Cour des Comptes.

Si cette proposition était adoptée en l'état, elle marquerait un recul par rapport à plusieurs pays européens qui ont profité de la transposition de la directive pour renforcer leurs exigences en matière de représentation des femmes au sommet des entreprises, à commencer par la France, aujourd'hui leader en la matière.

La Belgique ne pouvait heureusement pas se soustraire à certaines obligations de la directive :

- nommer un organe de contrôle (l'IEFH)
- obligation de communiquer la liste des membres du CA et des autres organes de direction potentiellement concernés, chaque année à l'IEFH
- rendre le processus de nomination transparent pour vérifier qu'il n'y a pas eu discrimination en restant dans l'entre-soi si prégnant à ce niveau de pouvoir
- clairement identifier les sanctions encourues ... mais celles-ci l'étaient déjà dans la Loi de 2011 et n'ont pourtant jamais été appliquées.

Dans la proposition actuellement en consultation auprès des acteurs économiques concernés, le gouvernement limiterait cette exigence aux comités de direction de certaines entreprises publiques et aux membres des chambres de la Cour des comptes.

La Belgique suivra-t-elle les Etats-Unis dans le recul de la place des femmes dans la gouvernance ?

Il n'existe pas de pente naturelle vers l'égalité. Le recul de la mixité des CA du BEL 20 illustre que la plupart des entreprises tendent vers le minimum légal, voire moins.

Sans mesure, sans objectifs à atteindre et sans contrainte, les femmes restent minoritaires aux postes de décision. C'est le confort et le pouvoir de la norme. Et la norme est toujours masculine quand il s'agit d'exercer une autorité.

La comparaison avec la France est éclairante.

Grâce à un arsenal législatif parmi les plus ambitieux au monde, la France atteint aujourd'hui 46 % de femmes dans les conseils d'administration du CAC 40 et 29 % dans les comités exécutifs.

Mais même là, le plafond de verre résiste : seules deux femmes président un conseil d'administration et quatre dirigent une entreprise. Aucune femme n'est PDG, c'est-à-dire qu'aucune ne cumule les fonctions de présidente et de directrice générale, contre quatorze hommes sur quarante. Autrement dit : quelques femmes accèdent à l'exécutif, mais souvent sous la supervision d'un homme.

Les signaux récents en provenance des États-Unis montrent également combien les progrès en matière de représentation des femmes au sommet des entreprises restent fragiles. Selon plusieurs analyses², le changement de climat politique et les nouvelles orientations gouvernementales interdisant les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion ont contribué à un léger recul de la présence des femmes dans les instances dirigeantes. Après plusieurs années de progrès lents mais constants, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du S&P 500 en 2025 a reculé de plus d'un point à 33,6 % ainsi que les équipes dirigeantes à 27,7 %. Plus fort encore, la part des femmes parmi les nouvelles nominations aux CA S&P 500 est tombée de 41 % en 2024 à 37 % au cours des cinq premiers mois de 2025, son niveau le plus bas depuis six ans. Ces évolutions illustrent combien les avancées vers une gouvernance plus équilibrée peuvent rapidement ralentir, voire reculer, lorsque les politiques publiques et le contexte socio-politique deviennent moins favorables à l'égalité.

De nombreuses entreprises belges, qu'elles soient exposées au marché américain ou non, ont renoncé à leurs objectifs de mixité femmes-hommes et supprimé les indicateurs qui en assuraient le suivi. Pourtant, l'égalité ne progresse jamais seule : sans volonté affirmée, les avancées reculent.



Proportion of newly appointed US women board members declines

L'égalité dans la décision économique n'est pas seulement une question de justice sociale : c'est aussi une question de bonne gouvernance et de performance économique.

De nombreuses études montrent qu'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la prise de décision améliore la rentabilité opérationnelle, la performance boursière, la responsabilité sociale et environnementale et réduit le risque financier pour les investisseurs.

² <https://www.ft.com/content/c234079a-f5cb-455e-a3dd-bc44de7235ee>

« JE N'AIME PAS LES QUOTAS. MAIS J'AIME CE QU'ILS FONT. » **Christine Lagarde**

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LA PLACE DES FEMMES AU SOMMET

- 37% de femmes dans les CA du BEL 20 vs 26% dans les ComEx (ou moins de 21% pour l'ensemble des sociétés cotées). Il n'y a donc pas de ruissellement des quotas dans les CA vers l'exécutif qui n'est soumis à aucune obligation.
- 6 entreprises sur 20 sont sous le quota de 33% dans les CA mais pas forcément hors-la-loi et 6 autres ont atteint la mixité (min 40% de femmes).
- La moitié du BEL 20 applique la loi quota à minimum.
- Seule UCB atteint la mixité (min 40% de chaque genre) au sein de ses deux instances dirigeantes : CA et ComEx.
- 4 entreprises sur 20 ont atteint la mixité dans leur ComEx, mais plus de la moitié n'ont aucune voire une seule femme !
- Il y a encore 2 entreprises du BEL 20 qui n'ont aucune femme dans leur ComEx et ce sont les mêmes qu'en 2023 : AB Inbev et WDP.
- En 2026 comme en 2023 : 1 seule entreprise a une femme à la présidence de son CA (Melexis) et 1 seule femme comme CEO (Azelis remplaçant Solvay/Syensqo).

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LA PLACE DES FEMMES DANS L'EMPLOI

- 50% des femmes en âge de travailler contre 40% des hommes ont un diplôme de troisième cycle. Pour les 25-34 ans, c'est 57% contre 44% ! (13 points)
- Le taux d'emploi des femmes est de 68 % et de 76 % chez les hommes.
- Les femmes gagnent en moyenne 19,5 % de moins par an que les hommes.
- 40,5 % des femmes salariées travaillent à temps partiel, contre 12,8 % des hommes.
- Parmi les parents qui prennent un congé parental, 62 % sont des femmes.
- Les mères ont 3,2 % de chances en moins d'être employées que les femmes sans enfants. Mais les pères ont 5,3 % plus de chances d'avoir un emploi que les hommes sans enfants.
- Les femmes perdent jusqu'à 32 % de leur revenu de travail après la naissance de leur premier enfant – une perte qui se fait souvent sentir pendant des années.
- 87% des femmes ont subi du sexisme au travail. 85% des hommes en ont été témoins.
- 33% des femmes ont été harcelées sexuellement et 12% ont été agressées sexuellement au travail.

A propos de l'étude

La méthodologie adoptée, les critères et tous les résultats sont disponibles en anglais <https://jump.eu.com/bel20-representation-women-top/>

A propos de JUMP, Solutions for Equity at Work <http://jump.eu.com/>

JUMP est l'entreprise sociale européenne qui a pour ambition de créer une société plus équitable et inclusive en accompagnant les entreprises et les institutions pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et une juste représentation des diversités.

JUMP place l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de son action car nous pensons qu'en s'adressant à plus de 50% de la population, cette égalité est le levier le plus puissant pour construire les bases de l'inclusion et lutter contre toutes les autres inégalités.