

**VBO FEB**

Verbond van Belgische Ondernemingen  
Fédération des Entreprises de Belgique



**HOMMAGE**

**à BART DE SMET**

**à l'occasion de la fin de son mandat de  
président de la FEB**

Bruxelles, le 30 mars 2023

Monsieur le Premier Ministre,  
Mesdames et Messieurs les ministres,  
Excellences en vos titres et qualités,  
Chers chefs d'entreprise,  
Cher Bart,

Contrairement aux habitudes, je voudrais commencer par un message qu'on réserve généralement à la fin d'un éloge.

'À côté d'un homme fort, il y a une femme forte.' Chère Bea, dans ton cas, l'adage n'est pas juste un cliché ! Au cours des dernières années, c'est dans ce rôle que j'ai appris à mieux connaître l'épouse de Bart. Non seulement en tant que personne qui a conseillé et assisté son mari pendant des décennies, mais également pour ses considérations et avis réfléchis. Lorsque nous nous sommes brièvement parlé le 13 février 2020 – lors de la réception à Bozar à l'occasion des 125 ans de la FEB et de l'entrée en fonction de Bart en tant que nouveau président – tu m'as confié ceci : « *Bart et toi, ça va bien marcher* ». C'était remarquablement bien vu.



Chère Bea, le courant est effectivement très bien passé avec Bart, ainsi qu'entre Bart et le reste de l'équipe de direction et toute la famille FEB. Pour te remercier d'avoir vécu au rythme de la FEB et de la concertation au sein du Groupe des 10 au cours des trois dernières années, je suis très heureux de t'offrir ces fleurs au nom de tous.

Mesdames et Messieurs,

Le courant est effectivement bien passé entre Bart et la FEB. Nous nous comprenons rapidement. Nous nous complétons. Nous avons toujours agi de concert.

Mais c'est loin de tout dire. Comment décrire Bart ? Comment le caractériser ? Mon attention a été attirée par sa contribution à 'De Tijdcapsule', une rubrique du journal De Tijd. Chaque semaine, quelqu'un prend place dans une capsule temporelle pour parler du passé, du présent, du futur et... du temps infini. Les citations résument de manière juste et pleine d'esprit la personne de Bart De Smet, y compris dans son rôle de président de la FEB.

## De Tijdcapsule

### Bart De Smet in de verleden tijd

**Wat wilde u worden als kind?**  
'Priester. Toen ik heel jong was, speelde ik met mijn broer en zus vaak de mis na. Achteraf gezien zou ik geen goede geestelijke zijn geweest. Ik ben wel katholiek opgevoed, maar beschouw mezelf nu als niet gelovig.'

**Welk moment heeft uw leven veranderd?**  
'Toen mijn vader me overtuigde wiskunde te gaan studeren. Ik was van plan leerkracht geschiedenis te worden.'

**Welk moment uit uw jeugd is u het meest bijgebleven?**  
'De momenten die ik met vrienden buiten doorbracht. We speelden de Ronde van Frankrijk na, maaien weides af om er vollev...



**Als kind wilde ik priester worden.**

**Bart De Smet**  
Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO)

**Uit welke fout hebt u het meest geleerd?**  
'Ik herinner me drie specifieke momenten waarop ik onder veel druk stond en mensen te streng heb behandeld. Strenger dan ze verdienen. Ik ben me telkens gaan excuseren.'

**Is er iemand die uw leven veranderd heeft, maar dat niet was?**



**Primo.** La première citation : « *Enfant, je voulais être prêtre* ». Peut-être Bart a-t-il, à plusieurs reprises, fait jouer inconsciemment cette fibre, entre autres dans le cadre des discussions entre les partenaires sociaux au sein du Groupe des 10. À cet égard, il a rempli son rôle de président avec beaucoup de soin, en veillant toujours à l'équilibre. En effet, il n'était pas le porte-parole des employeurs, un rôle que certains auraient voulu lui imposer. Il n'était pas non plus le porte-parole des syndicats. Et oui... de temps en temps, il a joué le rôle de confesseur. Comme lorsque les syndicats ont demandé à pouvoir parler à lui seul un moment. Entrer dans ce rôle était tout à fait dans ses cordes et s'est révélé un atout.

## De Tijdcapsule

### Bart De Smet in de tegenwoordige tijd

**Hoe verloopt uw ochtend-routine?**  
'Ik heb geen ochtendroutine omdat mijn dagen er altijd anders uitzien. Vanochtend had ik tijd om naar de bakker te gaan en met mijn vrouw te ontbijten. Als ik vroeg ergens moet zijn, sla ik het ontbijt wel eens over.'

**Wat was u net aan het doen?**  
'Ik had een lunchmeeting in Gent.'

**Hebt u een irrationele angst?**  
'Nee. Ik ben geen angsthaas, maar ik zoek het gevaar ook niet op. Ik let vooral op fysieke risico's. Een tijd geleden ging ik nog veel mountain...



**Ik erger me aan nodeloze traagheid.**

**Bart De Smet**  
Voorzitter van

**Wat is momenteel uw grootste obstakel?**  
'Mijn leven is minder planbaar dan vroeger. 40 jaar lang voor de werkgever die ik diende, dan heb je een duidelijk uitgestippelde agenda. Nu heb ik meerdere mandaten, bij Ageas en het Verbond van Belgische Ondernemingen en andere bedrijven en organisaties, waarvan de agenda's soms overlappen. De routine is er niet meer, en dat is soms spannend.'



**Secundo.** La deuxième citation : « *Les lenteurs inutiles m'agacent* ». Je l'ai ressenti personnellement à plusieurs reprises. Quand on a quelques années d'expérience dans ce métier, cela se perçoit immédiatement. C'est là la marque d'un entrepreneur chevronné. Bart identifie rapidement le cœur

du problème et, après une première série d'échanges de vues, il voit où un compromis raisonnable est possible. Comme entrepreneur, il attend de chacun qu'il s'efforce de contribuer à ce compromis. Erreur ! Car la rue de la Loi, la politique, le Groupe des 10, les décideurs politiques raisonnent souvent, voire toujours, autrement. Le chemin le plus court de A à B n'est jamais la ligne droite comme le conçoit un mathématicien ayant un mode de pensée logique. Mathématicien et actuaire de formation, il n'est donc pas toujours facile pour Bart de s'écarter de cette ligne droite. Mais grâce à son esprit de conciliation, il peut rapidement accepter « ce péché d'inefficacité ».

## De Tijdcapsule

Bart De Smet  
*in de toekomstige tijd*



**Welk goed advies moet u dringend opvolgen?**  
'Dat ik meer moet bewegen en gezonder moet eten. Nochtans rook ik niet en drink ik met mate. Maar ik ben wild van zoetigheden.'

**Welk boek wilt u nog lezen?**  
'Radical Uncertainty' van John Kay en Mervyn King wil ik een tweede keer lezen. Een boek over de onzekerheden waarmee elk van ons moet leren omgaan. Ik heb kasten vol managementboeken. Dat is een professionele afwijking. Autobiografieën van topsporters of succesvolle professionals lees ik ook.'

**Welke film wilt u nog bekijken?**



© WWV

**Sociale media mogen verdwijnen van mij.**

len als Facebook of LinkedIn. Het heeft volgens mij een negatieve impact op de maatschappij, leidt tot verzuring, maakt heel wat mensen ongelukkig en bemoeilijkt compromissen. Er is dan wel meer informatie beschikbaar maar die is vaak onjuist of gewoonweg bagger.'

**Waarom merkt u dat u ouder wordt?**  
'Ik heb meer rust nodig en ik merk dat mijn mening soms minder genuanceerd is. Maar de connectie met jongere generaties ben ik niet kwijt. Ik heb respect voor hun intellectuele en creatieve vaardigheden, en voor hun kritische geest, en dat is anders over het klimaat.'

**Tertio.** La troisième citation de Bart pourrait sembler audacieuse : « *Pour moi, les réseaux sociaux peuvent disparaître* ». Les réseaux sociaux ne disparaîtront évidemment jamais. Bart en est parfaitement conscient. Le secteur dans lequel il a passé toute sa carrière – les assurances – utilise d'ailleurs les réseaux sociaux comme n'importe quelle entreprise, parti politique ou ONG. Mais les choses vont trop loin. Telle est l'essence de son message. Pour illustrer mon propos, je cite ses paroles : « *Contrairement aux avantages de la digitalisation, l'utilisation abusive des réseaux sociaux conduit à l'aigrissement, rend beaucoup de gens malheureux et complique les compromis. Certes, on dispose de beaucoup plus d'information, mais elles sont souvent incorrectes ou simplement inintéressantes.* » Fin de la citation. Ainsi, Bart pouvait être contrarié par les fuites orchestrées pendant les négociations en cours. Cela ne se fait pas ! Tout cela caractérise pleinement Bart : le contenu, le résultat, le compromis valent nettement plus que le moment de gloire sur Twitter, Facebook, Instagram ou TikTok.



## De Tijdcapsule

Bart De Smet  
in de oneindige tijd



**We steken u in een teletijdcapsule: met wie, levend of dood, wilt u uit eten?**  
'Nelson Mandela. Voor zijn extreme vergevingsgezindheid. Hoe hij zonder rancune kon leven, na alles wat hij had meegemaakt, is heel inspirerend.'

**Hebt u de dood al in de ogen gekeken?**  
'In 1993 heb ik tien dagen op de intensive zorg gelegen met een zware bacteriële infectie door een abces in mijn hals dat gebarsten was. Van mijn bekken tot aan mijn tenen voelde ik niets meer. Ik had het geluk dat de dokter van wacht een bacterioloog was die vrij snel doorhad wat er aan de hand was.'  
'Ik moest zes weken in het ziekenhuis blijven en kreeg elke dag twee collega's op bezoek. Daardoor hecht ik nu ook veel belang aan het in contact blijven met



**Ik gaf mijn vader vroeger altijd een fles uit zijn eigen wijnkelder cadeau bij zijn verjaardag.**

**doorhad. Of nog een ander wijnverhaal. Mijn dochter vroeg ooit of ze een fles wijn uit de kelder mocht uitkiezen voor een barbecue. Dat was geen probleem. Behalve toen bleek dat ze een fles Château Pétrus van vier cijfers meegenomen had.'**

**Wat is uw laatste avondmaal?**  
'Een Hagelandse schotel met witte en zwarte pens en appelmoes, balletjes met krieken en frietjes. Liefst van brasserie Boeres in Wezemaal.'

**Welke muziek mag op uw begrafenis gedraaid worden?**  
'Brothers in Arms' van Dire Straits. Een fantastisch nummer met huilende gitaren dat ik altijd meezing. Ik zing graag in de auto. In mijn jeugd heb ik zeven jaar conservatorium gevolgd. Mijn eerste zangervaring was bij het Leuvense meesieknor. Tot mijn eten

Enfin, une **quatrième** citation : « *J'avais l'habitude d'offrir à mon père une bouteille de sa propre cave à vin pour son anniversaire* ». C'est tout Bart : un homme sérieux, mais toujours prêt à faire des plaisanteries... sans toutefois mettre les gens dans l'embarras ou les blesser.

Il est également heureux de relever des défis sportifs. Et est toujours prêt à apporter son soutien à une bonne cause ou à des jeunes en difficulté. Son entourage connaît Bart pour son engagement en faveur de YouthStart ou d'autres initiatives sociétales. Ceux qui le connaissent savent combien d'énergie il investit pour faire de 'son' club de volley-ball, Haasrode Leuven, un club de premier plan. Entre autres, par le biais des célèbres et désormais très appréciés moments de réseautage en compagnie de personnalités politiques et de sportifs de haut niveau. Il ne s'agit là que de quelques exemples montrant à quel point notre président sortant est engagé sur le plan sociétal, et ce, dans des domaines très variés.

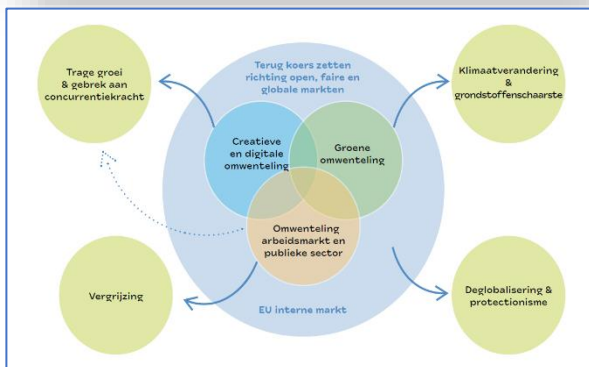
Personnellement, j'aimerais ajouter une **cinquième qualité** à cette liste. Une chose que j'ai beaucoup appréciée. Bart De Smet est un grand défenseur d'une gouvernance d'entreprise claire et bien étayée. Il n'est pas surprenant qu'il ait succédé à Thomas Leysen en tant que président de la Commission Corporate Governance.

Bart connaît parfaitement la différence entre le rôle du président, celui du CEO et celui des membres de la direction. Cela me rappelle ce qu'Herman Daems, ancien président de BNP Paribas Fortis, écrivait à ce sujet dans son livre 'Les secrets des administrateurs'. « *Le président doit être le mieux informé de tous les administrateurs. Il devra également avoir un jugement indépendant et crédible. Il ne communique pas ce jugement comme le CEO vers le monde extérieur, mais il a sa propre vision de la manière dont l'entreprise doit évoluer dans la bonne direction au sein d'un environnement en mutation. De cette manière, il peut également être un bon partenaire et un bon coach pour le CEO.* ». En tant que président de la FEB, Bart était la personnification de cette définition. Elle résume parfaitement la façon dont Bart et moi avons travaillé ensemble au cours des trois dernières années. Ce fut un plaisir. Ce fut un honneur. Merci, Bart, pour ta confiance et ton soutien. Merci d'avoir été mon partenaire et mon coach. Merci d'avoir accordé à tous nos collaborateurs autant de confiance et de marge de manœuvre.

Mesdames et Messieurs,

Notre président a délibérément choisi de ne pas faire la une des journaux tous les jours et de ne pas s'exprimer à tout propos à la radio ou à la télévision. Agir plutôt que faire des déclarations, tel est son credo. C'était également nécessaire lorsque la pandémie de coronavirus a eu un impact considérable sur son champ d'action et le nôtre. Bart était président depuis quelques semaines seulement quand tout le pays a été confiné. L'ère du 'rester chez soi' commençait. Les réunions et les négociations via Zoom ou Teams sont devenues la nouvelle norme. Les contacts spontanés, les séminaires, les petits-déjeuners de travail, etc. ont donc été mis en veilleuse. Cela n'a pas facilité la vie de président. La crise sanitaire à peine terminée, la crise ukrainienne a débuté. En résumé, les trois années de présidence de Bart ont été une succession de crises. Les gérer est devenu une activité courante.

Dans ce contexte, il n'y avait guère de place pour des AIP ou des accords sociaux de grande envergure. La concertation entre les syndicats et les employeurs se limitait à des dossiers plutôt techniques. La vision large a été supplantée par des mesures de crise au jour le jour. Il n'est pas surprenant que les négociations salariales se soient également trouvées dans l'impasse. Cela a été le cas lors de toutes les crises, petites ou grandes, au cours des 50 dernières années.



Malgré la nécessité d'agir à court terme, Bart nous a encouragés à penser au long terme. **Horizon Belgique 2030**, la vision de la FEB pour un avenir meilleur pour la Belgique, a vu le jour le 5 mai dernier, avec 18 mois de retard du fait de la crise sanitaire. Pour l'équipe de la FEB et moi-même, ce fut l'un des exercices de réflexion les plus stimulants et les plus profonds sur le plan sociétal que nous avons menés à bien avec les fédérations sectorielles et les chefs d'entreprise siégeant au Comité stratégique.

Notre plan pour ramener notre pays en tête du peloton européen d'ici à 2030 est prêt. Chers responsables politiques... l'accord gouvernemental post-2024 est prêt, et il est libre de droits d'auteur. Il est temps d'agir, maintenant !

Mesdames et Messieurs,

Chers invités,

Vous aurez remarqué que la période passée avec Bart De Smet m'a laissé une impression indélébile. Il en va de même pour tous les collaborateurs et l'ensemble de la communauté de la FEB.

C'est pourquoi, cet après-midi, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité d'attribuer à Bart De Smet le titre de président honoraire. Il rejoint ainsi les présidents honoraires que sont Daniel Janssen, Georges Jacobs, Gui de Vacleroy, Karel Boone, Luc Vansteenkiste, Thomas Leysen, Jean-Claude Daoust, Michèle Sioen et Bernard Gilliot.

Les collaborateurs de la FEB tiennent eux aussi, en concertation étroite mais secrète avec son épouse Bea, à lui offrir un cadeau, en reconnaissance de son engagement, de sa confiance et de son soutien au cours des trois années de son mandat.

\* \*  
\*

Mesdames et Messieurs,

Excellences,

Chers chefs d'entreprise et amis de la FEB,

Aujourd'hui, Bart De Smet passe le flambeau à son successeur René Branders. Je suis convaincu que le parcours de René à la présidence de la FEB sera tout aussi fructueux. Il est également un entrepreneur dans l'âme, avec le même attachement pour la FEB que Bart. Il se fixera bien sûr des priorités différentes, mais inspirera le management et nos fédérations sectorielles membres avec la même énergie. Nous nous réjouissons déjà de cet enthousiasme et de cet engagement. Tous les trois ans, un nouveau président, un nouveau défi... c'est ainsi que notre organisation reste en éveil.

Cher René... la FEB, les secteurs économiques, les membres du Comité stratégique, les collaborateurs de la FEB et moi-même sommes prêts. Nous attendons ta présidence avec impatience.

Merci pour votre attention.

-----