

**Louvain School of Management
and Nova School of Business and Economics**

Position of women in decision-making roles and impact of gender quotas in board of directors

Comparative qualitative study of the situation in Belgium and Luxembourg

Author's:
Emma Brasseur

Master's thesis with the view of getting the degrees:
Master's degree in Management +
Master 120 credits in Management, professional focus

Supervisor's:
Aníbal Lopez

Academic Year 2022-2023

Abstract

This research aims to analyze the role of women in corporate boards, with a particular focus on the contrasting positions of Belgium and Luxembourg. The implementation of quota legislation in Belgium has led to a higher representation of women on the boards compared to Luxembourg, which lacks such regulations. The effectiveness and expediency of quotas are evident, but it is imperative to introduce monitoring procedures to minimize potential adverse consequences. Despite the progress, women still encounter barriers, including traditional stereotypes, self-perception, and a lack of confidence. Legislation is crucial in addressing gender inequality, although society is changing, patriarchal influences persist.

Keywords: Leadership, Gender equity, Board of directors, Gender quotas, Belgium, Luxembourg

Acknowledgment

I would like to express my sincere gratitude to my advisor, Anibal López, for his precious guidance and support throughout this project.

I would also like to extend my thanks to the participants who generously offered their time and insights for the interviews conducted for this research. Your contributions have provided invaluable perspectives and greatly enriched the study.

Lastly, I would like to express my deepest appreciation to my mother for her unconditional love, support, and encouragement throughout my academic journey. Her unwavering belief in me has been a constant source of inspiration and motivation, and I am forever grateful for her constant support.

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Table of contents

Introduction	1
1. Literature review.....	3
1.1 Corporate Governance and board structure.....	3
1.2 Board composition and diversity	4
1.3 Gender barriers to women on Boards	4
1.4 European Union.....	6
1.4.1 European Union position	6
1.4.2 European Legal Framework	8
1.5 Belgium	9
1.5.1 Belgium position	9
1.5.2 Belgium Legislative framework	10
1.6 Luxembourg	11
1.6.1 Luxembourg position	11
1.6.2 Luxembourg Legislative framework	11
1.7 Initial observations	12
2. Methodology	13
2.1. Research design.....	13
2.2. Data collection	13
2.2.1. Sample.....	14
2.2.2. Procedure	15
2.2.3. Data analysis	16
3. Results	17
3.1 Perception of the current situation	17
3.4. Opinion of quota legislation	21
3.5. Legislative framework level	23
3.6. Additional methods	24
3.7. Impact of diversity.....	26
3.8. Vision for the future	26
4. Discussion	28
4.1. Efficiency of quotas and perverse effects	28
4.2. Opinions and place of men	29
4.3. Improvement still pending.....	30
4.4. Explanation of the difference between Belgium and Luxembourg.....	31
4.5. Reflexivity and limitations	33
5. Conclusion.....	35
6. Implication for practice and research	37
References.....	39

Appendix	43
Appendix A: Percentage of women on board in the European union	43
Appendix B: Participant Categorization	44
Appendix C: Semi-structure interview protocols	45
Appendix D: Summary table of single-interview analysis	46
Appendix E : Interview Hélène.....	50
Appendix F : Interview Sophie.....	57
Appendix G : Interview Valentine.....	62
Appendix H : Interview Amélie.....	68
Appendix I: Interview Henri	72
Appendix J : Interview Colleen	76
Appendix K : Interview Sébastien	80
Appendix L : Interview Ruth	86
Appendix M : Interview Caroline.....	91
Appendix N : Interview Agnès.....	97
Appendix O : Interview Danielle	104
Appendix P: Interview Viviane	112
Appendix Q : Interview Aude.....	119
Appendix R : Interview Mélissa	125

Introduction

When we are asked to visualize leaders, we stereotypically imagine men. Even if progress have been made during the recent decades, this distorted representation is the result of persistent gendered stereotypes that sustain inequalities. Prior research (Schein 1973) have shown that as leaders, men are perceived as more agentic, that is more intelligent, decisive, strong, and dominant, while women are described more communal, i.e., more helpful, kind and friendly (Eagly, Johannesen-Schmidt, and van Engen 2003). This bias in favor of men leadership creates barriers to women's development and the perception of being less able to lead. The prejudice is more commonly called “think leader-think man” where stereotypes about leaders and men overlap (Bongiorno et al. 2021). The societal widespread vision of management builds a vicious cycle in which men continue to dominate executive positions and the consequences of these clichés are serious and damaging. Women in business, and especially in decision-making positions, are misrepresented and face many obstacles to achieve their potential despite their abilities and competences (Schein 2001).

In contrast, it is also important to stress out that positive changes are currently being observed. Over the last decades, even if inequalities persist, the European Union and specific Member States have made substantial improvements in gender equality within the workplace. Policies and regulations have been implemented to eliminate individual, organizational, and social obstacles to women’s representation in leadership positions (EWOB 2021).

Nevertheless, even though societal interest is increasing, gender imbalance in boardroom remains a persistent issue and women are still underrepresented in every single Member State within the European Union. If it continues with this rate, it will take more than three decades to achieve gender parity in the boardroom (EWOB 2022b).

In parallel with this current analysis, various research studies focusing on gender inequalities in boardroom have been identified by academia. In 2020, Tyrowicz and al. (2020)

examined the impact of gender diversity on corporate boards in Europe and pointed out that increasing gender diversity on boards can positively impact firm performance and financial outcomes.

Additionally, Cimini (2022) highlighted that promoting gender diversity on boards can have a positive impact on the value relevance of accounting amounts, which can in turn lead to better financial outcomes for companies and investors.

Further studies emphasized on the quota legislation, such as Leszczyńska (2018), who examined the impact of mandatory quotas for women on corporate boards in the European Union on company performance. The research highlighted that business that were subject to mandatory quotas had higher levels of performance, indicating that greater gender diversity on boards can lead to better financial outcomes.

Moreover, Gabaldon and al. (2017) studied the different types of gender quota laws on corporate boards in Europe. It pointed out that mandatory quotas with sanctions have been the most effective in increasing gender diversity on boards, but that can also face significant opposition and implementation challenges. The conclusion led to the effectiveness of quota laws while expressing that design and implementation are key factors in their success.

The current thesis aims to contribute to the existing literature by providing a comprehensive and nuanced understanding of two border European countries, Belgium and Luxembourg. Unlike some previous studies, the focus is not on the performance of diversified boards of directors, but rather on the perceptions and experiences of gender inclusivity in the boardroom. The purpose is to identify factors influencing gender imbalance on boards, as well as analyzing the quota legislation. The objective is to offer an in-dept understanding of the quota policies effectiveness, along with the board member opinions about the implementation. Overall, this research has the potential to apprehend the future vision of women role on board according to perspectives and experiences of Belgian and Luxembourgish board associates.

1. Literature review

1.1 Corporate Governance and board structure

Corporate governance is the structure that controls the firm's operations, its business model, and its strategy. It incorporates the relationship supervision between all the stakeholders, including board of directors, supervisory board, shareholders, financial contributors, customers, suppliers, community, etc. (Klein 2016).

Within the company governance, the board responsibility is to protect shareholders' benefits, set up management policies, supervise the corporation as well as make decisions for the good business health. The effectiveness in the decisions and operational functions lies by its independence, size and composition (John and Senbet 1998). The board of directors plays a crucial role as a fundamental element of the governance structure, providing oversight and control over the actions of managers (Crocì 2018).

Boards includes two types of members: insiders and outsiders, also called as executive and non-executive directors. Insiders are those who are executive in the company and member of the board at the same time, while outsiders, represent those who do not have such connections to the company. They are independent professionals designated based on their industry experience and expertise (Klein 2016).

Additionally, there are two principal structure of board models: the unitary and the two-tier composition (Nikolic and Eric 2011). On one hand, the unitary board is composed of a single board of directors, including both non-executive and executive directors. The two-tier model, on the other hand, distinguishes a management board, composed of executives, and a supervisory board that includes non-executives only (Nikolic and Eric 2011). Several European countries allow firms to choose either the unitary or two-tier board structure (Hopt 2022). In Belgium, companies are provided with the flexibility to select from either of the two available structures, as long as they provide a clear and appropriate rationale for their chosen structure,

which aligns with the specific needs and requirements of their business (Corporate Governance Committee 2020). The situation is similar in Luxembourg and the selection must be explicitly stated in the company's articles of association (The Government of the Grand Duchy of Luxembourg 2019).

Good governance is an central element that is enshrined in a multitude of statutes, regulations and standards of ethical conduct, both at the national and European levels (Lahlou 2018).

1.2 Board composition and diversity

The composition of the board is a core element which contributes to its success. According to Oxford Dictionary (2023), “diversity is the practice or quality of including or involving people from a range of different social and ethnic background and of different genders, religions, etc”. Diverse talents and perspectives lead to more effective complex strategic problem solving and better performance (Samza 2021). Boards who represent a good diversity of age, experience, background, and gender tend to promote constructive debate and decision-making (Samza 2021). Nowadays, although female representation in corporate boardrooms is increasing, gender issue is certainly, and still, the most debate about the board diversity (Öberg 2021).

1.3 Gender barriers to women on Boards

Gender disparities in boards of directors have been present for decades. Although current barriers to boards level positions are considered less important and some enhancements have been made, they still persist (EWOB 2022b). Those obstacles prevent women from achieving equal representation and are more commonly expressed under the metaphor of the glass ceiling, a series of invisible and impenetrable barriers that women face as they approach higher positions in the corporate hierarchy (Espinosa and Ferreira 2022). The metaphor of the glass ceiling can also be defined as a set of artificial obstacles based on arbitrariness that prevent qualified individuals from being promoted to management positions in their organization (U.S.

Department of Labor 1995). It has been categorized under three main barriers levels: social barriers, such as prejudices and gender stereotypes, organizational barriers, related to selection procedures and corporate society, and governmental barriers, expressed as the absence of committed monitoring of legal compliance (U.S. Department of Labor 1995). The employment discrimination faced by women in most societies is incontestable. Norms and rules in the workplace have been developed according to male models (Lucifora and Vigani 2022).

Furthermore, women continue to devote a greater proportion of their time to family and domestic responsibilities, leading to a significant impact on their mental burden and work schedule (Melesk 2021).

Over and above, ambition, power and authority often appear as masculine qualities and reduce the development process of women (Cuadrado et al. 2023). The traditional board structure supports the gender composition gap and reinforces clichés, such as unconscious bias, the perception that women lack the necessary experience or qualifications, and the limited access to networks and mentors (Reynolds 2017). A shortage of research and commitment in the recruitment process also contributes to the perception that the talent pool of women in decision-making positions is limited (Brown 2019).

To outline, nowadays, gender stereotypes still have the influence to considerably impede the professional career growth of women. Some ambiguity about their competence and abilities persists in certain situation and lead women to be judged as incompetent. On the other hand, when their competences are unquestionable, women may face, nevertheless, negative social consequences and run the risk of being socially penalized (Rudman et al. 2012).

1.4 European Union

1.4.1 European Union position

The situation of women in leadership positions in Europe is varied and differs depending on the national legislation and actions established within country members (EIGE 2022a). Various reports and studies, including those conducted by government bodies, private research administrations, and non-governmental organizations, allow to obtain a comprehensive understanding of the current situation regarding gender diversity representation in corporate leadership positions.

The European Institute for Gender Equality (EIGE), an autonomous body of the European Union, categorizes European countries based on their level of gender equality, with the desire of analyzing and monitoring progress and change over time. The association aims to contribute to and strengthen the promotion of gender equality and the fight against discrimination based on sex (European Institute for Gender Equality 2023). The overall women and men positions is monitored by a Gender Equality score assessed for each EU Member State. The rating scale ranges from 1 to 100, with 100 meaning full equality. The main index is break down into 6 sub-measures: work, money, knowledge, time, power, and health. In the context of this study, the focus will be on “power” dimension which emphasizes on gender equality in decision-making positions through three important pillars: politics, economics and social. At EU level, the power section is the most pronounced gender inequalities with a 57.2 score. However, even if it represents the lowest rating, it is also the score which has improved the most over time; by 15.3 points since 2010 and 2.2 since 2019. With a greater highlighting on leadership positions, the focus will be directed towards the evaluation of gender-balance measured by the proportion of women and men on corporate boards of the largest national registered companies listed on stocks exchanges. The EU average of female members of board in largest quoted companies, supervisory or board of directors, amounts to 31.6% for 2022 (EIGE 2022a).

A second valuable report to evaluate the position of the EU countries is the study conducted by European Women on Boards (EWOB) on gender diversity index of women on boards and in corporate leadership. EWOB is a European federation fighting for gender equality at decision-making level. This non-profit organization aims to improve gender diversity in C-suite and Board roles throughout Europe. The main mission is to support the EU commission's directive and to report according to improvement withing the member countries. It also proposes various coaching programs dedicated to women in order to make them aware of their skills and talent and to help them in their professional progression (EWOB 2022). The latest report from 2021 considers the situation of 668 listed European companies across 19 European countries¹. Among the board member composition, an in-deep analysis of the configuration shows that despite the low presence of women, there is also a disparity in the distribution of power. The EWOB study reports that, in Europe, women represent 35% of board members while only 19% of executive level of company decision-makers. In terms of numbers, this means that among the 668 companies analyzed, only 50 have a female CEO and 60 have female board chair (EWOB 2021).

Presently, among the 27 Member States of the European Union, only 6 countries took strong legal imposition measures of gender quotas in favor of a better-balanced representation of gender equity at board level. These countries are France, Italy, Netherlands, Belgium, Austria, and Germany. Gender quotas imposed vary from 30 to 40% and the scope is applied according to different criteria such as the size and the legal status of companies. The implantation of hard quotas has demonstrated a significant higher representation of women in the boardroom and helps to efficiently integrated women in the decision-making roles. Besides, 10 Members States² decided to choose soft measures. The process differs considerably from

¹ Norway, France, UK, Finland, Sweden, Italy, Denmark, Belgium, Netherlands, Ireland, Spain, Germany, Portugal, Czechia, Austria, Switzerland, Poland, Luxembourg and Greece. (With UK still considered part of the EU)

² Sweden, Denmark, Finland, Spain, Portugal, Ireland, Poland, Luxembourg, Greece and Slovenia

one country to another and represents an average progress. In general, more specific the measures are, the better the country performs. Finally, the 11 remaining countries³ did not take any measures. As an outcome, all of them exhibit lower score in terms of gender equity at board level (EWOB 2022b).

Ultimately, as evidenced in the Appendix A, the European ranking is very strongly correlated with the procedures taken to empower the situation of women on boards. The leading countries have imposed quotas and the lagging one have no measures, nor frameworks. Only Sweden and Denmark, which do not impose hard legislation, rank in the top 6, among quota bindings members (EWOB 2022b).

1.4.2 European Legal Framework

Article 8 of the treaty on the Functioning of the European Union states that “in all its activities, the Union shall aim to eliminates inequalities, and to promote equality, between men and women” (European Commission 2020).

The current 2020-2025 EU Gender Equality strategy presents policy including raising awareness, political dialogue, mutual learning and exchange of good practices, funding projects to support positive change, and provide data and analysis of trends. The main ambition is to reach a gender equal Europe where women and man are free to pursue their chosen path in life, have equivalent opportunities and equally prospects to participate in and lead European society (European Commission 2020).

Besides, after nearly 10 years of discussion, on 27 December 2022, the “Women on Boards” Directive (EU) 2022/2381 came into force, to improve the leadership position gap for EU largest listed companies (European Parliament 2022). The Directive aimed to enhance and harmonize the gender balance in corporate board towards a transparent selection process based on clear criteria which, despite gender matter, respect all candidates’ qualifications and merit.

³ Slovakia, Croatia, Czechia, Lithuania, Latvia, Bulgaria, Romania, Malta, Hungary, Estonia and Cyprus

Hence, large-listed EU companies should meet the 40% target among non-executive board members or 33% among all directors of the under-represented gender by end of June 2026. Small and medium-sized companies are excluded from the Directive. Flexibility is allowed notably for Member States that already have successful system in place, provided the effectiveness to reach the 40% objective of non-executive director. Additionally, every nation is free to introduce further measure that go beyond the planned system. Involved companies must assume individual commitments and those that fail to meet the objectives must report reasons and measures taken to address this shortcoming. In case of non-compliance, effective, proportionate, and dissuasive penalties would be undertaken such as fines and nullity or annulment of the contested directors. The Directive is meant to be temporary and Member States have until 28 December 2024 to transport it into their national law (European Commission 2022).

According to the graph presenting the percentage of women on board in the European Union as presented in Appendix A, it is easy to see that currently only one country, France, already fulfils the conditions imposed by the European Directive. However, it is closely followed by other good performers that almost reach the required quota such as Italy, Netherlands, Sweden, and Belgium. The unsatisfactory ones, however, are lagging far behind, with barely 10% female representation (EWOB 2022b).

1.5 Belgium

1.5.1 Belgium position

Fighting gender discrimination and promoting gender equality and empowerment are core priorities of Belgium's policies since years. The EIGE global Belgian Gender Equality index for 2022 amounts up to 74.2 and represents an increase of 1.5 points compared to last year. According to power-pivot, Belgium is doing well and reaches 37.1% of women members of boards in largest quoted companies for the 1st semester of 2022 and show figures above the

European average (31.6%) (European Institute for Gender Equality 2022). According to the EWOB index, Belgium ranks 8th among the 19 countries covered by the analysis and demonstrates a positive vision for the future (EWOB 2021). Those promising position can be explained by proper initiatives and actions put in place within the country (EWOB 2021).

1.5.2 Belgium Legislative framework

Since 2004, the Corporate Governance Code presumes that the composition of the board of directors should be based on a "necessary diversity" (Corporate Governance Committee 2004). In 2009, the Code added that the composition of the board should be based on "gender mix, and diversity in general, as well as complementarity of skills, experience and knowledge" (Corporate Governance Committee 2009). However, the non-binding effect and the "comply or explain" principle of the Governance Code did not improve the situation of inequality. The latest version of the Belgian code of Corporate Governance from 2020 maintained this criterion without adding more specificities (Corporate Governance Committee 2020).

Nevertheless, to achieve better results and objectives, Belgium implemented the Act of 28 July 2011, introducing Article 518bis C.C. which states that "at least one third of the board members are of a different gender than the other members of the board. For the purpose of this provision, the minimum required number of these members of a different gender shall be rounded to the closest whole number » (Simont Braun 2011). This article applies for autonomous public companies, the National Lottery and private companies listed on the stock exchange (Simont Braun 2011). Those quotas are transitory measures intended at eradicating an inequality that has built up over time (Güler 2015). Sanctions are imposed if the provisions are not respected, which may result in nullification of the appointment or suspension of financial benefits (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes 2015). According to gender equity, this law is valuable as the proportion of women on boards quadrupled between 2008 to 2020, the percentage of women in such roles went from 8.2% to 34.1% in 12-year time (Gayet

2022). These results demonstrate the impact and the effectiveness of the implementation of quotas on boards of directors.

1.6 Luxembourg

1.6.1 Luxembourg position

Regarding Luxembourg, the 2022 Gender Equality index scores at 73.5 points, which is at this stage very close to the Belgian index (74.2 points). However, even if progress has been made in the last decade, the gap is widening at power section with a lower score of 59.7. It is all the more pronounced in the members of board share where women only reach 23.8%, compared to the 31.6 EU average (EIGE 2022b). Based on the EWOB report, Luxembourg only achieves a Gender Diversity score of 0.30. Through this position, the country is in the second lowest position amount the studied countries. This result is 0.29 points below the EU average and 0.42 points below the top countries (EWOB 2021).

1.6.2 Luxembourg Legislative framework

Since 2009, Luxembourg's Corporate Code advocates boards to achieve an appropriate share of both genders. As a result, progress have been made and the number of female board members growths from 14% in 2016 to 22% in 2020. These changes must be considered, however, women still only make up a fifth of board members (PWC 2021). This can be explained by the fact that Luxembourg legislation does not require binding laws or hard quota but only X Principles of Corporate Governance of Luxembourg (Luxembourg Stock Exchange 2017). Those principles express that among the criteria to select for the appointment or re-appointment of directors, listed companies shall consider the diversity principles, including gender equality. Therefore, the country relies on organizations' willingness and voluntary targets to reach parity (PWC 2021).

1.7 Initial observations

As a preliminary outcome, we can observe that within the European Union, gaps exist according to the proportion of women in top management positions between Member States. These differences are not only found between countries far apart in the continent, but also between border countries such as Belgium and Luxembourg.

At a regulatory level, those contrasts can be clarified by different national legislation according to board composition. Belgium has implemented quotas while Luxembourg relies more on companies' will. The time-limited quota option demonstrates excellent performance and an effective way to rapidly achieve targets. On the other side, voluntary initiatives also have a promising impact but much smaller and slower than quotas.

Besides those national actions, the EU decided to react and harmonize the situation while implementing gender assigned amount within boardroom. The “Women on Boards” directive is expected to show effects by 2026 and especially in countries presenting unpromising results and without hard regulation. Although Belgium has not yet reached the expected percentage, as a good member model and with its current evolution rate, it would not represent a great challenge. However, with regards to Luxembourg, while expectations are high for associations promoting gender quality, the impact is assumed to be trivial since the directive only comply with large, listed companies and this range only represents a dozen enterprises employing more than 250 people. According to Carine Feipel, director of the Luxembourg Institute of Directors, as the planning foresees 4 years to reach these objectives, those improvements would happen “naturally” once the directive has been transposed and making it meaningless (Obert and Roberts 2022).

2. Methodology

2.1. Research design

The collection of the previous data's leads to several questionings with the aim to understand the current and different positions of two EU-members, accordingly Belgium and Luxembourg. The main inquiry is to apprehend if whether the difference is due to cultural disparities or different legislation. Furthermore, given that the gender quota within boardroom is going to be generalized in the European Union for large and listed companies by 2026, it is interesting to understand its effectiveness as well as the opinion and experience of members of the board of directors whose quotas are already in force, and concurrently, the opinion of those who do not yet have this effective obligation. Besides, this inquiry also leads to understanding and analyzing the evolution of stereotypes and barriers that women face in their professional careers in the quarter period of the 21st century.

2.2. Data collection

Data collection to achieve the research objectives focused on qualitative empirical methods to provide a rich and complex view of the juncture of theory and practice as experienced by board members (Arsel 2017). The selection of a qualitative research methodology can be justified by the social criteria that guide the research and the subjective experiences of the participants, which are often challenging to quantify and measure using numerical data. This qualitative approach is deemed appropriate due to the research aim to understand the perceptions, opinions, and behaviors of individuals. Through analyzing the meanings and experiences of participants, relevant insights are emerging leading to a more comprehensive understanding of the topic at hand (Walle 2015).

2.2.1. Sample

With the purpose to apprehend perspectives and visions from directors of boards, 14 board members, or related, were selected. The sample consists of 12 women and 2 men who occupied, or have a special relationship with, decision-making role in Belgian and Luxembourgish based companies. The choice of the number of cases studied is subjective and a direct consequence of the number of favorable responses to the interview request. In order to have a broad view of the situation and according to some limitations, the selection criterion is not very restrictive and is limited to the membership of, or relationship with, boards of directors. There is a major interest for large companies listed on the national market, as well as smaller enterprises and non-profit associations based in the territories. This choice is justified by the desire to include different types of business opinions and analyze similarities and differences among diverse points of view. The sample comprises 12 board directors and 2 individuals very close to the board, aged from 30 to 65 years old. Depending on their function and company, the speakers brought different approaches. One perspective is more based on the European scale and the actions taken at the European Commission level, 6 concern the Belgian situation, 6 focus on Luxembourg and one mixes both thanks to the presence in the boardroom in the two nations. Three of these interviews were conducted with participants who held positions within director representation institutes, which offered unique perspectives and additional insights on the subject matter.

Moreover, several of the selected profiles, in addition to their Belgian and/or Luxembourg mandates, are also members of foreign boards. This brings them a greater experience, a broader vision and enriches the dialogue. More information is presented in a summary table, in Appendix B, while respecting the anonymity of the participants to ensure a safe, open-minded and non-judgmental environment. The names used in this research are completely fictitious. Participants were contacted through online professional social network

such as LinkedIn and professional email address provided on the company's website in the corporate governance section.

2.2.2. Procedure

For the experimental part of the research, semi-structured interviews were carried out. This method allows each meeting to follow its own form and structure while being directed by a specific research question (Arsel 2017). To permit a more intuitive and iterative dialogue with participants, an interview protocol, found in Appendix C, was used as reference guide and few specific topics were developed specifically for the Luxembourgish side. This approach ensured that the meeting questions were tailored to the specific needs and perspectives, resulting in a more concentrated and effective discussion based on the distinct legislation in place. Depending on the role and experience of the interviewee, the desired topics were addressed, and similar format followed, while contextually adapting the different questions.

First, participants were asked about their professional background, their position on the boardroom and their relationship to the situation of women in decision-making roles. This preliminary approach helps to contextualize their involvement and handle the proper conduct of the interview as well as to obtain more in-depth information. This interview method created an atmosphere of trust and sharing as well as a more personal and tailored relationship with the respondent. Afterwards, the interviews continued around 4 main themes, the legislation and actions currently taken, suggestions for alternative methods, the barriers still present for women and the future vision of women in decision-making positions. These elements were attended in all the meetings and the semi-structured interviews scheme permitted the discussion to be guided according to the speakers' responses.

The discussions were conducted remotely, through telecommunication platforms or by telephone, depending on the interviewees' preferences and availabilities. The interviews lasted between 30 and 45 minutes and were conducted in French, except for one which was done in

English according to the participant's preferences. Meetings were recorded with the oral agreement of the speakers after affirming them that their personal and professional data would be kept anonymous using a coded reference scheme.

2.2.3. Data analysis

Prior to any analysis, individual report, and transcript (Appendices E-R) for each interview have been drawn. To examine the data collected through the discussions, the exploratory investigation was based on the work of Miles and Huberman (1994) who divides the analysis of qualitative data into three stages; data reduction, data display and the drawing of conclusions (Sekara and Bougie 2016). The initial data approach result in the data structuring which allows to reduce and rearrange the gathered qualitative information into the development of categories. Main elements and opinions were then reported in a summary table, established in appendix D, in order to synthesize the different notions that have emerged. This method permits to straightforwardly execute a cross-case analysis and highlight similarities and differences among performed interviews. Subsequently, it was feasible to accentuate the resemblances and disparities among the findings, and to deduce meaningful insights and implications from them, as elaborated upon in the ensuing sections.

3. Results

3.1 Perception of the current situation

The vision of the situation of women on corporate boards is collective and everyone agree that improvements have been observed, both in Belgium and Luxembourg. The only point of divergence is related to the speed of this evolution; some consider that it is taking too long and is too slow, while others affirm that it could hardly go faster. Notwithstanding, the trend towards improvement can be interpreted by two main observations.

The first explanation lies in the change in society mentality. The social mindset, mainly of young people, is fundamentally different from what it was before and there is a real awareness of gender diversity, both on the male and female side. Diversity, including gender plurality, is a growing concern and represents a more crucial factor than a decade ago.

In parallel to the foregoing aspect, there exists a greater desire and willingness among women to undertake responsibilities and advance in their professional careers. As stated by Mélissa: *“There are now more and more women who want to and can take on responsibilities. And above all, I see several indicators that are positive”*. Women have a real aspiration to maintain a balanced work life and combine family and professional duties. This aspect is also correlated and amplified by the increasing female presence in universities, which now represents over 60% of student population. The current scenario is likely to directly contribute towards the growth of female workforce, not only at the lower levels of the corporate hierarchy but also in leadership and executive roles in the foreseeable future.

3.2. Difficulty facing changes

In contrast with factors promoting the evolution of women's position in decision-making, there are several elements that account for the slowness of these changes. These challenges are not constrained by national borders and are present in both countries without any significant preponderance for either one.

Firstly, and in total opposition to the initial positive factor mentioned, the slow progress can be attributed to cultural background. Despite the observed shift in attitudes and mentalities, society still retains a strong patriarchal aspect, making it challenging and time-consuming to eliminate centuries of male-dominated societal norms. While changes are occurring, the remnants of the past remain prevalent. Sébastien shares this vision and explained: *“We are an extremely patriarchal society; we must start with that if we want to change things. However, the key is that we need adherence, we need transitional periods”*.

Secondly, another reason hindering women’s career advancement is the companies’ structure and the sectors they operate in. Due to their history and structure, companies do not react in the same way. Family-run businesses tend to be more conservative, large companies take longer to implement changes, and small structures struggle to find suitable candidates. As Valentine mentioned, *“Age and size mean that companies will be able to adapt more or less quickly.”* Besides, certain sectors have a traditional culture that is heavily male dominated. Consequently, men have more experience and are thus still favored over women in present times. Valentine went on to explain: *“We have to admit that men surf more on the subject, but I also think they can afford it because they have more board experience. [...] If they have a lot of board experience, it's easier for them to run a board meeting”*.

Additionally, it is important to mention that gender imbalance already exists and continues to persist at lower levels of companies. There are fewer women than men in top management positions. Therefore, in order to enhance the board composition, gender senior manager issues must be first solved. Although changes are taking place, it is crucial to provide women with the necessary time to develop and advance through their professional careers as joining a board of directors is the culmination point of a leadership path. According to Melissa, *“We must not exaggerate the role of boards of directors”* and the balance must, firstly, be

changed upstream. Changes will become even more pronounced once the base is more balanced.

Next, a consequential element concerns the behavior of women and their self-perception view. Women often struggle to market themselves as effectively as men, leading to a tension between competence and confidence. Despite being highly competent, a women's lack of confidence undermines her credibility and impedes her professional growth. Female population expends considerable energy questioning her own abilities, while a man does not. Michèle illustrated this phenomenon: *"I have rarely heard a boy saying, 'do you think I am up to the task?', so maybe they do, maybe they don't, but anyway, they don't say it"*. On the other hand, a significant number of women doubt their competence, which hinders their entry into managerial positions. Viviane added: *"If a woman only has 60% of the skills, she will say 'No, I can't go because I don't have the skills', she won't say 'Yes I will learn', or she will often say 'I won't make it'. That is a perception I see a lot, even with young women"*. Womenfolk are more risk averse and do not dare to take responsibility unless they are fully confident to meet expectations.

A final important element making the difference in career progression is the consideration of networking on the women's side. As Agnes stated, *"The importance of networking is often underestimated by the professional women around me"*. Women are very competent and efficient in their work but sometimes at the expense of expanding their address book. Agnes continued: *"A man will consider that when he is from 12:00 to 2:00 in lunch with a client, it is working time. Going golfing at 3:00 pm on Thursday with clients is work time. It's networking and that's what creates their political strength"*. Women, on the contrary, consider this type of meetings to be recreational and prefers to share these moments in the private sphere, limiting the expansion of their network.

3.3. Barrier to women's progress

Opinions about barriers faced by women differ and depend mainly on the professional background of each woman, rather than on the country. Some clearly express the obstacles they have encountered, and that sometimes still do, while others, based on their opportunities and background, may not have a personal appeal with women discrimination, as Valentine reported: *"It is something I have not faced at all"*. This mainly depends on the company's structure and the different professional growth opportunities offered through the career. Nevertheless, they acknowledge that in certain situations, women face more challenging circumstances related to gender prejudices. Valentine followed: *"I do not have the point of view of a woman who has to make her way and reach positions of responsibility in a big existing heavy structure that is managed mainly by men who already have their environment and their different professional relationships"*. They are aware of the difficulties even though they have not faced them personally.

During the interviews, various factors impeding the professional advancement of women were discussed. The following highlights the most salient ones.

Firstly, females face obviously classic stereotypes. Although clichés are declining slightly, they remain prevalent. This concerns, for instance, the family burden which is still heavily borne by women in the private sphere and impacts the professional journey. As Vivianne mentioned, *"The professional society is a reflection of civil society"* and it is therefore necessary to evolve and share this burden equally in order to harmonize the workplace setting.

Additionally, women often encounter the presupposition of incompetence linked to their gender characteristic. Aude explained: *"The presupposition of incompetence is so extensive that when I arrived somewhere, it was comments like, is she the boss's girlfriend? is she the boss's daughter? It wasn't considered natural for me to be there. It's a trial of competence in general"*. Females have difficulties being considered and asserting themselves. Sometimes, this

leads them to develop and adopt "masculine" traits or present themselves in a more forceful manner in order to make themselves heard.

Furthermore, besides a certain lack of confidence as expressed previously, by accepting decision-making positions, women have a greater responsibility. Indeed, being always in the minority, women have to take on a feminine commitment by behaving and responding well to expectations in order to advance and support the cause of women. When a woman takes on a primary role on a male board, her complementary function is to legitimize the place of women in such a position. Once the first woman has proven herself, a second woman will fit in more easily. At women level, there is this phenomenon of needing to demonstrate and prove one's competence, while on the male side, their abilities are already taken for granted.

Furthermore, while some women believed that there is a feminine solidarity and that they are supporting one another, some perceived their interactions as competitive. Colleen explained her feelings by stating "*Women do see themselves as competitors and not as partners. Women sometimes act selfishly to access opportunities and do not share information with each other.*" This may be explained by the limited number of opportunities available to women and the different and tough steps to access them. However, this feeling is not shared by all the participants and some express, on the contrary, mutual support and solidarity in promoting women's talents.

3.4. Opinion of quota legislation

The opinion regarding gender quotas imposed in boardrooms varies. In Belgium, the majority view is positive, albeit sometimes baffled in certain situations. In Luxembourg, on the contrary, the opinion is more divided and diverges.

On the positive side, the main argument points out that this regulation opens doors and creates opportunities. This allows female candidates to be considered and evaluated. From this perspective, quotas are not seen as restrictive but rather as a lever for accelerating the process

and improving the structure of the selection procedure with a more transparent and professional system. They are not considered constraining but rather as objectives, as H       described during the interview: *"I never use the word quota. In my language, I use the term objective instead. In the directive, the goal is not to appoint incompetent women, they would hate that, and it doesn't add anything."* Her opinion is also expressed by the fact that these quotas allow consideration of *"all talents on the planet who actually ask for only one thing, which is to be valued and utilized."*

Furthermore, quotas imply the reversal of the nomination process. As H       explained again, *"The company will have to explain why it appointed one person instead of another. Rather than the woman having to defend why she was appointed. Now it is the opposite. If we continue to appoint men, we will have to explain why this man is competent and why he was the only competent and best candidate compared to other they looked at"*.

From another perspective, some opinions have evolved progressively, as Am       described: *"My opinion on the matter has changed over time. Before, when I started my career, I thought, why having a quota, may the best person win, and if we are the best, we'll still have the opportunity to sit on a board. As my career progressed, I realized that in order to sit on a board of directors or be in an executive committee position, someone has to recognize you, refer you, and actually give you that opportunity."* She then goes on to explain: *"Where I was against it, now I believe that quota really gives a boost to forcing us to think and find female profiles, because there are some."*

On the opposite side, there are also opinions against, especially from the Luxembourgish perspective. This view is justified by the fact that even without this action, the situation is evolving with positive indicators, such as more women in the working-place and more diverse styles being represented. The regulatory nature of quotas is also pointed out, as M         explained: *"We already have laws for everything, everywhere, all the time. So please, leave us*

alone, let us breathe and try to work." Additionally, the counter-productive aspect is a real concern and relates to the appointment of less competent people. This is not seen as a generality, but in some cases, male competences could not be valued in favor of the regulation of gender quotas.

In between, mixed opinions expressed the fact that quotas allow the initiation of improvement, but there is uncertainty about the implementation method. Henri expressed his miscellaneous opinion by stating that *"the solution of quotas is the least bad solution."* Valentine, on the other hand, explained, *"I think it opens the door, but I'm not sure it will solve the problem globally"* and adds that the structural and historical aspect of the company also needs to be considered. Quotas are not seen as fair but rather as a necessary evil.

3.5. Legislative framework level

Once again, the opinion on the chosen legislation is divisive but does not necessarily correlate with the opinion on quotas. Some participants, who were not in favor of quota legislation, were nevertheless in favor of European legislation with a view of harmonization and simplification. Europe is a large internal market and companies based in different countries face different laws. It would therefore be more beneficial to build a uniform European system.

At the same time, there are more nationalistic opinions, especially on the Belgian side. Henri explained: *"I would say on a national level because I am someone who defends my Belgium tooth and nail. We are really a territory where we are not afraid to take decisions and that shake up people's habits. We are a country of compromise and a country that moves forward."* This view is also supported by the fact that Belgium is a good performer in terms of equality and women's awareness and that the EU directive will bring little change.

A second argument also calls into question the scope of European decisions. In order to accommodate to all its members, Europe legislates at an average level, full of compromise, to be accepted by all countries. By definition, this type of standard will obviously not be adapted

to countries that are at the extreme of the situation, either because they are much behind or because they are much more advanced. Nevertheless, the directive's properties do not prevent member countries from having a broader scope or stricter legislation.

On the Luxembourg side, the situation is different. The government has no intention of imposing a law on the diversity of boards and it will be imposed via the European directive. Therefore, within the country, opinions differ. On one side, some believe that the directive will help initiate change and interest, as they perceive the country as a conservative nation. On the other hand, others believe that the directive will bring very little change due to the limited scope of action and by a country characteristic where the influence of each other works and makes things move forward without needed legislation.

3.6. Additional methods

In parallel with the quota law, other methods have been suggested with a similar aim of improving women's position in decision-making roles.

The first suggestion concerns the implementation of actions to help women combine their work and family life. Improvements have been made over the last decades, both in Belgium and in Luxembourg, with regard to the number of available day-care centers and childcare facilities. Nevertheless, there is still room for enhancement and there is an expectation of company initiatives to put in place arrangements such as teleworking, adapted time slots and more flexibility in order to allow women to have the opportunity to manage their family life in the best possible way. This pliability allows women to be equally efficient and to continue to pursue the path to become the future experts of tomorrow while maintaining the family load which is still mostly assigned to them. Amélie expressed her point of view in this way: *“It is important to establish things so that women can combine their work and family life. This is being put in place, but unfortunately there are still some restrictions. For the moment, women are the ones who carry the burden of family management. There are things to be done, the*

company must understand that a woman who is pregnant, a woman who has a young child, needs time slots and adapted work, and this does not make her any less efficient”.

A second element is the promotion of training programs as well as coaching and mentoring schemes. These workshops empower women to become aware of their skills, to improve their self-confidence and presentations and to dare to take on directorships. Some women participate voluntarily in these programs, but it would be interesting to have support and offers created by companies. Mentoring is beneficial and permits for a real exchange with experienced people that make problems that seem complicated, look simpler and more feasible.

At the same time, it would also be useful and essential to expand the current network to include more women and reduce the male-dominated orientation. Although it seems natural and justified as human character to recruit people who look similar to us, it would be interesting to promote more female talents in order to limit the ever present "boys club" effect. Female profiles exist but they are not yet present in the portfolios or address books of current board members. Of course, the quota law helps to promote these talents, but it would be interesting to enlarge the network and to have a recruitment process that considers all potential candidates through a comprehensive resource books.

These mentioned actions want to improve and accelerate the position of women in leadership positions. However, these measures represent a rather voluntary attraction and lead to the next counterargument expressed many times: *"From experience, companies do not change if they are not forced to change"*. Even today, according to some opinions, if there is no legal framework or strong support, things rarely evolve on their own and regulations are necessary to initiate transitions. However, this is sometimes counterbalanced by some company initiatives that are, nonetheless, always justified and motivated by Environmental, Social and Governance or Financing for Sustainable Development Report objectives. Aude advocated these different and parallel approaches: *“The second measure that has worked very well is all*

the ESG and FSDR regulations, which have made diversity one of the simplest and most visible aspects". On the Luxembourgish edge, there are also actions implemented by IMS, an independent organization standing for "Inspiring More Sustainability", which notably encourages the adoption of the Diversity Charter. This is demonstrated by Caroline who explained: *"We see more and more signatories to IMS, which is taking more and more space. On the market, there is really a rise in ESG, the G standing for governance, and diversity is part of governance"*. By voluntarily signing this agreement, companies commit to promoting and managing diversity beyond legal obligations.

3.7. Impact of diversity

The judgement about the impact of diverse boards of directors on performance and decision-making is unanimous, all participants strongly expressed their positive opinion on the subject. Gender diversity opens up different debates and allows the situation to be viewed from all these angles. As Méliissa pointed out: *"It sheds light on the problem with practically all its aspects"*. Men and women do not think in the same way, what is obvious for some is not necessarily for others. This approach adds a real value to the quality of the board of directors.

However, this diversity does not have to include gender diversity alone. Having a man and a woman with a similar background enriches very little. The plurality must also be extended to experience, age, sector, nationality. To attain the most optimal board of directors, several additional factors must be taken into consideration as expressed by Agnès: *"I am convinced that we must focus on this gender diversity, but also on a diversity of skills and generational diversity."*

3.8. Vision for the future

The future outlook for the position of women is positive and moving in the same direction, indicating progress. However, the degree of positivity varies from one opinion to another

without any notable influence of nationality, but rather based on the individual's personal behavior and their naturally positive or negative outlook.

One thing is certain, despite differing opinions regarding the legislation of quotas, this method will undoubtedly help to value and offer greater visibility and consideration for women in the process of nominating of board members. However, the impact and speed of the changes vary. While some seek for rapid changes; "*My ambition is to double the numbers in 5 years, I don't have 20 years,*" others are more hesitant; "*No hope in 5 years*" and envision changes over a 20-year timeframe. The process appears to be underway, but a complete change of society and education, as well as suitable support procedures, are needed to achieve a satisfactory and natural outcome.

Moreover, the word "natural" equilibrium is also contrasted by Mélissa: "*Not natural, because there is nothing natural in a company, for me it is constructed. It is not the fact that there are no women that is unnatural, but it is always based on considered choices that are not always perfectly illuminated*".

Furthermore, as a result of this positive evolution, the number of women, and thus female role models, will increase, resulting in a direct growth of influence for female role representation. Mélissa is convinced and illustrated: "*I think it's important to have what we call role models so that you can identify with someone. That is why I am pretty optimistic that it is going to happen and it is already happening*". The more women there will be in positions of responsibility, the more others will appear, as they will hear more motivating and encouraging actions. This process may therefore become automatic.

In conclusion, despite a persistent gap, there is real hope and a desire for it to be reduced and disappear in the future. Changes are underway, but opinions differ on the time period required to achieve a balanced situation.

4. Discussion

4.1. Efficiency of quotas and perverse effects

Quotas are effective, this is a fact. They accelerate women's integration into the recruitment process for members of boards of directors. However, opinions on quotas still vary, with some strongly in favor and others against without finding equally effective alternative methods.

For successful implementation, quotas must also be accompanied by monitoring reports to prevent extremism and to view this approach from a more inclusive perspective, rather than solely from a feminist opinion. Adequate support, such as inclusion and diversity annual reports enable a healthier and more active adherence to gender multiplicity.

What is particularly striking is that opinions on quotas are largely correlated with whether individuals have already been confronted with them or not. For instance, businesses in Luxembourg, where quotas are not mandatory, tend to have negative opinions. Similarly, non-listed Belgian companies have a more mixed opinion. On the other hand, where quotas are imposed, attitudes tend to be more strongly positive and there is a real conviction about the effectiveness of quotas' implementation. Similar opinions are also found in Luxembourg but more likely among representatives of the Luxembourg Institute of Directors.

A key observation is that quotas are more readily accepted when they are already mandatory. This can be explained by the fact that, when confronted with quotas, individuals realize that it is not just about complying with a numerical law, but rather about recognizing the talents of women and the benefits of gender diversity. Quotas do not just represent a percentage of women or men on boards, but also extend to the entire recruitment process, which must be more transparent and inclusive. The goal of quotas is to open doors to female talent, rather than to promote unqualified profiles, as still perceived in certain mentalities.

Opinions also depend heavily on individuals' backgrounds and sectors of activity. Indeed, opinions vary depending on the career stages achieved by women and obstacle faced. If a woman has had professional opportunities, she may have a less favorable opinion of quotas, while still recognizing the barriers that women could still face in career advancement nowadays. The sector of activity also plays an important role. Male-dominated sectors, such as construction or IT for example, may not benefit from strict implementation of quotas. Overly stringent regulations could have a counterproductive effect and favor the promotion of women who are only selected to fulfill a quota, rather than based on their competencies. This consequence would be mainly and directly linked to the absence of women in these sectors. To avoid this perverse outcome, it is important to act at the earliest stage possible and reduce gender gaps in education by promoting these sectors equally to both genders. A non-enclosing quota is therefore more favorable for this type of situation.

4.2. Opinions and place of men

The data collected in this research mainly concerns female opinions. As stated later in the limitations of this study, this is not due to a deliberate choice, but rather a consequence of a lack of responses from male participants. Despite being contacted in a similar and proportionate manner, except for two male participants, no interests have been expressed. Moreover, the male reviews collected concern Belgian companies and no Luxembourgish assessments could be collected. However, male opinions and perceptions are equally important. The goal of quotas is not to reverse trends and obtain exclusively female boards, but rather to achieve a gender balance by mixing women and men and reach a better balance. As a result of this lower interest, a first conclusion could be that men do not feel concerned about this societal issue and do not perceive the need to engage with it.

By bringing up this topic during the interviews, opinions revealed that, indeed, few men remain very patriarchal and struggle to renounce positions of decision-making historically

oriented towards men. However, opinions are also changing, and mentalities are evolving. Some men are open to the integration of women and do not automatically question the competence of women, as long as a first woman legitimizes the place of others. Therefore, it would seem that it is not a matter of unwillingness to change or reluctance but rather a lack of awareness on their side. In order to accelerate the process, it is important to prove to them that female candidates exist and are equally competent. By going so through education and explanation, changes are well understood, justified, and are not judged as constraining and imposing.

As a conclusion, male opinions are still patriarchal in older generations. The contemporaries are already more open-minded, and there is no doubt that future generations will be even more open to diversity and conscious of its added value.

4.3. Improvement still pending

As described in the literature review and confirmed via the conducted interviews, the position of women in decision-making roles is improving. However, what is still concerning is the qualification of men and women within the boards. While the gender proportions are improving, a second gap is emerging among members. Although women are taking on more responsibility and accepting mandates, their roles are mostly non-executive. Those directors are not employees of the company and does not have day-to-day involvement in its management or operations. Very few women occupy executive positions within the boards, which is a direct result of a persistent minority of women in leadership and C-suite positions within companies. Nevertheless, improvement is expected in the future due to the increasing number of women in universities and changes in mentality. These changes take time, and it is difficult to identify the proper time frame for enhancement. Consequently, a progress in this disparity and a clearer equality in the different functions within the board are not expected quickly but, in principle,

will change naturally from an increase in the number of women in decision-making positions within companies and not only on boards of directors.

4.4. Explanation of the difference between Belgium and Luxembourg

4.4.1. Belgium

In terms of the introduction of women into boardrooms, Belgium is a rather good student. In fact, quotas have been imposed since 2011, which has allowed for significant progress, and opinions regarding this legislation are quite unanimous. There is a certain awareness of the potential negative effects, but above all, there is a real conviction according to its effectiveness. This implementation has allowed evolution to accelerate, to open doors for female candidates and to change mentalities while demonstrating female competencies. Perfect and natural equality has not yet been achieved, but the indicators are positive and tend towards a positive vision. Nevertheless, these goals still require some time to fight against the patriarchal history of this society so that these quotas are no longer a constraint, but rather an instinctive norm.

4.4.2. Luxembourg

The situation in Luxembourg is quite different because no law is planned for this purpose. The implementation of quotas will be done through the transposition of the European directive. Judging solely by the figures provided by the reports on listed companies, the situation is alarming. However, it is interesting and essential to understand and analyze this data. Business constitution in Luxembourg is unique, with a large number of subsidiaries and a much smaller number of companies listed on the national market. Therefore, the data concerning the situation of listed companies in Luxembourg should be judged with caution, as it only considers a tiny sample. Consequently, there may be a distortion in the interpretation of the results and a problem of scale effect. Indeed, poor outcome by a few companies has a greater impact on the results of the pattern and further influences the perceived vision of the real situation.

As a result, two distinct opinions are found in Luxembourg. One where Luxembourg is rather aware and promotes women. Especially in politics where more and more women are present, and also in certain important positions such as the CEO of the Luxembourg stock exchange who is a woman. At the same time, there are more mixed opinions and perspectives, particularly in the financial and investment fund domains, where the mentality seems still very masculine.

To summarize, on the one hand, there are opinions advocating for an open and forward-thinking Luxembourg, notably through the many infrastructures offered for childcare and innovative actions of the country. On the other hand, we found a vision of a rather conservative country where women are predestined to stay at home and take care of children. This concept may also be explained by the characteristics and extreme wealth of the country, which normalizes the fact that women do not need to work.

In terms of legislation, there is no clear indication of how Luxembourg will transpose the directive and whether the scope of application will be expanded. However, even if the scope remains limited, it will still lead to an improvement in listed companies and serve as a boost and an example for other non-mandatory quota companies. The impact will be positive and allow for a gradual and accepted evolution.

4.5. Reflexivity and limitations

This research has been carried out in the most comprehensible approach, nevertheless it may present some limitations. The value of qualitative research is increasingly recognized. However, there is always a critical aspect to be determined according to the design and conduct of this type of study. These two main elements have a significant influence on the reliability of the results (Munthe-Kaas et al. 2019).

Consequently, a first limitation of this research is defined by the difficulty of approaching the profiles searched for. Indeed, members of board of directors, especially of large and listed companies, have an overloaded schedule due to their functions and moreover, are complex to get in contact with. This outcome impacts, even if the selection criteria were not very restrictive, the sample size of 14 participants, which represents a relatively small amount. Accordingly, the choice number of cases studied, supporter by a diverse selection of company's type, leads to the application of generalities. Even if the research is specific and tends to identify recurring patterns and trends on explicit fields only, the findings must be considered in light of the specific sample and setting of the study.

Secondly, in view of the exploratory field of the research, the number of large, listed and Luxembourgish companies is very limited and is counted on only a few dozen. This fact considerably reduces the number of potential candidates to interview as well as the proportion of successful conceivable replies. It was therefore necessary to broaden the scope of the search and not to limit the breadth to companies listed on the Luxembourg Stock Exchange for the Luxembourgish side. This restriction is rationalized by the distinctive nature of the country and the predominance of subsidiaries in the market. This phenomenon, although to a lesser extent, has also been observed in Belgium, and it should be noted that one of the selected companies is not listed on the Brussels Stock Exchange. However, it must be admitted that despite this

first approach being considered as a limitation, it has led to obtaining diverse opinions and enriching the research.

In addition, in spite of an identical method of approach regardless of gender, the proportion of response and concern from male gender was significantly lower and therefore makes it more difficult to reach initial contacts. The interveners who agreed to participate in this study on the Luxembourg side were only women. Although Luxembourgish businessman were contacted in the same conditions through online professional social network, none responded to the invitation. In the sense of hence, only two Belgian and masculine participants have been interviewed, restricting the perspectives and opinions gathered on the topic.

Finally, the ambit of this research is circumscribed, and only aim to comprehend the current and divergent stances of two EU member states. As a result, it does not furnish a comprehensive appraisal of the progression of the gender stereotypes that women confront in their career paths, nor of the effectiveness of quota legislation, either in Europe or on a global scale.

5. Conclusion

To conclude, the role of women in corporate boards is evolving, and improvements are being observed in both Belgium and Luxembourg. Women are slowly but surely obtaining their place in decision-making positions in a more legitimate and natural way.

However, the situation differs between the two nations, with one imposing quota legislation since 2011, while the other focuses more on corporate initiatives. Belgium, with its quotas, achieves over 37% of women in boards of listed companies, while Luxembourg, lagging behind, barely reaches 24%. These figures demonstrate the significant effectiveness of implementing quotas, which allows for a real acceleration in the process and a genuine consideration of female talents. Nevertheless, the situation in Luxembourg must also be adequately analyzed, and a scale effect must be considered due to the very small number of listed companies on the national market.

Due to their beneficial impact, quotas are perceived favorably and widely embraced within companies bound by such legislative measures. However, there is still some reluctance among companies where quotas are not yet in application, as some fear the adverse effects related to the appointment of less competent profiles and the lack of candidates.

At the legislative level, quotas will be imposed in Luxembourg by transcribing the European Directive into national law. The perspectives on the legislative framework differ, with certain proponents advocating for a European scope to enhance harmonization, especially in cases where companies operate across multiple countries. Nevertheless, nationalist viewpoints also emerge, justifying the need for country-specific laws to better align with national requirements.

Despite a generally optimistic outlook, it is imperative to acknowledge the barriers that women continue to encounter in their professional advancement. These stereotypes and obstacles remain highly prevalent in both analyzed countries. They encompass conventional

stereotypes, such as the enduring weight of family responsibilities on women, along with additional obstacles, including women's self-perception and lack of confidence, and the need to legitimize and demonstrate their place. In Luxembourg, the conservatism and wealthy nature of the country intensify these obstacles, although traces of a more inclusive perspectives can be observed within political parties and the assignation of significant roles to women.

The main determinant of the gender gap lies in the deeply ingrained patriarchal culture inherited by Belgian and Luxembourgish societies. While changes are underway, the transformation of mindset and establishments of new norms require a significant amount of time. However, legislation holds a pivotal role, with quotas facilitating a faster step of progress. Nevertheless, to ensure effective implementation, it is imperative to have follow-up measures and an adequate framework.

It is also essential and necessary to sustain efforts in promoting female talent and expanding networks. Continuing to change mentalities is crucial, starting with educational initiatives aimed at eradicating gender stereotypes associated to specific sectors as well as opening up all fields of possibilities. The challenge concerning the composition of boards of directors resides at a lower level and fundamentally stems from the disparity within executive roles. It becomes fundamental to identify upstream solutions that would enable a more equitable distribution within the boardroom.

In conclusion, the movement is underway, and younger generations exhibit a greater openness towards gender parity. While gender diversity is gradually becoming the norm, it remains central to persist in substantiating the advantages it brings. Furthermore, the notion should be extended beyond gender and place more emphasis on skills and experiences.

Not including women means giving up half of the talents on earth.

6. Implication for practice and research

This study is dedicated to examining the status of women in corporate boards within the contexts of Belgium and Luxembourg. The research predominantly focuses on assessing the perspectives and efficacy of quotas imposed on publicly listed companies, with a limited number of viewpoints considered. In future studies, it would be compelling to include a wider selection of enterprises, including a diverse range of SMEs and family businesses and varied sectors. Such an expanded scope would facilitate a more comprehensive analysis of their respective positions, opinions, and provide insights into the implications of extending quota measures on advancing women's leadership position.

Additionally, the present analysis exclusively studies the situation of two neighboring countries in Europe, specifically selected due to their contrasting outcomes. To obtain a more holistic view, it would be valuable to expand the analyzed scope and conduct a more specific analysis encompassing all European countries. This approach would enable a deeper understanding of the subject matter, surpassing the data presented in various reports. It would also be of considerable interest to conduct a comprehensive global study, elucidating persistent issues and providing analysis of the intricate circumstances faced by women in select countries across the globe.

Finally, beyond the situation in corporate boards, it is imperative to undertake an upstream study and analyze the environment of companies in executive positions. This would enable the formulation of prior solutions aimed at diminishing gender disparities, thereby yielding diverse implications, including the enhancement of corporate board composition.

To conclude, the investigation of gender disparities remains highly pertinent and prevalent in contemporary society and could be approached from diverse perspectives. In addition to the compositional dimension, a comprehensive examination of diversity encompassing behavioral and performance-related aspects could be undertaken and deepened.

Furthermore, a focused investigation into the behavior of the female gender would be of particular interest in advancing the understanding in this area. Nonetheless, as repeatedly emphasized, this examination should not be confined solely to gender, but rather, should encompass a broader range of considerations.

References

- Arsel, Zeynep. 2017. 'Asking Questions with Reflexive Focus: A Tutorial on Designing and Conducting Interviews'. Edited by Darren Dahl, Eileen Fischer, Gita Johar, and Vicki Morwitz. *Journal of Consumer Research* 44 (4): 939–48. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx096>.
- Bongiorno, Renata, Paul Gerard Bain, Michelle Ryan, Pieter M. Kroonenberg, and Colin Wayne Leach. 2021. 'Think Leader-Think (Immoral, Power-Hungry) Man: An Expanded Framework for Understanding Stereotype Content and Leader Gender Bias'. Preprint. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/p5uya>.
- Brown, CONTRIBUTOR Coco. 2019. '5 Barriers to Gender Parity in the Boardroom'. 14 March 2019. <https://www.nasdaq.com/articles/5-barriers-gender-parity-boardroom-2019-03-14>.
- Cimini, Riccardo. 2022. 'The Effect of Female Presence on Corporate Boards of Directors on the Value Relevance of Accounting Amounts: Empirical Evidence from the European Union'. *Journal of International Financial Management & Accounting* 33 (1): 134–53. <https://doi.org/10.1111/jifm.12138>.
- Corporate Governance Committee. 2020. 'The 2020 Belgian Code on Corporate Governance', 2020.
- Corporate Governance Committee, Herman. 2004. 'The Belgian Code On Corporate Governance', December.
- Corporate Governance Committee. 2009. 'The Belgian Code 2009 on Corporate Governance'.
- Croci, Ettore. 2018. 'The Board of Directors: Corporate Governance and the Effect on Firm Value'. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96616-8>.
- Cuadrado, Isabel, Lucía López-Rodríguez, Marco Brambilla, and Jorge L Ordóñez-Carrasco. 2023. 'Active and Passive Facilitation Tendencies at Work Towards Sexy and Professional Women: The Role of Stereotypes and Emotions.' *Psychological Reports* 126 (2): 812–34. <https://doi.org/10.1177/00332941211058149>.
- Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. van Engen. 2003. 'Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men.' *Psychological Bulletin* 129 (4): 569–91. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.
- EIGE. 2022a. 'Gender Equality Index | 2022 | European Union'. European Institute for Gender Equality. 2022. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country>.
- EIGE 2022b. 'Gender Equality Index | 2022 | Luxembourg'. European Institute for Gender Equality. 2022. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/LU>.
- Espinosa, María Paz, and Eva Ferreira. 2022. 'Gender Implicit Bias and Glass Ceiling Effects'. *Journal of Applied Economics* 25 (1): 37–57. <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.2007723>.
- European Commission. 2020. 'A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025', 5 March 2020.
- European Commission. 2022. 'EU Action to Promote Gender Balance in Decision-Making'. 2022. <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental->

rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/eu-action-promote-gender-balance-decision-making_en.

European Institute for Gender Equality. 2022. 'Gender Equality Index | 2022 | Belgium'. European Institute for Gender Equality. 2022. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/BE>.

European Institute for Gender Equality. 2023. 'About EIGE'. European Institute for Gender Equality. 2023. <https://eige.europa.eu/about>.

European Parliament. 2022. *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>.

EWOB. 2021. 'Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership'.

EWOB. 2022a. 'About Us'. EWOB. 2022. <https://europeanwomenonboards.eu/about-us/>.

EWOB. 2022b. 'Gender Balance Quota and Targets in the European Union'.

Gabaldon, Patricia, Heike Mensi-Klarbach, and Cathrine Seierstad. 2017. 'Gender Diversity in the Boardroom: The Multiple Versions of Quota Laws in Europe'. In *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, edited by Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon, and Heike Mensi-Klarbach, 233–54. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_10.

Gayet, Anne-Sophie. 2022. 'Belgium Quadruples Women on Company Boards'. *Www.Euractiv.Com*. 17 June 2022. https://www.euractiv.com/section/politics/short_news/belgian-quadruples-women-on-company-boards/.

Güler, Turan. 2015. 'Why Quotas Work for Gender Equality - OECD'. 2015. <https://www.oecd.org/belgium/quotas-gender-equality.htm>.

Hopt, Klaus J. 2022. 'The German Supervisory Board'. 2 December 2022. <https://blogs.law.ox.ac.uk/blog-post/2022/12/german-supervisory-board>.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. 2015. 'Législation'. Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. 2015. https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/emploi/plafond_de_verre/legislation.

John, Kose, and Lemma W Senbet. 1998. 'Corporate Governance and Board Effectiveness'.

Klein, Edmund. 2016. *Corporate Governance: Principles, Practices and Challenges*.

Lahlou, Ismail. 2018. *Corporate Board of Directors: Structure and Efficiency*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-05017-7>.

Leszczyńska, Monika. 2018. 'Mandatory Quotas for Women on Boards of Directors in the European Union: Harmful to or Good for Company Performance?' *European Business Organization Law Review* 19 (1): 35–61. <https://doi.org/10.1007/s40804-017-0095-x>.

Lucifora, Claudio, and Daria Vigani. 2022. 'What If Your Boss Is a Woman? Evidence on Gender Discrimination at the Workplace'. *Review of Economics of the Household* 20 (2): 389–417. <https://doi.org/10.1007/s11150-021-09562-x>.

Luxembourg Stock Exchange. 2017. 'The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange', December 2017.

Melesk, Kirsti. 2021. 'Combining Learning with Family Responsibilities: European Women in Comparative Perspective'. *International Journal of Sociology and Social Policy* 41 (7/8): 826–41. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-05-2020-0194>.

Munthe-Kaas, Heather Menzies, Claire Glenton, Andrew Booth, Jane Noyes, and Simon Lewin. 2019. 'Systematic Mapping of Existing Tools to Appraise Methodological Strengths and Limitations of Qualitative Research: First Stage in the Development of the CAMELOT Tool'. *BMC Medical Research Methodology* 19 (1): 113. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0728-6>.

Nikolic, Jelena, and Jelena Eric. 2011. 'Boards of Directors Models and Role in Corporate Governance'.

Öberg, Christina. 2021. 'Women on Board: The Disregarded Issue of Board Interlocks'. *Gender in Management: An International Journal* 36 (1): 39–60. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0225>.

Obert, Mathilde, and Duncan Roberts. 2022. 'EU Target for Women on Boards Will Have Limited Impact on Luxembourg'. 9 June 2022. <https://delano.lu/article/eu-target-for-women-on-boards->.

Oxford University Press. 2023. 'Diversity Noun - Definition, Pictures, Pronunciation and Usage Notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.Com'. 2023. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/diversity?q=diversity>.

PWC. 2021. 'Women's Presence in the Boardroom: It's Improving, but It Isn't Quite There Yet.' *THE BLOG* (blog). 12 March 2021. <https://blog.pwc.lu/women-in-the-boardroom-improving-but-not-quite-there-yet/>.

Reynolds, Fiona. 2017. 'The Barriers to Getting More Women on Boards Can Be Overcome'. *Board Agenda* (blog). 7 November 2017. <https://boardagenda.com/2017/11/07/barriers-women-on-boards-overcome/>.

Rudman, Laurie A., Corinne A. Moss-Racusin, Julie E. Phelan, and Sanne Nauts. 2012. 'Status Incongruity and Backlash Effects: Defending the Gender Hierarchy Motivates Prejudice against Female Leaders'. *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (1): 165–79. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>.

Samza, Fatima. 2021. 'Diversity in Board of Directors: Beyond Minimalism.'

Schein, Virginia E. 1973. 'The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics.' *Journal of Applied Psychology* 57 (2): 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>.

Schein, Virginia E. 2001. 'A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management'. *Journal of Social Issues* 57 (4): 675–88. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>.

Sekara, Uma, and Roger Bougie. 2016. 'Research Methods for Business'.

Simont Braun. 2011. 'The Act of 28 July 2011'.

The Government of the Grand Duchy of Luxembourg. 2019. 'Public Limited Company (SA)'. 29 July 2019. <http://guichet.public.lu/en/entreprises/creation-developpement/forme->

juridique/societe-capitaux/societe-anonyme.html.

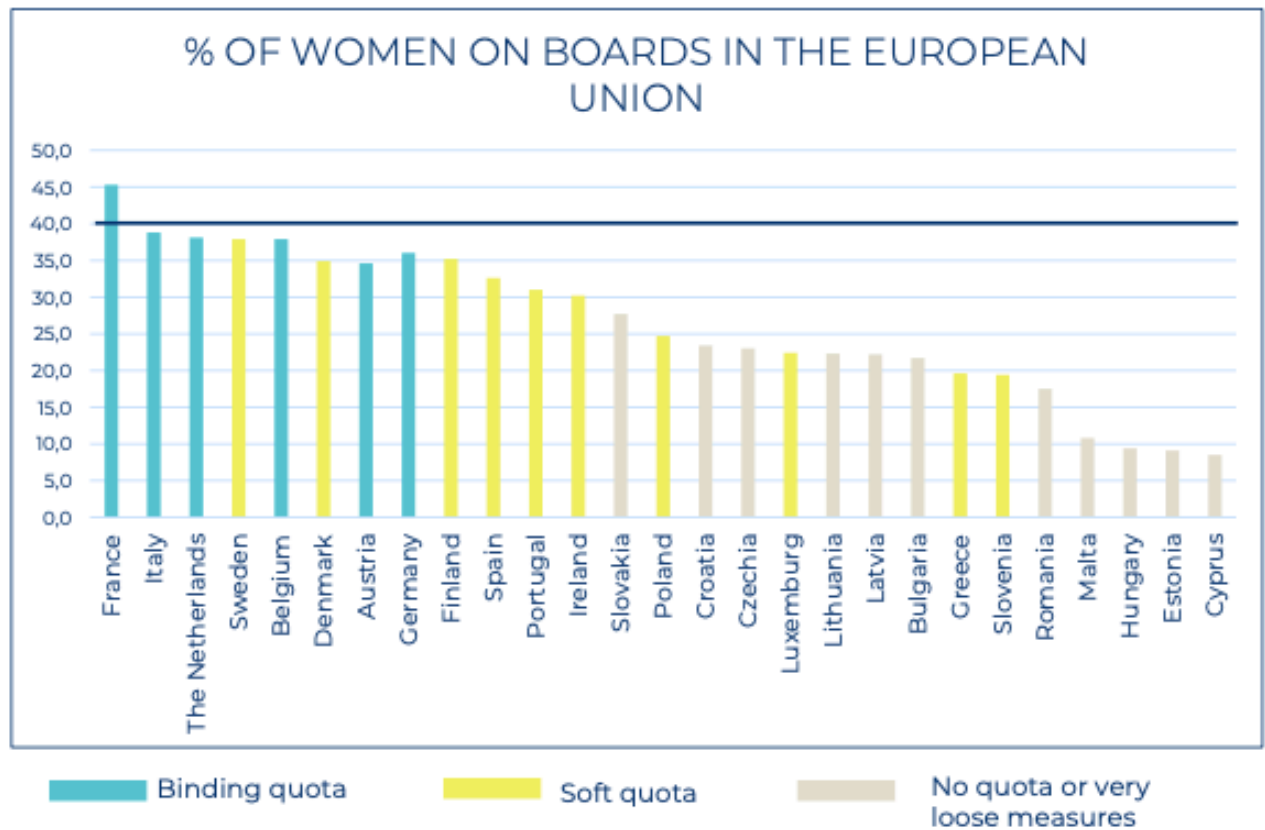
Tyrowicz, Joanna, Siri Terjesen, and Jakub Mazurek. 2020. 'All on Board? New Evidence on Board Gender Diversity from a Large Panel of European Firms'. *European Management Journal* 38 (4): 634–45. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.001>.

U.S. Department of Labor. 1995. 'A Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission Washington D.C.', March 1995.

Walle, Alf H. 2015. *Qualitative Research in Business, A Practical Overview*.

Appendix

Appendix A: Percentage of women on board in the European union



(EWOB 2022b)

Appendix B: Participant Categorization

Participant identifier	Gender	Age range	Quota rule	Industry	Board role	Nation
Hélène	F	60-65	/	European association for gender equity	Chair	EU
Sophie	F	50-55	Yes	Institute of Directors	Executive	BE
Valentine	F	55-60	Yes	Pharmaceutical	Non-executive	BE
Amélie	F	35-50	Yes	Pharmaceutical	Non-executive	BE
Henri	M	30-35	No	Construction	Close relation with board	BE
Colleen	F	40-45	Yes	Manufacturing	Non-executive	BE
Sébastien	M	55-60	No	Real estate	CEO Chair	BE
Ruth	F	60-65	Yes	Oil and gas	Non-executive	BE
			No	Steel	Non-executive	LU
Caroline	F	50-55	No	Institute of Directors	Executive	LU
Agnès	F	40-45	No	Consulting	Close relation with board	LU
Danielle	F	60-65	No	Investing	Chair	LU
					Non-executive	
Vivianne	F	50-55	No	Institute of Directors	Vice-Chair	LU
				Banking	Non-executive	
Aude	F	45-50	No	Finance	Non-executive	LU
Mélissa	F	60-65	No	Industrial	CEO	LU
					Non-executive	

Appendix C: Semi-structure interview protocols

Preliminary: explanation of the research and first contact about the career path.

- What is your opinion on the evolution of the place of women on boards of directors? What are the explanatory factors?
- What is your opinion on quota legislation?
- Are quotas sufficient and the only effective method? Or in your opinion, should other methods be implemented?
- At what scale should actions be taken (national/ European)?
- What initiatives are being put in place at the corporate level? In your opinion, is this a real concern or just a law to be respected?
- As a female board member, what obstacles have you faced? What stereotypes are still present? /As a man, do you think a woman faces more obstacles than a man in her career progression?
- Does diversity on the board of directors have an impact on performance and decision making?
- What is your vision for the future of women in decision-making positions? When do you think we might achieve natural equality on boards?

Additional questions for Luxembourg

- Do you think the directive will have an impact on Luxembourg? What is the opinion of the Luxembourg Government? Is there a will to integrate these quotas in the national legislation?
- How is this law perceived by Luxembourg companies? Is there a certain interest or, on the contrary, reluctance?

Appendix D: Summary table of single-interview analysis

	Hélène – EU	Sophie - BE	Valentine - BE	Amélie - BE
Quota's opinion	In favor: - to speed up the process - numbers show the effectiveness - more transparent and professional selection process	In favor: - Unique reason for the evolution - should even extend to executive management	In favor: - to open the door and to give the chance	In favor: - opinion changed over time - help to be consider
Explanation of low representation	- Politic reasons, only very few about cultural	- Different situation between large and SME - Men "are good with each other", fear of the unknown	- Character of the individual - More experience on the male side - Company structure,	- Sectors play an important role
Other method implemented	Yes, but with a support behind. Nothing changes miraculously	Support and accompanying measures	Perplexed opinion, there is a cultural aspect	Actions to allow women to combine their work and family life
Scale of legislation	Europe, for harmonization but each country is free to extend the scope	European for quotas, but national for support systems	European legislation	National, satisfied with the laws in force
Concern or law enforcement?	Regulations needed to make things happen	Depends on the size, structure and maturity of the company	Nevertheless constraining	Quota rules lead to reflection
Impact on performance	Of course, it is necessary to use all the talents	Yes, makes the decision making process better, but also more complex	Convinced that it is an added value.	Richness of the debates and points of view
Obstacles faced	"No ambition, no time, not ready, not experienced, no contacts". Tension between competence and confidence	- Family responsibility - Lack of female role model - Education system	Not particularly. Society and generations have evolved.	Classic stereotype but it must be demonstrated the opposite. Change in mentalities
Future vision	- Law of numbers, more women at university - the quotas will become superfluous. - 5-year vision	- Mitigated, especially in the framework of small structures	- Positive evolution but still a lot of time is needed	- More opportunities - Hope, cohesion and mutual support - Positive, but it will still take time.

	Henri – BE	Colleen – BE	Sébastien - BE	Ruth – BE – LU
Quota's opinion	Paradoxical opinion: - Favorable if people chosen are well qualified and are not forced to be integrated because of quotas	In favor: - it makes things happen - but beware of its perverse effect	In favor: - allow to make things evolve - There is an awareness today	Against but: - it is a necessary evil - its introduction has changed things anyway.
Explanation of low representation	- More historical and cultural aspect - Sector has its importance	- Traditional - Structure of companies - Sectors	- Patriarchal society - Different willingness of women - Family burden	- The sector and structure of the company.
Other method implemented	If quotas are imposed, it is because there is no other solution but there is an underlying problem.	Companies don't change unless they have to. Other methods yes, but must be strong	Quotas are essential but a transition period is also needed. It is also through education	Changing the education system Positive but there are still things to do
Scale of legislation	National, Belgium is a country of compromise and a country that moves forward.	Europe, for harmonization	European, we need a European vision	National initiative is better. But at the European level, a law would be better than a weak directive. Harmonization
Concern or law enforcement?	The fact that it is restrictive is sometimes more negative than positive	Force companies to change.	Enforcement but companies realize that they are stronger with diversity	Mix of both
Impact on performance	Yes, brings different visions	Yes, it brings a richness of discussion	Yes, allows to see the solution in a different way	Yes, absolutely. Positive effect in decision making, different debates.
Obstacles faced	- Employment discrimination, inferior vision of the woman through the society	- not enough women in the top executive - difficult to impose yourself - no feminine solidarity	- Difficult to find female young administrators - Glass ceiling	- Women present themselves with masculine characters - Lack of women at the base
Future vision	Things change, but not overnight	the mechanism of quotas will help but the natural balance is not certain	The world is accelerating faster. In 5-10 years.	Positive but there are still things to do

	Caroline – LU	Agnès - LU	Danielle -LU	Vivianne – LU
Quota's opinion	In favor: - Perceived as a very good initiative	Against: - risk of "woman quota" - but it is necessary - follow-up measures	In favor: - mindset has changed - now, it is necessary in order to make a change	In favor: - not favorable from a first approach - allows to create incentives
Explanation of difference	- A change of mentality is necessary	- No necessary female pool	- Cultural - Women behavior - Senior manager issues	- Conservative country - Cultural aspects - Glass ceiling
Other method implemented	- Training of goof governance - Board assessment	- Suitability assessment one a year, policy of inclusion and diversity - Role of the regulator in relation to diversity	- ESG/ IMS/ SFTR	- Change the way we educate children. Coaching and mentoring
Scale of legislation	European Level. Because there are many European companies with board compositions from different countries	National, because the problems of each country are not the same, it could lead to big failures	European framework, to have an outside view	European legislation, because there is no will of the Luxembourg legislator.
Concern or law enforcement?	Compelled, but it is not too much to ask	Lack of will or lack of women?	Concern that come from enforcement and investors	Very little initiative on the part of some companies.
Impact on performance	Yes, different skills, different visions, different life experiences. But also diversity of competence needed	Yes, but the notion of diversity must be broadened beyond gender	Yes, different views to make better decisions and performance.	Yes, totally convinced, allows real exchanges, and real challenges.
Obstacles faced	Patriarchal society where the woman still carries the family load	- Stereotypes, and they will always be present as long as we are in the minority - Difference in the importance of networking	- Give less interest to women - Difficulty managing family and professional agendas	- The family burden is still very much on women - Women's self-perception
Future vision	Positive. Within 5 to 10 years have a more natural balance, with the new generation.	Positive but must be encouraged by family, societal, professional environment	Mindsets are changing but it takes times. Not talking about men and women but experiences	Positive, but it will take time, especially in a conservative country.

	Aude – LU	Mélissa -LU
Quota's opinion	In favor: - Not really fair but there is no way to do without - visions change because we realize that they are effective	Against: - other positive indicators: more women are working outside the need to earn money and different women styles are present
Explanation of difference	- Culture, country stereotype - Company structure - Machismo, top management is always too masculine	- little presence of women in management positions - Structure of companies
Other method implemented	Self-discipline. Other related regulations: ESG, FSDR	- Having inspiring female role models - Counting and reporting
Scale of legislation	European directive, to initiate the movement. but the national level is more effective. The effect of the directive remains futile for Luxembourg	Europe, to have a uniform system, especially for companies based in different countries
Concern or law enforcement?	More a matter of influence	Too restrictive. Regulation on everything. It should be proved that diversity is a guarantee of success.
Impact on performance	Yes, multiple points of view	Absolutely, subject approached differently and light on the solution from all angles
Obstacles faced	- Presumption of incompetence - Protection, need to be "tougher"	- Depends on the personality - No more tenderness with women - Woman's criteria, lack of confidence - Legitimize her place
Future vision	Rather optimistic, but only in the long term because blocking at the top management which is irrational and very frustrating	- Process underway - Constructed balance

Appendix E : Interview Hélène

E : Emma

H : Hélène

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pour commencer pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et ce qui vous a amené à mener cette lutte pour l'égalité des femmes dans les positions de prise de décision ?

H : Ça a commencé depuis mon très jeune âge, parce que je suis née dans une famille où on voulait absolument un garçon. Mon papa était prof à l'université et désirait un garçon. J'étais déjà la seconde fille, seconde déception. Et ça s'est très mal terminé parce qu'en fait, on a eu 7 filles. Dès mon plus jeune âge, je me suis rendue compte de ne pas répondre à cette attente d'avoir un garçon, parce qu'il y avait vraiment cette idée de différence. Quand j'étais toute petite, je me souviens que j'avais ce sentiment de culpabilité et de frustration. Je me suis promis à moi-même, si un jour, j'ai quelque chose, j'ai une fonction, j'ai un poste dans la vie où je peux avoir une influence, je ferais quelque chose pour les femmes. C'est une promesse que je me suis fait quand j'étais petite. J'ai eu la chance de pouvoir étudier et j'ai fait des études de droit. J'ai appris à connaître mon mari, j'ai recommencé une très belle vie où on a vraiment été partenaires les uns pour les autres et donc cette envie est restée. C'est cette détermination a vraiment dire « mais y a pas de raison qu'il n'y ait pas d'égalité entre les hommes et les femmes ». On peut tout aussi bien réussir et avoir une vie intéressante. C'est comme ça que c'est venu. J'ai eu un peu de difficulté au début dans mon entreprise, le premier emploi, car on ne sait pas très bien comment les choses se passent et les règles du jeu. Donc moi je n'ai jamais eu de rôle modèle quand j'étais jeune vu que c'était pas du tout l'idée d'avoir des femmes qui travaillent et qui étudient. Mais je me suis dit, j'ai fait et j'ai tenu parole et dès que j'ai pu comprendre comment étaient les règles du jeu et être apte à monter les grades, j'ai commencé dans une banque régionale comme juriste, ça a pris un peu de temps dans ma première promotion et puis ça a été relativement vite j'ai continué à étudier. Donc j'ai d'abord fait le droit, l'économie, la finance, le management, j'ai eu la chance d'avoir le soutien de mon mari. Et puis j'ai changé quelques fois, changer d'entreprise changer de poste c'est comme ça que j'ai fait ma carrière. Très vite j'ai rejoint une Banque européenne, puis j'ai eu d'autres métiers de directeur des risques, directeur financier. J'ai travaillé 6 ans à l'étranger. Donc j'ai monté les grades, je suis devenue directeur d'une entreprise à échelle européenne et puis maintenant depuis 7 ans je suis le CEO de la fédération bancaire internationale et je représente l'industrie au niveau international. Donc ce qui était au début un handicap, le fait d'être une femme, est devenu un avantage. Parce qu'en fait, je n'ai jamais eu d'égo en particulier. J'ai toujours réussi grâce aux dialogues, la diplomatie, l'écoute, l'empathie, le travail et la flexibilité. Donc dans ma carrière normale, je représente la finance à haut niveau, et en parallèle, j'ai toujours essayé d'aider les femmes en tant que mentor, en tant qu'ambassadeur. J'étais leader du réseau professionnel de femmes chez X et depuis un an et demi je suis la présidente de X.

E: Comme j'ai pu le comprendre, le fait d'être une femme, vous le considérez vraiment comme une force ?

H : Oui oui et finalement, je n'ai pas le choix. Moi, je ne considère plus ça comme quelque chose de négatif et je ne l'ai jamais considéré comme quelque chose de négatif. Mais évidemment, l'égalité des chances n'est pas encore réalisé. Si on peut jouer un rôle là-dedans, c'est un rôle que je peux jouer mais c'est un rôle qui très fort s'inscrit pas dans une lutte, car je n'emploie jamais ce mot, mais qui s'inscrit dans : c'est la moitié des talents sur la planète qui en fait ne demande qu'une chose, c'est à être valoriser et utiliser. Donc plutôt que de voir ça comme lutte, je vois ça comme l'utilisation d'un vivier de talents qui n'a pas encore été suffisamment utilisé. Ce que moi je peux faire c'est mettre en rapport l'offre et la demande. Donc je me vois plus dans un rôle de facilitateur, dans un rôle de mouvement et de changement plutôt que de lutte. Parce que la lutte c'est un mot qui est très affamé et ce n'est pas comme ça que je vais arriver. Moi je vais arriver dans le positif, dans l'empowerment, dans la prise de connaissance, l'initiation, l'envie de se donner envie d'ouvrir le monde des possibles. Ça c'est la façon dont je travaille.

E: Vous avez, de par l'association que vous représentez, analysé la situation de pays européens et on peut remarquer qu'il y a beaucoup d'écarts. Qu'est-ce qui pourrait expliquer le fait qu'on ne soit pas encore tous au même niveau et qu'il y ait tant de différences entre pays européens ?

H : Oui, tout à fait. Maintenant c'est quelque chose qui est très connu. Je vais vous montrer un graphique car c'est maintenant notre spécialité. Quand on compare les pays membres de l'union européenne, ceci est le nombre de femmes dans les positions non-exécutives, c'est la définition de la directive. La directive a dit qu'il faut 40% d'ici 2026 et ceci présente où est-ce qu'on en est maintenant. Ceci ne sont que les grandes entreprises, les plus petites c'est pire. Si vous prenez 40% comme objectifs, les pays qui sont verts, pourquoi ils sont verts, c'est parce qu'ils ont déjà des objectifs obligatoires, des objectifs avec des sanctions si on ne les réalise pas. En rouge, c'est « quel est le l'objectif qui est en place dans ce pays ». Donc, il est clair quand on a des objectifs obligatoires, on voit que entreprises peuvent facilement l'atteindre. Dès qu'il y a un objectif clair et qui n'est pas négociable, on voit que dans les faits, les femmes s'y trouvent. On trouve les femmes et on les nomme. Les champions là, c'est l'Italie, la France, les Pays-Bas, la Belgique, même si la Belgique a en fait un objectif qui est un peu plus bas, l'Allemagne, l'Autriche. On voit qu'il y en a que très peu. On voit en bleu, des pays qui n'ont pas du tout d'objectif. Ils sont en fin de course et se trouvent en queue du peloton. On peut avoir parfois un peu de chance comme en Slovaquie où même sans objectifs, ils sont arrivés à 30%. Mais en règle générale, on voit que les pays où il n'y a aucune mesure sont au bas du classement. Il y a toutes ces différences parce qu'historiquement, il n'y a que certains pays en Europe jusqu'à présent qui ont pris des mesures, alors qu'on voit que ces mesures ont un effet assez incroyable. Il y a également toute une série de pays qui ont un peu l'entre deux, ils ont des objectifs mais qui ne sont pas obligatoires et où il n'y a pas de sanctions. Donc là, c'est aussi un graphique intéressant. Quand on compare sur 20 ans, ce qui est déjà intéressant, depuis 2003, et qu'on regarde à nouveau l'évolution de ces pays qui avaient des quotas obligatoires, ils étaient tout à fait en bas en 2003, ce n'est pas comme si tout a toujours été bien, ils ont commencé en dessous de 10 et sont arrivés à quasiment 40, donc ça veut dire fois 5 sur 20 ans. Tandis que les pays où il n'y a rien eu comme mesure, ils étaient relativement mieux mais ça n'a quasiment pas bouger. Donc ce sont deux graphiques très simples mais qui expliquent que la principale explication de pourquoi il y a toutes ces différences entre pays c'est la politique qui a été évoquée. Ça n'a donc rien à voir avec « est-ce que les femmes sont qualifiées ? Est-ce qu'il y a suffisamment de femmes ? Est-ce qu'elles ont envie ? ». Certes il y a des différences mais ce n'est pas la différence principale. La différence principale, c'est qu'il y avait un objectif.

E: Donc l'enjeu est plus politique que culturel ?

H : Oui. Mais, il y a du culturel. Le culturel joue mais ce que joue beaucoup plus c'est la politique. Parce qu'on ne peut pas dire que l'Italie, par exemple soit particulièrement facile, surtout avec les femmes, il y a quand même encore une culture relativement patriarcale. Mais dans les faits, ils ont compris que c'était comme ça qu'il fallait trouver des fins et il n'y a eu aucun problème.

E: Pour vous, les quotas est l'unique ou la meilleure solution à présent ?

H : Oui, mais je n'emploie jamais le mot quota. Dans mon langage, j'emploie plutôt objectif. Puisque dans la directive aussi, le but n'est pas de nommer des femmes incompetentes, elles auraient horreur de ça et ça n'ajoute rien. Premièrement, il y a suffisamment de femmes compétentes donc il ne faut pas se limiter aux femmes qui ne le sont pas. Il y a beaucoup d'hommes non compétents aussi qui ont été nommés. Donc toute l'idée de la directive est de rendre le processus de sélection beaucoup plus transparent et beaucoup plus professionnel. C'est ça qui a été écrit dans la directive. Donc on demande aux entreprises, quand elles ont un poste à pourvoir, de réfléchir à l'avance quel est le profil dont on a besoin, quels sont les compétences qu'on recherche. D'être aussi beaucoup plus transparents dans le processus de sélection et donc ce qu'on demande aux entreprises, c'est d'avoir un processus ouvert où hommes et femmes puissent avoir une chance et sont scrutés. L'entreprise devra motiver pourquoi elle a nommé une telle plutôt qu'une telle personne. Donc on a renversé le processus. Plutôt que ce soit à nouveau la femme qui, dès qu'elle est nommée, doive se défendre pourquoi elle a été nommée et expliquer tous les préjugés, et c'est sûrement parce qu'elle est une femme. Maintenant c'est le contraire. Si on continue à nommer des hommes, il faudra expliquer pourquoi cet homme est compétent et

pourquoi il était le seul compétent et le meilleur compétent par rapport à d'autres candidats qu'ils ont regardé. Et ça c'est très fort c'est très puissant comme instrument.

E: Donc là on a parlé des objectifs mais est-ce que pour vous il y a d'autres méthodes qui pourraient être tout aussi efficaces ?

H : Et bien c'est-à-dire que, il y a un pays où ça a marché sans l'appel des quotas et c'est l'Angleterre. Donc au Royaume-Unis eux, ils ont travaillé de pairs avec le gouvernement, les associations d'entreprises, les associations d'administrateurs et les patrons chefs d'entreprise. Car ils détestent la réglementation et c'est très culturel. Ils se sont mis d'accord, déjà en 2011, car ils voyaient bien que la situation n'était pas satisfaisante et ont mis des objectifs à eux. Ça n'a pas du tout été imposé par une loi mais ils ont mis en place des mesures volontaires. C'est un des seuls pays où ça a vraiment marché mais ils avaient mis une structure en place. Donc ce que je dis, c'est qu'un objectif marche, soit quand il est accompagné d'une loi avec des sanctions, mais la Belgique est typiquement un pays où ça ne marcherait jamais si il n'y a pas de lois ou des sanctions, ça ne marche pas. L'Angleterre avait tellement horreur d'une réglementation qu'ils se sont dit : ok, le gouvernement, laissez-nous faire, on va faire bouger les choses. Donc le gouvernement a regardé que tout se passait bien et ils sont parvenus à bouger de 9,5% en 2011 à plus de 40% fin de l'année passée. En 12 ans, ils ont fait x4. C'est un des seuls pays où vraiment ça a réussi. Mais c'est un bel exemple. Donc moi je dis, ça dépend de la culture mais s'il n'y a rien comme accompagnement, ce n'est pas comme si ça allait miraculeusement changer sans rien. Parce que le pouvoir ne se partage pas juste comme ça, c'est une loi de base dans toutes les entreprises qui sont menées par des hommes, c'est comme ça et ça va durer 100 ans de plus.

E: Mais on remarque quand même que la plupart du temps, il faut quand même quelque chose d'assez fort parce que même si on met quelque chose en place qui n'est pas tellement fort, l'évolution est très lente

H : Oui, évidemment. La loi des nombres va finir par faire bouger les choses. Dans les universités, vous faite partie de cette offre, maintenant les filles représentent 60%. L'entrée dans le monde du travail est maintenant prédominairement les femmes. Donc la loi des nombres, même s'il y a des femmes qui en sortent qui n'en sont pas plus ambitieuses, font qu'au fur-et-à-mesure que ça avance. Il y a tellement de femmes et tellement peu d'homme et il y a tellement de chose à faire qu'on va finir par engager les femmes. Mais si on veut que ça aille plus vite, ou si on veut avoir les meilleurs talents, ce serait vraiment, je dirais incompréhensible, d'oublier la moitié des talents qui sont présents. Donc c'est une démarche très positive, une démarche qui est basée sur le rationnel.

E: Comme vous venez de le dire, c'est une démarche positive, donc c'est un premier pas si je peux dire. Mais par exemple, pour le Luxembourg, le pays que j'analyse également, la directive ne s'applique qu'à une petite dizaine d'entreprises finalement, donc est-ce que le champ d'application est suffisant ?

H : Ça, c'est dans la directive. La directive est une directive qui s'applique aux entreprises cotées et donc, quand on regarde le Luxembourg, ça ne va impacter qu'un nombre limité d'entreprises, c'est le texte de la directive. Mais déjà, dans ces entreprises-là, il y aura un changement, parce que le Luxembourg n'est vraiment pas bien coté. Il n'y a aucune raison de ne pas trouver de talents au Luxembourg, qui est un pays imminemment international, très hautement qualifié avec plein de femmes hautement qualifiées. Il n'y a pas de raison, l'offre est là. C'est juste qu'ils n'ont pas réussi à faire entrer et à ouvrir leur porte. Après, il est vrai que ce que nous allons faire, en tant qu'organisation et ASBL, on va entrer en contact avec le gouvernement. Il y a au sein du gouvernement une véritable envie de faire bouger les lignes. Donc si le gouvernement luxembourgeois décide non pas seulement de mettre en place une directive sur les entreprises cotées mais qu'ils veulent aller plus loin, libre à eux de le faire. Ça sera certainement notre discours. Deuxièmement quand on parle de Luxembourg, il y a quand même énormément de sociétés financières et là, mon action sera celle par rapport aux superviseurs pour leur dire : « écouter on a des rapports prouvant que des entreprises financières, où il y a un conseil d'administration mixte, ont des meilleures prestations que des entreprises financières qui sont uniquement gérées par des hommes ». On a des rapports des instances européennes. Des banques par exemple avec seulement des hommes dans les conseils d'administration sont plus risquées que moins performantes, ce qui est ridicule. On a vraiment ces chiffres à l'appui. Et donc le Luxembourg, comment peut-on le faire évoluer ? La directive, un tout petit peu, le gouvernement pourrait être plus fort en

proposition et puis il y a les instances de supervisions financières qui maintenant aussi attachent de plus en plus d'importance non seulement à la diversité des genres mais aussi à la diversité en générale. Et donc elles demandent à ce que les conseils d'administration soient beaucoup plus qualifiés, plus professionnels, plus diversifiés, de plus haut niveau. Et si vous voulez avoir un meilleur niveau, il faut également nommer des femmes.

E: Je voudrais juste revenir sur la question précédente donc pour vous, est-ce que le champ d'application que l'Union Européenne a décidé est pertinent et assez large ?

H : C'est-à-dire que cette directive a pris 10 ans à se mettre en place. Donc vous pouvez imaginer qu'il y a eu beaucoup de réticences. Cette directive évidemment est un compromis. Mais c'est quand même un compromis qui permet maintenant d'avoir un déroulé de 6 pays avec des objectifs à 27. Là, j'ai regardé juste les 650 plus grandes entreprises, maintenant on va élargir vers 5 000 entreprises. Évidemment, vous me connaissez, ce n'est qu'un début. Une fois qu'on aura ces 5 000 entreprise là, je vais commencer à me dire qu'il ne faut pas juste se concentrer sur le conseil d'administration, il faut aussi que ça soit au niveau du comité exécutif, que ça soit pour les plus petites entreprises, pour les entreprises privées. Mais quand on veut réaliser un changement, il faut évidemment être persévérant mais il faut aussi procéder par étapes. Et par étape, ici, on va élargir de 6 pays à 27 pays et on va élargir ces quelques pays à 5 000 entreprises au travers toute l'Europe. C'est pas mal.

C'est à réaliser d'ici mi 2026. Toute la stratégie est toujours pareille ; être positif, contribuer, regarder, expliquer pourquoi ça va être bien pour tout le monde et chercher des alliés et c'est comme ça qu'on fait basculer le changement. Parce que juste une loi qui impose quelque chose sans avoir des mesures d'accompagnement et essayer de voir que ça devienne un mouvement positif, ce n'est pas ce qu'on veut. Parce que ça crée un climat de méfiance et agressif. Mais si on veut bouger les balises et mettre plusieurs choses en place en même temps et à ce moment-là on fait basculer le tout.

E: Est-ce que vous avez déjà un objectif futur concret avec la Commission européenne ?

H : Non, maintenant on va d'abord se focaliser car c'est quand même un gros chantier. Maintenant, dans notre organisation, on a comme deuxième objectif de mettre un en place un vivier de talent de femmes, à voir la directive qui sera approuvée. Troisièmement, être présent dans 20 pays et quatrièmement travailler avec des entreprises. Dans notre objectif à nous, nous ne nous limitons pas aux entreprises cotées. On essaye d'entraîner et de former des femmes et de les mobiliser. Nous on est ouvert à tout le monde et à toutes les femmes qui ont envie d'accéder à un poste exécutif ou conseil. Dans notre approche de formation de communauté, on est beaucoup plus large. Mais dans le champ politique de la directive, je me limite, pour l'instant, à ce qui a dans la directive. Même si j'ai déjà plein d'autres idées, mais je ne vais certainement pas embêter tous ces hommes avec ça et d'abord, une chose à la fois. Quand on négocie avec un homme, il faut négocier un truc à la fois.

E : Comme vous l'avez expliqué tout à l'heure, vous prônez évidemment la diversité au sein des administrations mais pour vous, ça a vraiment un impact sur la performance ? Ces conseils sont plus profitables et plus compétitifs que des conseils uniquement de genre masculin ?

H : C'est normal. Vous pouvez vous imaginer. Disons que vous soyez directeurs des opérations commerciales en Europe et que vous ne regardiez que la moitié des pays en Europe, ce n'est quand même pas compliqué de se dire qu'à ce moment-là, on n'a pas l'entièreté de la population. C'est ce qu'on a fait pendant des décennies pour les femmes. On a dit : « on prend des administrateurs mais on regarde que la moitié de la population ». Il ne faut pas être magicien pour s'imaginer qu'on manque les meilleurs talents. Sur 10 hommes dans les conseils d'administration, 5 ne sont vraiment pas les plus compétents. Mais on ne leur a jamais posé la question. Par contre, vous allez nommer une femme et elle va recevoir cette question ; « est-ce que vous avez été nommée parce que vous êtes une femme ? »

E: Justement, je voulais rebondir du coup, quels sont les stéréotypes que les femmes font toujours face actuellement en 2023 que les hommes n'ont pas ? On parle par exemple de ce genre de questions mais ce qu'il y a d'autres stéréotypes ? Comment pourrait-on faire pour vraiment briser ce plafond de verre ?

H : C'est évidemment une question très large. C'est aussi ce qu'on fait dans nos programmes de formation et nos programmes de sensibilisation. Il y a tous ces clichés que vous connaissez : les femmes n'ont pas envie, pas l'ambition, pas le temps, pas prêtes, pas l'expérience, pas les contacts, pas compris,

sont difficiles. On essaye de briser tout ça. C'est vrai que, en général, les femmes, c'est vraiment un stéréotype que je confirme, ont plutôt tendance à ne pas se vendre aussi bien qu'un homme. Donc on a beaucoup de formation où on explique aux femmes comment elles peuvent plus facilement se présenter, comment elles peuvent plus facilement mettre dans leur CV et leur profil LinkedIn leurs compétences. C'est un peu comme, par exemple, et j'ai eu le cas, le code de la route. On m'a expliqué le code de la route, je le connais mais on ne m'a jamais appris à conduire une voiture. C'est un peu ce qui arrive aux femmes. Elles ont toutes les connaissances théoriques mais elles n'ont pas appris en pratique à montrer sur une scène ce qu'elles savent. Il y a une tension entre ce qu'on appelle la compétence et ce que j'appellerais la confiance. Et très souvent dans les entreprises, on va engager quelqu'un qui paraît confiant et on ne regarde pas assez aux compétences. Alors qu'une femme elle est souvent très compétente mais quand elle manque de confiance, on met en cause sa compétence également.

E : Qu'on ne fait pas avec un homme ?

H : Voilà. Quand un homme est confiant, on ne va pas suffisamment questionner ses compétences. Donc ce que j'essaie de dire est que si une entreprise ne connaît pas ce phénomène et qu'elle va engager quelqu'un qui dit « oui » sur tous les critères, et bien vous n'avez pas posé assez de questions. Quand vous parlez à une femme et qu'elle a l'impression de se vendre que sur 5 compétences, il faut continuer à questionner parce que vous allez peut-être perdre une perle rare. C'est dans la DNA. Je vais donner un autre exemple plus proche de vous, avec la recherche scientifique des examens aux étudiants avec des « multiple choice ». Dans la psychologie des femmes c'est évidemment généralisé, si elles ne se sentent pas certaines elles ne vont pas faire au pif. Donc s'il y a 4 possibilités et qu'elles ont un doute, elles ne vont pas répondre. Et elles ne vont surtout pas répondre si en plus on ajoute une pénalité dans le choix de réponse. Donc, ils ont compris que ce genre d'examen pénalise les femmes. Parce que dans la psychologie, quand on a un doute, on préfère ne rien mettre. Tandis que les hommes, s'ils ont un doute, et bien ils se disent qu'ils ont une chance sur 4. Et c'est à cause des hommes qu'ils ont dû mettre la pénalité. Parce que les hommes disaient : « je prends ma chance sur 4 » et ne disais pas « je doute ». Une femme est plutôt « je pense que je sais mais je doute, donc je ne réponds pas ». C'est la psychologie, les femmes sont pénalisées par ce genre de chose et donc quand on a refait le test et qu'on a dit aux hommes : « attention, si vous répondez n'importe quoi vous allez être pénalisé » ça a fait baisser le taux de réussite des hommes. Et quand on a dit aux femmes « même si vous ne savez pas, vous êtes obligé de choisir », le taux a augmenté. Donc ça montre quelque part cette tension entre compétences et confiance et ce que ça peut faire en pratique.

E : Pour vous, ceci est le plus gros stéréotype dont les femmes font face ?

H : Un des plus gros stéréotypes. Après, il y en a d'autres. Est-ce qu'elles sont disponibles ? Est-ce qu'elles ont envie ? Est-ce qu'elles sont prêtes ? Tous ces stéréotypes que vous connaissez.

E : Mais il y a quand même une amélioration ?

H : Oui, ça je ne dis pas et ça c'est un fait. Mais c'est simplement le nombre qui joue. Si vous voyez le nombre de scolarité des femmes dans les universités, à un moment donné, on ne peut plus se passer des femmes car elles sont majoritaires dans toute une série de professions. Mais c'est la loi des nombres. Et il y a la société qui change et il y a certaines compétences dont on a vraiment besoin. Par exemple, dans tout ce qui est durabilité, la plupart des expertes sont des femmes. Et ça devient obligatoire dans les conseils d'administration. Donc on va se retrouver avec des femmes. Mais ça, c'est toutes les évolutions de société. La seule chose que je peux dire c'est que moi je veux aller plus vite. Donc si on veut aller plus vite, quelles sont les politiques ? Mesures d'accompagnements ? Mais mon ambition est de faire doubler les nombres en 5 ans, je n'ai pas 20 ans.

E : Si je peux résumer, selon vous, l'évolution aura lieu quoi qu'il arrive mais des directives et des lois sont mises en place pour accélérer le processus c'est ça ?

H : Voilà, et c'est très bon pour la société, c'est pour le bien-être de tous.

E : Est-ce que vous avez eu affaire à des avis négatifs quant aux objectifs de nombre ? Quel est le contre-argument le plus puissant ?

H : Tous les contre-arguments sont forts et le pire c'est que parfois ce sont les femmes qui sont contre. Alors il faut expliquer. Mais c'est normal, si vous voulez vraiment changer quelque chose dans la société. Au moment où vous êtes en phase de changer quelque chose de fondamental à la société, et quand vous êtes très proche du pouvoir, il est évident qu'à chaque étape, vous allez rencontrer plus de résistance. Mais rencontrer de la résistance, premièrement, ça vous dit que vous êtes en train de réussir, que vous êtes bien en face. Parce que sinon, si vous êtes complètement nul, il n'y a personne qui est contre vous. Et de 2, c'est normal, c'est tout à fait normal. Il ne faut surtout pas se laisser abattre. Il faut se dire qu'on est en train de réaliser quelque chose. Il faut être compréhensible aussi de ce changement parce qu'on est dans un monde typiquement masculin, où toute l'idée est : « soit c'est ma part de gâteau, soit c'est la vôtre ». S'il y a l'impression qu'on va leur prendre leur part de gâteau, et bien le monde s'effondre. Tandis que moi j'ai comme philosophie de vie, que le gâteau se rétrécit avec uniquement des hommes au pouvoir. Vous allez avoir votre part de gâteau, mais ce gâteau il est en train de rétrécir et de s'amincir. Vous êtes en train de vous arracher les cheveux pour quelque chose qui va vous faire dégringoler tous ensemble. Tandis qu'en ouvrant vos portes à plus de compétences, vous allez en fait agrandir le gâteau pour tout le monde. Il faudra plus de conseils d'administration. On n'a jamais assez de personnes compétentes, c'est ridicule. Ce n'est pas en nommant des gens incompetents qu'on va garder l'entreprise en place. C'est une stratégie qui n'a aucun sens.

E: Vous avez mentionné que certaines femmes étaient également contre ?

H : Oui, évidemment. Car certaines femmes ont cette idée que les quotas veulent dire qu'on va les nommer sans compétences et qu'elles vont être assujetties à des critiques. Et c'est le pire conseil qu'on puisse donner à une femme : « on va vous nommer mais surtout ne dites rien, vous êtes nulle ». Et c'est pour ça que dans la directive, ça été très bien tourné, plus de transparence, plus d'objectifs. Il faut qualifier la meilleure personne. Il faut tout mettre en place pour trouver la meilleure personne.

E: Donc pour vous c'est impossible que la meilleure personne soit 100 pourcent des hommes ?

H : S'il y a que des hommes dans cette entreprise et qu'à chaque fois, ils ne trouvent que des hommes, alors je dis qu'ils n'ont pas bien cherché, qu'ils n'ont pas l'envie de trouver et qu'ils ne se sont pas fait aidés par les bonnes personnes. C'est pour cela que nous avons ce vivier de talents. Si vous avez des postes à pourvoir, moi je peux vous donner trois noms pour chaque poste en Europe, mais au moins, regardez-les. Mais toujours rester positif.

E: Mais il aura quand même fallu 10 ans pour que la directive soit acceptée ?

H : Oui mais quelque part, ça prouve qu'il ne faut pas lâcher prise. Il faut être conscient de la résistance, il faut la comprendre et essayer de voir comment on peut la rencontrer mais la seule chose qu'il ne faut pas faire, c'est se laisser arrêter. Parce que même avec une directive bloquée 10 ans, tous les spécialistes me disaient : « tu n'as aucune chance, aucune » mais j'ai continué. On a recommencé une action, et ça a réussi. Et évidemment, avec les chiffres à l'appui, ce n'est pas uniquement un jeu ou n'importe quoi. C'est les chiffres à l'appui, la recherche à l'appui, les retombées positives. « Je comprends votre problème, je comprends que c'est difficile, comment ce qu'on peut trouver des solutions ? », C'est toujours dans cette démarche.

E : Les quotas ont-ils une durée limitée dans le temps ?

H : Et bien, c'est-à-dire que la directive ne sera pas éternelle. L'idée est d'avoir des résultats d'ici mi 2026 où les 40% doivent-être réalisés. Ensuite, ils vont continuer à évaluer mais normalement, la directive va devenir superflue. Elle va simplement disparaître normalement en 2038 pour que tout se fasse naturellement une fois que le mouvement est en marche.

E : Selon vous, ça sera « suffisant » ?

H : Oui oui, le délai n'est pas un souci. On a bien vu, au Royaume-Unis, ils sont passés de 10 à 40% en 12 ans. Donc on pourrait nous aussi y arriver, car on est en moyenne à 30%. La seule chose, c'est qu'il y a des grosses différences entre les pays. Il y a des pays qui sont à moins de 10%. L'Estonie par exemple est très mal en point mais il ne s'agit pas de beaucoup d'entreprises. Et une entreprise renouvelle ses conseils d'administration tous les 5 ans, donc tous les ans, il y a au moins 1/5 qui est renouvelé. Tout ça ce sont des chiffres, chiffres à l'appui, on peut montrer que c'est faisable, qu'il y a des solutions.

E: En dehors des quotas, on ne peut pas vraiment espérer la mise en place d'autres actions ?

H : Soit des quotas et des objectifs clairs ou d'autres mesures, mais il faut que ce soient des mesures d'accompagnement avec un cadre fort où les différentes parties sont d'accord pour bouger. C'est le cas du Royaume-Uni, où les entreprises, les chefs d'entreprise, les associations et le gouvernement se sont mis d'accord avec un suivi annuel. Chaque année, ils continuent à publier le nom des entreprises où il n'y a aucune femme et ça a bougé.

E : C'est quand même dommage qu'on doive en avoir recours à des sanctions ?

H : Il n'y a rien qui se fasse dans le monde sans suivi. Regardez le changement climatique ou le comportement des consommateurs. Sans mesures d'accompagnement, sans proposition, sans cadre clair, la plupart des gens ne bougent pas juste comme ça. C'est la vie, c'est humain. Il faut des réglementations, que ce soit dans la circulation, la finalisation des comptes, dans la transition énergétique. Si vous n'avez pas un cadre ou un accompagnement, c'est très rare que les choses évoluent juste comme ça.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix F : Interview Sophie

E : Emma

S : Sophie

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et votre relation avec les conseils d'administration ?

S : Je suis juriste de formation, avec une spécialisation en droit fiscal. J'ai commencé mon stage au barreau dans un cabinet fiscal. Même avant d'être juriste, j'étais déjà entrepreneuse. J'ai créé ma première entreprise en première candidature à l'époque. J'ai très vite pris le goût de la vie des entreprises. J'ai eu mon premier mandat dans un conseil d'administration, en 1991, alors que j'ai commencé le Barreau en 1992. Même avant de finir mes études, j'étais déjà dans un conseil d'administration d'une société immobilière. J'ai fait mon stage au barreau, dans le cabinet de X, qui était un cabinet fiscaliste. Je suis vite devenue associée en 1996, immédiatement après la fin de mon stage. X a quitté le barreau en 2000 et j'ai repris le cabinet. Entre temps, j'avais vendu les deux entreprises que j'avais créées avant que je commence le barreau et j'ai continué à être avocat pendant une période à temps plein. Pendant quinze ans je pense. J'ai fait ça à temps plein avec quelques mandats, mais qui étaient plutôt accessoires. Puis j'ai à nouveau commencé, grâce à mes mandats, à m'intéresser un peu plus à la vie des entreprises. J'ai eu des mandats qui étaient des mandats exécutifs, que j'ai combinés avec mon mandat de managing director du cabinet d'avocats. J'ai créé la première association européenne d'avocats en Europe en 1997, où j'ai également été managing director pendant cinq ans. J'ai été administratrice déléguée d'un groupe familial immobilier, tout en restant avocate. J'ai un peu switché du droit fiscal au droit des sociétés. Ça fait au moins 25 ans maintenant que je pratique le droit des sociétés de manière assez intense. Je me suis intéressée de plus en plus à tout ce qui touche à la gouvernance d'entreprise et je suis devenu membre de X en 2005, il y a presque 20 ans. J'ai suivi des formations, j'ai été très active. Je suis rentrée dans le conseil d'administration en 2013, d'abord comme représentante des alumni et ensuite en 2016 à part entière. Et puis je suis devenue administratrice déléguée en 2019, exécutif que je combine toujours avec ma profession d'avocat. Mais je ne gère plus le cabinet, j'ai cédé à mon associé, mais je traite encore des dossiers, avec plusieurs mandats d'administrateur dans des entreprises profit et choix profit.

E : En Belgique mais également à l'échelle européenne, on observe des améliorations, la femme occupe de plus en plus de place au sein des conseils d'administration, mais ces changements sont encore très lents. Quelle est votre opinion et votre ressenti par rapport à ça ? Et selon vous, quels sont les facteurs explicatifs ?

S : Du fait que ça avance ou du fait que ça n'avance pas ?

E : Que ça avance, mais toujours très lentement.

S : Ça avance, à cause des quotas, c'est la raison principale. Et sans les quotas, ça n'aurait pas avancé. Ça, j'en suis infiniment convaincue. Je parle à titre personnel, et pas du tout en tant qu'administratrice déléguée de X. Je pense qu'il faut aussi des quotas pour le management exécutif, sinon on va jamais y arriver. Si on me demande mon opinion, je dirais qu'il faudrait même des quotas pour les PME, parce que sinon on ne va jamais y arriver. Je connais personnellement très bien une PME cotée, qui est d'ailleurs une PME qui est notoirement en violation de la législation sur les quotas, dont le fondateur et président pendant très longtemps du conseil d'administration, qui était mon client depuis 30 ans, en tant qu'avocate. Quand je lui pose la question pourquoi vous restez en violation de la législation ? Il rit, il s'en fout puisqu'il n'y a pas de sanction, et il dit on est si bien entre nous. Tout le reste, c'est de la décoration, s'ils ne sont obligés, ils ne le font pas. Après, ils se rendent compte que ça a une certaine plus-value. Mais voilà, ça leur complique la vie.

E : Selon vous, les quotas sont-ils la solution qui a permis cette amélioration ? Sans cadres ni sanctions, les entreprises n'auraient pas entamer d'initiatives personnelles ?

S : Le taux de compliance au niveau des sociétés cotées belges, c'est-à-dire, les grandes sociétés, est très élevé. Il n'y a que quelques sociétés qui ne sont pas compliant. Pourquoi ? Parce qu'il y a le contrôle

social pour les grandes entreprises, il y a du contrôle social, elles se sont mises en règle parce qu'elles veulent être en règle, etc. Mais les plus petites entreprises font un peu le cow boy, ne se mettent pas en règle parce qu'il y a beaucoup moins ce contrôle social. Aujourd'hui, il n'y a pas vraiment de sanction, si on n'est pas en règle, sauf éventuellement, le regard du marché, mais pour les petites entreprises, ça joue beaucoup moins.

E : Selon vous, des sanctions devraient être mises en place en Belgique ?

S : Il y a des sanctions, on peut suspendre les rémunérations, etc, mais on ne le fait pas. En théorie, fiscalement, le fisc pourrait dire que toute rémunération payée aux administrateurs n'est pas déductible fiscalement parce qu'elle est payée en violation de la loi. Mais le fisc ne fait pas non plus. Je ne dis pas qu'il faut une sanction, mais il faudrait une sanction effective, qui a réellement de l'impact. Il faudrait vraiment quelque chose pour certains, pour les petites entreprises à nouveau, encore une fois pour les conseils d'administration non exécutifs, pour les grandes entreprises, les quotas ont eu un effet incroyable. Il y a eu un progrès incroyable qui a été fait, mais je nuance quand même, le progrès a été fait au niveau des administrateurs indépendants. Pour les administrateurs insiders, il n'y a pas de progrès. Ça reste toujours en grande partie, des hommes pour les postes à pouvoir, il y a très peu de femmes présidentes de conseils. Donc là, il y a encore du chemin à faire.

E : Selon vous, qu'est ce qui explique cette situation ?

S : Je pense que mon client a raison, ils sont si bien entre eux, c'est la peur de l'inconnue. Je parle, maintenant, au nom de X, on plaide pour la diversité au sein du conseil. La diversité rend la prise de décision meilleure, mais la diversité rend la prise de décision aussi plus compliquée. Parce que diversité, ce n'est pas uniquement la diversité du genre, c'est toute sorte de diversité. Si vous avez des profils d'origines différentes, de background différentes, d'expertises différentes, etc., le débat va être beaucoup plus complexe. Si vous menez bien ce débat complexe, vous allez aboutir à une solution qui sera une solution meilleure que si vous avez autour de la table tous des gens qui sont du même avis. Mais c'est plus compliqué, et on n'a pas forcément envie de se compliquer la vie. Jusqu'à maintenant, les conseils d'administration n'étaient pas toujours vraiment très ouverts et très actifs, et étaient souvent juste des chambres pour approuver, confirmer des décisions déjà prises par le management. De plus en plus, les conseils deviennent beaucoup plus des conseils actifs et des conseils qui prennent vraiment leur rôle. On va aussi voir qu'ils s'ouvrent beaucoup plus à la diversité. C'est aussi une question de maturité au niveau de la gouvernance. C'est pour ça que les grandes entreprises sont déjà beaucoup plus avancées sur le plan que les petites entreprises.

E : Les petites entreprises ne partagent pas la même opinion par rapport à l'efficacité de la diversité des conseils d'administration ou bien est-ce le fait de la complexité.

S : Les petites entreprises ne sont pas aussi loin dans la professionnalisation de leur gouvernance. Le but de la gouvernance, est d'organiser des check and balances, de voir qu'il y a un contre équilibre pour le pouvoir du management, le pouvoir des actionnaires. On a le conseil d'administration au milieu qui est le contre équilibre entre les deux pouvoirs. Dans une petite entreprise, on a tendance à tout mettre ensemble. L'actionnaire est aussi le dirigeant, est aussi le conseil d'administration, etc. Ce dirigeant fondateur n'a pas envie de partager son contrôle. La première étape d'évolution vers une gouvernance plus professionnelle, est d'aller partager son contrôle. Mais il faut déjà le convaincre de partager son contrôle. Avec qui va-t-il de préférence, en premier lieu, partager son contrôle ? Avec des gens qu'il connaît bien, avec qui il se sent bien, avec qui il va au foot, avec qui il va au golf, avec qui il a fait ses études. Ce n'est pas le bon réflexe, parce que ce serait nettement mieux, et je ne parle pas uniquement de diversité des gens, de partager son contrôle avec des gens différents parce qu'ils auraient des points de vue différents. Mais ça, c'est une question de maturité. Et cette maturité, elle n'y est pas encore. Aujourd'hui, dans les grandes entreprises cotées, la maturité, elle y est parce qu'elles ont été obligées par les quotas, d'accepter les femmes. Et elles ont constaté que ce n'était pas si mal, et que c'était intéressant. C'est exactement le même débat au niveau du management aujourd'hui avec la directive européenne. Les administrateurs masculins des grandes entreprises savent très bien que ce serait enrichir les boîtes, d'obliger les femmes à prendre leurs responsabilités dans le management. Mais ils ont peur de le faire, parce qu'ils ont peur pour tous ces hommes, dans leur boîte, qui sont en attente de prendre ces rôles. Ce qu'ils disent aujourd'hui, c'est qu'est-ce qu'on doit dire à tous ces jeunes hommes, qui se

battent depuis des années pour rentrer dans ce management exécutif, désolé, on ne peut pas vous prendre parce qu'on va faire passer une dame avant, on va tous les perdre, ils ont peur de ça. C'est l'argument aujourd'hui, ils ont peur de perdre le talent masculin qui est là et qui a été formé pour prendre cette place.

E : Au-delà d'être favorables pour les femmes, les quotas seraient-ils défavorables aux hommes ?

S : C'est ça, pour le talent, pour la gestion à court terme, pour la gestion du talent au sein de l'entreprise.

E : Partagez-vous cette opinion ?

S : Je pense qu'ils n'ont pas tort. A court terme, il va y avoir des clashes parce qu'il va falloir faire passer des femmes, on ne les a pas formées, elles ne sont pas au bon niveau. Pendant quelque temps, il va falloir décevoir des hommes qui sont là et qui pensaient avoir le rôle. Mais ce n'est pas une raison d'encore postposer une évolution qui doit se faire, je ne veux pas dire depuis des siècles, mais au moins depuis des décennies, ce n'est pas une raison suffisante, pour ma part, en tant que femme. Factuellement, je pense que c'est vrai que c'est une raison qui tient la route.

E : Les quotas ont-ils un impact sur l'engagement de femmes, sans vraiment considérer leur expérience ou leurs compétences ?

S : Je pense qu'il y en a certainement assez aujourd'hui. Il y en a assez dans le pipeline, mais peut-être pas encore promues au niveau nécessaire pour prendre les postes immédiatement. Il y a un travail de formation à faire, un travail de coaching à faire. Mais surtout, il y a un travail de soutien à faire parce que, c'est une chose qui est manquante aujourd'hui dans la politique d'accompagnement de la directive. Comment est-ce qu'on va soutenir les femmes ? Comment est-ce qu'on va leur donner le confort nécessaire pour prendre ce rôle ?

E : On a un peu parlé des effets pervers des quotas, mais quelle est votre opinion ? Est-ce vraiment une bonne chose ?

S : Je pense que c'est indispensable, on ne va pas y arriver sans quotas.

E : Vous parlez de mesures de soutien, quelles pourraient être ces mesures d'accompagnement ?

S : C'est surtout au niveau de l'organisation de la vie familiale, déductibilité de la garderie d'enfants, déductibilité des aide-ménagères. Aujourd'hui, en tant que femme, pour une carrière équivalente à celle de mon mari, je vais devoir payer. Quand on est femme, maman, célibataire, ça veut dire que je vais travailler jusqu'à mes 50 ans, si je veux avoir des enfants pour payer la garderie de mes enfants. Et ce n'est pas déductible ou c'est déductible dans une toute petite mesure, on est puni pour ce choix, fiscalement, c'est une mesure dont personne ne parle mais qui devrait à tout prix accompagner. Toute l'organisation de la garde des enfants, avec tous les problèmes qu'on a aujourd'hui, au niveau de l'enseignement, des crèches, etc. C'est beau d'instaurer des quotas, mais s'il n'y a pas de crèches pour les enfants, je ne sais pas quand on va aller exécuter nos tâches dans le management ou aller siéger dans des conseils d'administration.

E : La charge familiale est-elle encore très fort portée par les femmes, les hommes n'ont pas ces préoccupations actuellement ?

S : Je n'ai pas l'impression, je peux uniquement juger de ma situation personnelle et de celle que je vois auprès de mes amies femmes. Rares sont les cas où, en cas d'urgence, d'un enfant malade, le mari dit je ne vais pas à cette réunion importante, je vais aller à l'école chercher ma fille, mon fils. Pour une raison ou une autre, c'est toujours la réunion du papa qui est plus importante que la réunion de maman. Donc je pense qu'il y a encore un fossé important. En tout cas, c'est ce que je vois.

E : Y a-t-il eu des améliorations par rapport au début de votre carrière ? Remarquez-vous des différences ?

S : Honnêtement non. Je pense que les hommes étaient plus émancipés il y a 30 ans, qu'aujourd'hui.

E : Votre vision future ?

S : Pas très positive. Je pense que les femmes vont de moins en moins faire des enfants. On est une famille recomposée, on a neuf enfants dont sept filles. Nos filles aînées, ont toutes les trois au-delà de

30 ans, sont très carriéristes, et toutes les trois disent je ne veux pas d'enfant parce que, si j'ai des enfants, ça va nuire à ma carrière, et aucun des trois époux ne dit, ce n'est pas grave, chérie, tu peux continuer, je vais m'en occuper. Je n'ai pas l'impression que ça s'est amélioré, je ne veux pas vous décourager.

E : C'est important de faire face à la réalité. Dans mes recherches, on tente de démontrer qu'il y a une prise de conscience au niveau de la société, qu'il est important d'inclure les femmes, que les femmes veulent entrer dans la société. Elles ont cette volonté, mais doivent mettre leur vie familiale de côté.

S : De côté ou en attente. On peut mettre ça en attente jusqu'à un certain moment, mais quand je vois nos filles, je ne veux pas les pousser, mais à un moment donné, il sera trop tard. C'est un poids considérable qui pèse surtout sur la femme.

E : Les hommes n'ont pas encore cette conscience familiale ?

S : Ils en ont peut-être conscience, je ne veux pas juger à leur place, mais ils ont peur. Ils ne prennent pas ça comme une responsabilité à eux. Ils pourraient dire je veux absolument fonder une famille, je vais en assumer la responsabilité ou venir avec des solutions. Mais il y a évidemment, beaucoup de facettes, il y a le côté financier aussi. Parce qu'aujourd'hui, il n'y a pas de place dans les crèches. On va vers une catastrophe au niveau des écoles parce que là aussi, on a un grave problème d'emploi. Si on veut un enfant aujourd'hui, financièrement, ça devient plus compliqué. Et il y a aussi ce problème de non déductibilité fiscale pour tout ce qui est frais de garderie. Ça veut dire que ça coûte très cher. Ça coûte beaucoup plus cher à un enfant aujourd'hui qu'il y a 20 ans ou qu'il y a 30 ans. Ce sont beaucoup d'éléments ensemble qui font que le mari a tendance à dire, si elle ne veut pas pour l'instant, on n'y va pas. Mais lui, quelque part dans sa tête, il sait que même dans 50 ans, il pourra encore faire des enfants alors que ce n'est pas son cas à elle. C'est biologique et il n'y a rien à faire.

E: Selon vous, y a-t-il d'autres obstacles auxquelles les femmes font toujours face dans leur progression?

S : Je pense oui, l'absence de rôles modèles et l'idée qu'on grandit dans un monde où l'homme est celui qui est en charge et qui prend la décision. On nous dresse quand même une image d'un monde où c'est les hommes qui décident. On grandit en pensant qu'on est la décoration et eux sont là pour prendre les décisions. Quand je vois le cahier d'histoire à l'école, on parle que des hommes, on ne parle pas des femmes. Il y a des femmes écrivaines depuis longtemps, il y a des artistes depuis longtemps, mais on n'en parle pas. Je pense que l'éducation y est aussi pour une grande partie.

E: Selon vous, quelle est l'échelle la plus pertinente, des lois au niveau national ou bien des lois européennes ?

C : En tout cas, si la législation est européenne, il y a le trickle down effect, elle arrive quand même aussi au plan national. Au niveau des quotas, je pense que c'est bien de créer un level playing field européen pour éviter qu'il y ait des entreprises, je ne pense pas qu'il y en a, qui vont aller jusqu'à déménager leur siège et éviter des femmes. Au niveau des mesures de soutien, je pense que c'est le plus grand travail. Aujourd'hui, je pense qu'il y a suffisamment de filles et de femmes qui veulent prendre le pouvoir, mais elles sont freinées par leur situation personnelle, biologique et ménagère. C'est pour ça qu'il faut des mesures de soutien, et les mesures de soutien, il faut les prendre sur le plan national.

E : Pour conclure, quelle est votre vision des femmes ? Est-il envisageable d'atteindre un équilibre naturel au sein des conseils d'administration ?

S : Ça dépend de la maturité des entreprises. Dans les grandes entreprises, avec une gouvernance mature, oui. Dans les petites entreprises, on en est encore loin. J'étais hier oratrice à un événement portant sur des start up. Il y avait des jeunes entrepreneurs qui venaient pitcher, sur les 20 pitches, il y avait une femme. Ce n'est donc pas uniquement au niveau des conseils d'administration. Je pense qu'il y a, au niveau des petites entreprises, très peu de femmes fondatrices. Il faut que l'entreprise atteigne une certaine maturité pour que les femmes rentrent.

E : Pensez-vous que, dans dix ans, on verra une évolution ou la situation va stagner encore plusieurs années ?

S : Je pense que s'il n'y a pas de mesures de soutien claires et très rapidement, la situation ne va pas évoluer. Mais peut être que je me trompe ? Je ne parle que sur base de ce que je vois, je ne pense pas que ça va beaucoup évoluer parce qu'on n'a pas les moyens pour le faire évoluer.

E : Des moyens financiers ?

S : Des moyens financiers et des moyens propres pour concilier la vie privée et la vie professionnelle d'une femme. Il faut faire beaucoup de sacrifices en tant que femme, si on veut le faire, même si je ne ressens pas ça comme des sacrifices. Je suis très contente de l'avoir fait, et le referais. Il faut le faire, ça vaut la peine. Il ne faut pas avoir peur, même si ça fait peur à la plupart des femmes. Elles commencent déjà, avec un manque de certitudes, de sûreté en elles, et en plus, il y a ces efforts extra qui font qu'elles disent je vais prendre le chemin le plus, le plus sûr et le plus facile.

E : Vous avez quand même une vision assez mitigée. Avez-vous quand même envie de donner la volonté aux femmes de sauter le cap ?

S : Oui, il faut le faire, il ne faut pas hésiter.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix G : Interview Valentine

E : Emma

V : Valentine

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Dans un premier temps, pourriez-vous m'expliquer votre parcours professionnel et notamment depuis quand êtes-vous membre d'un conseil d'administration ?

V : D'abord, ravie de vous rencontrer. Moi, j'ai un background de pharmacien industrie. Donc j'ai fait mes études à Liège, de pharmaciens. J'ai directement travaillé dans l'industrie. J'ai passé maintenant presque 25 ans dans l'industrie pharmaceutique. Durant ces 25 ans, je n'ai en fait finalement travaillé que dans 2 types d'entreprises et je pense que c'est important à savoir pour l'évolution de ma carrière professionnelle. Ces 2 entreprises étaient toutes les 2 des petites structures, en tout cas au moment où j'ai démarré dans ces structures. Il s'agissait de petites structures familiales. Donc par rapport à cet aspect de ces 2 carrières professionnelles homme-femme, je pense que dans ce type de structure ce problème n'existe pas vraiment. Simplement parce que ce sont des petites structures et que de toute façon les salaires, dans ces petites structures, sont moins importants que les salaires dans les grandes structures et que l'objectif de ces petites structures c'est juste de trouver des gens qui font le job. Donc il n'y a pas ce côté homme-femme. C'est quelque chose auquel je n'ai pas du tout été confrontée. J'ai passé 8 ans dans cette première industrie à Marche-en-Famenne et puis je suis arrivée chez X, que vous connaissez peut-être parce qu'on en a beaucoup entendu parler de par son fondateur. Donc j'ai passé 15 ans chez X et là aussi, quand je suis arrivée, on était 5 personnes. J'ai quitté X après 15 ans, donc en 2019 et on était 150. Donc de nouveau, X était une petite structure qui a évolué de manière historique avec les gens qui étaient dans cette organisation. J'ai terminé comme responsable scientifique, chef scientifique officer. X est arrivée en bourse en 2015 et moi j'ai quitté en 2019. De mon historique chez X, lorsque j'ai quitté la société, le fondateur m'avait demandé de faire partie du Conseil d'administration tout simplement parce que je connaissais très bien la structure. Le Conseil d'administration a de toute façon été renouvelé et remis en place avec ce fameux équilibre homme-femme ; 50% d'administrateurs féminins 50% d'administrateurs masculins. Et donc je fais partie de ce Conseil d'administration. Là, cette peut-être la première fois où j'ai été confrontée à ce problème de genre dans la mesure où je ne pense pas que si il n'avait pas eu cette obligation d'équilibre entre les genres, j'aurais été dans le conseil d'administration de X. Simplement parce que, alors voilà on peut évaluer les raisons de cet état de fait, mais là effectivement ce conseil d'administration est managé par un homme. Le président du Conseil d'administration est un homme qui a son réseau et ne faisant pas partie directement de ce réseau, je n'étais pas nécessairement la personne prioritaire à laquelle il désirait demander de faire partie de ce Conseil d'administration. Mais d'un autre côté, ils étaient bien contents d'avoir des candidatures féminines parce que sinon ils n'atteignaient pas cet équilibre.

E : A l'échelle européenne et également en Belgique, on remarque des améliorations, la femme a de plus en plus de place mais c'est toujours très lent. Comment le vivez-vous ? Comment le ressentez-vous ? Quelle est votre opinion par rapport à ça ?

V : C'est un petit peu ce que je vous disais avant de commencer, moi je le vis franchement bien. Ce n'est pas quelque chose qui me tracasse. Je pense qu'on évolue dans un milieu professionnel avec son caractère. Qu'on soit une femme, qu'on soit un homme, je ne pense pas à mon sens que ça change énormément les choses. Alors c'est certain, il y a certaines positions dans l'industrie que j'aurais voulu avoir et que je n'ai pas mais je ne sais pas si c'est plus parce que je suis une femme ou si c'est plus parce que c'est dans mon caractère comme ça dans ma conception. Et c'est vrai, il y a une nette différence dans un conseil d'administration entre comportement d'une femme et le comportement d'un homme. Alors oui, on peut dire que c'est lié à la femme et à l'homme mais je pense que c'est surtout lié au caractère des personnes. On a moins tendance à rentrer en conflit direct mais on a aussi moins tendance à arrondir les angles je pense. A un moment donné les décisions doivent être prises et donc on a, je pense, plus facile de prendre des décisions par rapport à un homme qui va toujours essayer de trouver un compromis un peu corporatiste comme ça. Je pense que je suis consciente du fait qu'il y ait une différence mais je ne sais pas réellement à quoi est dû réellement, à quoi est dû cette différence de comportement. A mon

humble niveau, je n'ai pas l'impression qu'il y ait une vraie différence de traitement. Si ce n'est lié au caractère de la personne. On a des caractères très très forts côté masculin ou côté féminin. Je n'ai pas ce caractère très fort mais je pense que c'est lié aussi à la manière d'être la personne.

E: Pensez-vous que votre avis est lié à votre secteur qui est assez féminin ?

V : Je ne sais pas. Moi je connais très bien l'industrie pharmaceutique. J'ai une sœur qui travaille dans le domaine privé de l'énergie, donc rien à voir, et qui est aussi dans un conseil d'administration. La chose que je constate peut-être c'est que la masse de travail qui est délivrée est complètement différente. Mais de nouveau, à quoi est-ce dû ? Je pense qu'on a tendance à prendre les choses très au sérieux et à très bien les préparer. De mon côté, j'essaie d'avoir lu tous les documents avant le Conseil d'administration. Mais force est de constater que la gente masculine surf plus sur le sujet mais aussi je pense qu'ils peuvent se le permettre parce qu'ils ont une plus grande expérience de conseil d'administration. Tout ne s'explique pas. Enfin, je ne suis pas convaincue que tout s'explique juste par cette différence de genre. On ne fonctionne pas de la même manière, c'est un fait. Tout n'est pas blanc et tout n'est pas noir. Mais forcément, s'ils ont une grande expérience de conseil d'administration, c'est plus facile pour eux de gérer une réunion de conseil d'administration sans nécessairement avoir lu l'ensemble des documents.

E: Pour revenir à l'histoire des quotas, en Belgique c'est imposé depuis 2011 et on remarque que ça a aidé au développement. Pour vous est-ce que c'est nécessaire ? Quelle est votre opinion par rapport à l'implantation des quotas ?

V : Je suis partagée, je pense que ça a un côté très positif pour ouvrir la porte et pour donner la chance finalement à des femmes qui dans d'autres circonstances n'auraient jamais eu l'occasion d'avoir accès à certaines positions, spécifiquement dans un conseil d'administration, et de montrer ce qu'elles valent. Donc je pense que ça ouvre la porte mais je ne suis pas sûre que ça va résoudre globalement le problème. Moi je suis CEO. Depuis que j'ai quitté X, j'ai créé ma société de recherche et développement. Là je ne suis pas confrontée à ce problème homme-femme parce que c'est une société que j'ai créée de zéro et donc on évolue avec le développement de la société. Bien sûr, on a les rennes de la société donc on n'est pas embêté par ce problème. De nouveau, je n'ai pas le point de vue d'une femme qui doit faire son chemin et arriver à des positions à responsabilité dans une grosse structure existante lourde qui est gérée principalement par des hommes qui ont déjà leur environnement et leurs différentes relations professionnelles. Cet aspect-là je ne le connais pas vraiment.

E: Si je prends l'exemple du Conseil d'administration de X, par rapport au board of directors, il y a 9 membres. Dans ces 9 membres, on voit qu'il y a 5 femmes. Mais si on prend le côté plus managérial, sur les 10 membres, il y n'a qu'une seule femme dans la team management. Est-ce que dans ce cas-là, les quotas n'est pas la solution ?

V : De nouveau, je pense que les quotas est une solution pour ouvrir les portes. Moi, de mon expérience chez X, quand j'étais responsable, j'étais aussi la seule femme dans le comité de direction. J'étais la seule femme, mais pourquoi, et bien simplement parce qu'historiquement j'étais là chez X quand la société a été créée ou plutôt quand la société a dû engager un pharmacien. J'ai par hasard rencontré X qui m'a proposé le poste et puis j'y suis restée pendant 15 ans. Donc comme j'ai suivi l'historique de la société, personne ne remettait en cause ma position. Mais je peux comprendre que toute personne qui arrive de l'extérieur et qui doit s'intégrer dans des structures comme des grosses boîtes, c'est effectivement plus compliqué. Donc de nouveau, je pense que ça ouvre des portes. Mais pour vous donner un exemple, moi j'ai été responsable scientifique, je dirigeais l'équipe R&D, on était 50 personnes il y avait beaucoup plus de femmes que d'hommes. De nouveau, je ne sais pas si c'était particulièrement volontaire, on ne se disait pas qu'entre un homme et une femme on va choisir une femme. Je pense que c'est aussi une question d'affinité et que voilà on travaille peut-être mieux dans un environnement féminin en étant en étant femme. Dans la société que j'ai créée, on a un seul employé, c'est une femme aussi. Donc, ce que je veux dire, c'est quand on est dans la situation inverse, je pense que on organise des choses aussi un peu différemment mais avec une prédominance féminine.

E: Lorsqu'au début donc vous étiez la seule femme dans un cadre un peu plus masculin, vous sentiez-vous bien intégrée ou faisiez-vous face à des stéréotypes ou certaines remarques ?

V : Non, pas face à des stéréotypes mais ça je pense que c'est aussi en partie en fonction du caractère et de la manière d'être. Parce qu'on s'habitue à beaucoup de choses. J'étais la seule femme dans un comité de direction d'une société qui développe des produits dans la santé féminine, je vous laisse imaginer les discussions qui peuvent avoir en comités de direction. Après 15 ans, mon Dieu, on prend l'habitude et ce n'est pas quelque chose qui choque, parce que voilà, on se connaissait très bien. Ce n'est pas quelque chose qui me choquait particulièrement. Et puis je pense que la société a beaucoup évolué sur ce qui était accepté avant ce qui est accepté maintenant. Je pense qu'il ne fallait pas être trop prude pour participer à un conseil d'administration. Enfin oui voilà, je pense que ce genre de stéréotypes, c'est difficile de s'en détacher.

E : Avez-vous remarqué une évolution lors de votre carrière ?

V : Non, pas vraiment. Je pense qu'il y a aussi dans la société à l'heure actuelle ces discussions et ces mouvements, enfin après on vit un peu avec tous ces mouvements vitaux. Je ne dis pas du tout que ce n'est pas approprié, loin de là, je pense qu'il faut effectivement arriver à un équilibre mais on passe un peu d'un extrême à l'autre. Il faut faire attention mais je ne suis pas sûre que dans le milieu professionnel dans lequel moi j'ai évolué, on n'a jamais été confronté à ce à ce genre de problème.

E: Pour revenir à la législation, il y a différents types de législation. On voit que la Belgique, par exemple, depuis 2011, a instauré les quotas. En novembre 2022, la directive européenne par rapport au quota a également été votée et acceptée. Selon vous à quelle dimension et à quelle échelle les actions doivent être prises ? A l'échelle nationale ou alors ça doit être aidé par l'Union européenne ?

V : Vous faites références aux différences de culture et d'attitude au niveau législatif dans les différents pays européens. De nouveau, je pense qu'au niveau belge on est relativement avancé. C'est jamais blanc, c'est jamais noir. Je pense que si l'Europe doit légiférer, l'Europe va légiférer à un niveau moyen, de nouveau avec plein de compromis, qui correspond à quelque chose qui peut être acceptée par l'ensemble des pays. Par définition ce type de normes ne sera évidemment pas adapté aux pays qui sont à l'extrême de la situation, soit parce qu'ils sont beaucoup plus avancés, mais bon, rien ne les empêche d'avoir une législation qui est plus stricte, soit parce qu'ils sont beaucoup moins avancés et dans ce cadre-là ça les aide beaucoup. Donc est-ce que la culture, est ce que le l'aspect culturel dans ce domaine est fondamentalement différent d'un pays à l'autre au niveau européen, je ne sais pas. Je ne sais pas si au niveau européen, on a une telle différence de culture sur cet aspect-là. Je peux certainement entendre que dans des pays hors Europe et dans certains pays spécifiques il y ait un fossé entre ce que nous on vit et ce que certaines femmes peuvent vivre, et pas nécessairement loin, pas besoin d'aller en Afghanistan pour ça. Moi je viens du Maroc, c'est déjà assez édifiant. Mais à notre niveau belge, je pense qu'on peut très bien fonctionner avec la législation européenne et je ne pense pas que le niveau supérieur qui est implémenté par la Belgique change nécessairement les choses. La législation au niveau européenne me convient perso.

E: Pour revenir à toute cette législation, au niveau des entreprises, est-elle perçue de manière positive ou plutôt contraignante ?

V : Je pense néanmoins contraignante, je pense qu'à chaque changement ou réorganisation d'un conseil d'administration, il y a systématiquement cette question qui revient : combien de membres va-t-on mettre dans le Conseil d'administration ? Et c'est souvent dépendant du nombre de femmes qui se sont présentées au Conseil d'administration. Si on a que 3 femmes, sera 3 hommes et si on a 5 femmes, et bien on va mettre 5 hommes. Je pense que cette contrainte existe et est la même dans une structure comme X.

E: On a beaucoup parlé des quotas mais selon vous y a-t-il d'autres méthodes qui pourraient aider l'intégration des femmes ?

V : Je ne sais pas, c'est tellement culturel. Je me rends compte quand même qu'il y a un côté très corporatiste au niveau des hommes. Je vous donne juste un exemple et de nouveau ça reste confidentiel. Lorsque je travaillais chez X, sur le temps de midi, la majorité des gens ou en tout cas, le directeur, allaient manger à midi et une série de personnes allaient manger avec lui. Alors oui, pour discuter professionnel, je n'ai pas de souci avec ça. La seule chose qui était constatée c'est que systématiquement, 4-5 personnes de la gente masculine étaient là tous les midis et que au niveau féminin de la société on y

allait 2 fois par an à tout casser. Parce que je n'avais pas le temps d'aller passer mon temps à discuter et qu'il fallait bosser. Alors je suis sûre qu'eux aussi devaient bosser, ils n'avaient pas moins de travail que moi mais ils considéraient, je pense, important de pouvoir passer 1h00 2h00 ou 3h00 le temps de midi avec le CEO pour pouvoir discuter de certains aspects professionnels. C'est un aspect que moi je n'ai jamais considéré comme étant essentiel parce que je préférais utiliser ces 2h là et avoir un peu plus de temps le soir pour faire autre chose. Donc je pense que c'est une question de choix mais je crois vraiment qu'il y a cette notion culturelle mais je ne suis pas sûre que ça ne changera jamais un jour. Je pense qu'il faut accepter le fait qu'on ne fonctionne pas de la même manière et ne n'est pas plus mal. Je ne suis pas sûre qu'on puisse faire quelque chose.

E: Par rapport à la performance, ce n'est pas le sujet principal de ma recherche mais selon vous, est-ce qu'un conseil d'administration qui est diversifié a un impact sur la performance de la prise de décision ?

V : J'en suis persuadée mais ça c'est valable pour tout. La diversité, que ça soit au niveau background, au niveau état d'esprit, amène quelque chose de plus. Ça c'est certain. Des gens qui sont dans leur petit corporatisme vont prendre des décisions entre eux qui sont complètement différentes que s'ils avaient la volonté d'ouvrir la discussion à d'autres états d'esprit, à d'autres cultures. Oui, ça je pense certainement. Mais tout le monde n'est pas prêt à ça et ça, ce n'est pas lié au genre de la personne, c'est aussi lié à l'état d'esprit. Je pense qu'il y a des femmes qui doivent prendre des décisions et qui évitent cette multiculturalité ou cette multi genre pour prendre leur décision et il y en a d'autres qui vont ouvrir le champ de la discussion. C'est la même chose au niveau homme-femme, il y a ce côté aussi avec les caractères personnels de la personne. Mais je suis persuadée qu'un conseil d'administration avec un équilibre de genre, tant que la personne effectivement est performante et là où elle devrait être, a une valeur ajoutée par rapport effectivement aux conseils d'administration dans un environnement qui soit uniquement masculin ou uniquement féminin. Mais je ne sais pas si les mêmes stéréotypes se reproduisent côté féminin ou pas.

E: Quel est votre avis pour le futur ? Selon vous, pourrait-on atteindre une égalité naturelle, un équilibre naturel au sein des conseils d'administration ?

V : Je ne pense pas. Quand je vois comment ça fonctionne, la manière de recruter. C'est compliqué parce que pour atteindre un équilibre naturel, il faudrait déjà qu'il y ait le même nombre de femmes et d'hommes au poste à responsabilité. Parce que le Conseil d'administration c'est un petit peu la dernière étape. Avant de rentrer dans un conseil d'administration, il faut avoir une carrière professionnelle à un niveau de responsabilité suffisamment élevée et avoir une visibilité suffisamment importante, sinon on ne vous demande pas de faire partie d'un conseil d'administration. Donc déjà là, au départ il y a beaucoup plus d'hommes que de femmes. Avant que naturellement on arrive à un équilibre homme femme dans un conseil d'administration, il faudrait déjà résoudre le problème en amont.

E : Pensez-vous que ce problème pourrait être réglé dans un futur proche ?

V : Oui, mais il va falloir encore un peu de temps parce que là on a beaucoup de retard. Je pense qu'il y a une prise de conscience. Je pense que, plus les quotas, plus la prise de conscience, les choses évoluent un petit peu. A la fois les femmes réagissent et se disent « oui mais finalement est-ce cette situation est normale ou pas » et vont faire valoir leurs droits. Il y a aussi une grosse proportion d'hommes qui conscientisent par rapport au problème. Est-ce que l'imposition des quotas in fine aide réellement, oui forcément. Les quotas, ils doivent être respectés mais il y a cette opposition, cette obligation, cette contrainte qui peut être n'est pas nécessairement bénéfique. Néanmoins je pense que cette contrainte a une raison d'être pour initier une synergie qui va permettre d'améliorer les choses. Mais effectivement cette prise de conscience fait que je pense que les femmes se posent moins de questions aussi et trouvent normal d'avoir une évolution de carrière qui est la même que celle d'un homme et d'arriver à un conseil d'administration de la même manière qu'un homme.

E: Selon vous, quelle est la notion temporaire pour atteindre une égalité ?

V : Je ne sais pas. Pour pouvoir dire ça, je pense qu'il faut revoir un petit peu quelles sont les tendances des 5 dernières années. Parce que l'évolution se trouve dans les 4-5 dernières années à mon avis. J'ai l'impression que, quand même, la mentalité, enfin de nouveau, moi je suis une génération avant vous, mais je pense que la mentalité des jeunes, à l'heure actuelle, est fondamentalement différente de ce

qu'elle était effectivement, avec toute cette conscientisation et l'excès de communication qui a eu à ce niveau-là. Donc je pense que ça va certainement évoluer. Mais de nouveau, je pense que ce n'est pas les quotas qui font le plus avancer les choses, mais c'est plus une mentalité de toute cette génération actuelle qui va faire que les choses vont évoluer. Je pense que ça va continuer à évoluer mais jusqu'à l'équilibre naturel, je n'en sais rien. Est-ce qu'on veut arriver absolument à un équilibre naturel, je ne sais pas. Mais je pense que dans ce cadre, les quotas ont joué leur rôle en partie. Mais il y a aussi ces faits de société qui rajoutent aussi une couche à cette situation et de se dire que les femmes qui ont envie d'avoir une carrière professionnelle, vont le faire et vont avoir un état d'esprit complètement différent d'il y a 20 ans. J'ai eu l'occasion de discuter aussi avec pas mal de monde dans ma carrière professionnelle et je me rappellerai toujours qu'on était en contact avec une société allemande. Je me rappelle avoir discuté avec un responsable assez haut placé d'une société en Allemagne qui m'expliquait que pour avoir sa carrière professionnelle, elle a avait dû au départ choisir son style de vie et c'est-à-dire que cette dame n'avait pas d'enfant. Elle avait dû faire ce choix au début de sa carrière professionnelle pour pouvoir atteindre le niveau de responsabilité auquel elle était. Je vous parle de ça il y a 10 ans.

E: Pensez-vous que c'est toujours d'actualité ?

V : Non, parce que de nouveau, je pense que la culture et les générations ont tellement changé. Maintenant, il y a aussi beaucoup plus cet équilibre de qualité de vie et que ce soit un homme ou que ce soit une femme. Même si je pense que c'est encore un petit peu fustigé dans la société actuelle. Il y a beaucoup plus d'hommes qui considèrent que, pour leur qualité de vie, ils ne vont pas travailler autant, ils ne vont pas avoir de carrière professionnelle et ils vont s'occuper des enfants. Et ça, il y en a de plus en plus. Je pense que la qualité de vie est un facteur qui revient en force dans la manière dont chacun organise sa vie professionnelle. Et de nouveau, même à ce niveau-là, ce n'est pas blanc ce n'est pas noir. Il y a aussi des dérives. On est confronté, en tant que responsable de société, à certaines personnes qui mettent un point d'honneur à avoir une qualité de vie optimale et l'aspect professionnel passe en deuxième lieu. Ce sont des choses auxquelles on n'était pas nécessairement habitué non plus il y a 10 15 ou 20 ans. Alors c'est bien tant que c'est fait de manière raisonnable, mais comme dans toute situation, il y a toujours un équilibre à trouver.

E: Pour résumer quelle est votre opinion sur la situation future des femmes au sein des conseils d'administration ?

V : Je pense que c'est positif, et c'est l'aboutissement d'une carrière de leadership. On ne rentre pas dans un conseil d'administration si on n'a pas eu une carrière managériale ou en tout cas une certaine visibilité dans sa carrière. Je pense que c'est un bon marqueur mais ça veut dire aussi qu'avant d'arriver à un équilibre à cette étape-là, il faut que tout le reste ait été déjà modifié et subi un impact suffisamment important. Alors de nouveau, cette histoire de quotas, ça ouvre des portes et permet d'accélérer un petit peu l'évolution pour arriver à cette dernière étape. Je trouve que c'est une bonne chose, mais avant toute chose, on ne changera rien sans une modification et un changement des mentalités. Je pense que oui, les mentalités évoluent assez bien à ce niveau-là et de manière relativement importante. Mais il n'y a rien à faire, ça reste culturel. C'est dans tous nos comportements au quotidien, la différence entre un homme et une femme. Alors oui il y a eu un petit peu de prise de conscience au niveau masculin et que problème est moins criant qu'avant.

E : Pour terminer, pour le futur des femmes dans les positions de leadership, vous êtes plutôt positive, négative ou neutre ?

V : Je suis plutôt positive. C'est ce que je vous disais tout au début, j'entends que ce soit une considération qui doit être prise en compte, j'entends qu'il faut mettre en place certaines mesures, mais de nouveau pas trop draconiennes, pour faire évoluer et pour initier ce déclic. J'ai l'impression quand même que ça évolue plutôt positivement, parce que autour de moi j'ai pas mal d'exemples ou finalement cette différenciation n'existe pas. Mais je suis consciente aussi que c'est fonction de la structure et de l'historique de la société. Si vous avez des plus petites structures, cette différenciation existe beaucoup moins que dans une grosse structure très formelle, où de nouveau des bateaux qui sont beaucoup plus compliqué à faire bouger. Pour faire évoluer la situation dans une grosse structure ça va être beaucoup plus compliqué que dans une petite qui est beaucoup plus agile et qui a un historique plus court.

E: Pour rebondir là-dessus, les quotas, imposés par la directive européenne, s'appliquent aux grandes entreprises cotées. Selon vous, les quotas devraient-ils avoir un champ élargi?

V : Mais vous savez, on dit les sociétés qui sont cotées en bourse parce qu'effectivement ce sont les sociétés qui ont une visibilité, parce que ce sont les sociétés qui gèrent en général plus d'argent mais il y a des petites structures qui sont cotées en bourse. Je pense que le législateur a visé les sociétés cotées en bourse mais il y a des sociétés de 50 personnes qui sont cotées en bourse. Mais vous imaginez bien que pour faire changer la situation, ou en tout cas même pas faire changer, mais la situation dans une société de 50 personnes n'est pas du tout la même que dans une société de 3000 personnes. Donc il y a une flexibilité plus importante et je pense qu'une société qui fait 2000 personnes par définition a un historique qui est beaucoup plus long. Cet historique pèse sur l'évolution de la société. Si vous avez une société avec 50 personnes, en général, ce sont des sociétés qui ont un historique beaucoup plus court donc qui ont déjà dans leur population des gens qui ont un état d'esprit complètement différent que la personne qui est arrivée dans cette structure de 2000 personnes. Le directeur général de cette structure de 2000 personnes, c'est souvent un dinosaure qui a la même mentalité que la structure globalement. Parce qu'elle a dû passer par toutes ces étapes pour arriver à ce poste de directeur général. Ce qui n'est pas du tout le cas dans une structure plus petite. L'âge de la société et la taille font aussi que les sociétés vont être capables de s'adapter plus ou moins rapidement. La vue globale et peut être plus catastrophique que ce qu'on vit au quotidien. Mais un homme restera un homme et une femme restera une femme et on ne fonctionne pas de la même manière.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix H : Interview Amélie

E : Emma

A : Amélie

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et notamment depuis quand faites-vous partie du Conseil d'administration ?

A : De formation, je suis biologiste, j'ai fait mes études en France et puis j'ai fait ma thèse de doctorat en immunologie à l'ICL en Belgique. J'ai poursuivi 2 ans en Allemagne pour faire un post-doc, toujours dans la recherche fondamentale. Je suis revenue en Belgique pour travailler en industrie. J'ai travaillé pendant 15 ans dans l'industrie, entre autres en thérapie cellulaire, avec différents rôles variés qui vont de la gestion de projet, gestion de recherche et puis ensuite comme DOO, c'est-à-dire directeur des opérations. Au fur et à mesure de ma carrière, je me suis rendu compte qu'il me manquait l'aspect de la gestion entrepreneuriale et business. J'ai alors complété ma formation avec un MBA à Solvay à l'ULB et j'ai eu l'occasion de rejoindre un fonds d'investissement qui est X où j'ai pu suivre plusieurs sociétés. J'ai pu faire partie de plusieurs boards entre autres celui de X. Je représente le fonds d'investissement de X au sein de l'entité X depuis 2 ans.

E : Dans notre premier échange vous m'avez fait part que c'était un sujet qui vous tenait à cœur. Quel est votre rapport au niveau de la lutte de l'égalité des femmes dans les positions de prise de décision ? Faites-vous partie d'une association qui lutte contre cette inégalité ?

A : C'est un sujet qui me tient à cœur parce que, effectivement tout au long de la carrière, je me suis parfois retrouvée à des tables où j'étais parfois la seule femme. Je trouve ça très dommage, mais les choses sont en train de changer positivement. Je ne fais pas partie d'une association quelconque, par contre tout au long de ma carrière et tout au long, j'espère de la suite aussi, je tiens vraiment à aider les femmes dans leur parcours, à les mettre en avant, à citer leur nom quand il y a des opportunités. La raison pour laquelle j'ai accepté votre interview, c'est aussi parce que j'ai envie que vous puissiez aller jusqu'au bout de votre formation. Dès que je peux aider une femme, je le fais. C'est ma petite pierre à moi c'est ma façon de contribuer

E : Comme vous l'avez dit, en Belgique mais également à l'échelle européenne, on remarque des améliorations, la femme a de plus en plus de place dans les postes de management, mais c'est très lent. Quelle est votre opinion et quel est votre ressenti par rapport à cela ?

A : Je vais avoir maintenant 15 ans de carrière, je ne parle pas de recherche académique mais vraiment dans l'industrie. Je dirais que dans mes 15 ans de carrière, j'ai déjà vu une évolution. J'ai déjà vu un mieux, c'est à dire que quand j'ai commencé ma carrière, les directeurs de département étaient souvent des hommes. Même si les équipes étaient très féminines dans les sciences du vivant, qui est mon secteur, c'est plutôt féminin, cet attrait pour cette discipline, la biologie. C'est plus féminin que dans d'autres secteurs par exemple. Par contre quand on montait dans l'échelle exécutive, malheureusement, on ne voyait plus de femmes.

Maintenant je vois que ça change. Certaines de mes collègues qui ont commencé leur carrière en même temps que moi, ont décidé d'aller plus loin. Et quand elles le décidaient, c'était possible il y avait des opportunités. C'était possible de le faire et quand elles décidaient de ne pas le faire, c'était aussi possible. Elles pouvaient aussi continuer à s'épanouir dans leur poste et grandir plutôt de façon horizontale que transversale, ce qui demande parfois un peu plus de présence à l'international et qui rend difficile la gestion d'une famille également.

E : En Belgique depuis 2011, des quotas sont imposés quant à la composition des conseils d'administration. Cette loi impose qu'au moins un tiers des membres du Conseil d'administration soit d'un sexe différent des autres membres. Que pensez-vous de cette loi ? Est-ce nécessaire, est-ce indispensable ou est-ce trop contraignant ?

A : Mon avis sur la question a changé au fil du temps. Quand j'ai commencé ma carrière, je me disais pourquoi faire un quota, que le meilleur gagne et si on est le meilleur, on aura quand même l'opportunité

d'être assis à un board, voilà qu'elle était ma perception. Au fil de ma carrière, je me rends compte que pour pouvoir être assise à un board de direction ou être dans une position de comité exécutif, il faut que quelqu'un vous reconnaisse et vous ai référencé et vous ai donné en fait cette opportunité. Malheureusement si toutes les personnes autour de la table sont des hommes et j'imagine que l'inverse existe, mais parfois il y a un risque en fait même pas par volonté mais juste par ignorance de ne pas connaître les femmes expertes dans ce domaine-là. J'ai eu un exemple concret. Il n'y a pas très longtemps, on cherchait des profils financiers de haut niveau. La question était de se dire si on veut maintenir la parité, il va falloir trouver une femme. Le CFO qui était un homme qui a évolué, je pense, dans un milieu où il n'y avait que des sièges-hommes, a dit que ça n'existe pas, y a pas beaucoup malheureusement, c'est très difficile à trouver. Je lui ai répondu, mais non c'est parce que ça n'est pas dans ton carnet d'adresses. Laisse-moi revenir avec des références de mon carnet d'adresses et de personnes que je connais autour de moi. Là on est revenu avec 4-5 profils de femmes excellentes dans leur domaine, de haut niveau au niveau national et international. Il y en a quelque part. Ce quota oblige à la réflexion et ouvre le champ des possibles. Essayons de chercher ailleurs. Là où j'étais contre, je me disais pourquoi est-ce qu'on nous oblige à ce quota parce que ça pourrait être mal pris, on pourrait se dire qu'elle a eu le poste à cause du quota. Mais non, le quota donne véritablement un coup de pouce pour s'obliger à réfléchir et à trouver des profils féminins, parce qu'il y en a. Et il y en a de plus en plus, sauf que maintenant il faut les citer, il faut et, c'est pour ça que je le fais à mon niveau et que je sollicite toutes les femmes qui évoluent dans leur carrière à le faire, pour leurs collègues.

E: Pour vous, c'est vraiment un coup de pouce, et ce n'est pas contraignant comme on pourrait le croire ?

A: C'est un réel coup de pouce pour les femmes et c'est un réel coup de pouce pour les sociétés parce que, avoir un board paritaire, avoir un board diversifié amène vraiment, et ça je l'ai vu et je l'ai vécu, des débats différents, des points de vue vraiment différents, et ça amène vraiment une richesse de débat. Le phénomène de group-think existe véritablement. J'ai déjà été dans des groupes de discussion ou dans des boards où j'étais la seule femme. Parfois, quelque chose qui me paraissait évident n'était pas perçue par les autres parce que c'est juste une façon de voir les choses. On n'a pas eu les mêmes expériences, on n'a pas eu les mêmes expériences de carrière en tant que femme, on a dû développer d'autres softskills, et donc ça amène une richesse de débats, une richesse de solutions.

E : Pour prendre l'exemple de X, si on prend le board of directors, on voit qu'il y a 9 membres, donc 5 femmes, c'est 55% de la composition. Mais si on se concentre sur la team management, on voit que là il y a qu'une seule femme.

A : Ça a commencé par le board, le comité de direction, où on est allé plus loin que le tiers. On s'est dit tant qu'à faire, soyons paritaire. On est quand même une société qui travaille dans la santé féminine, et ça avait tout son sens. Je dois vous dire que lors de mon interview, car on ne rentre pas comme ça dans un comité de direction, on m'a demandé ce que j'en pensais. J'ai fait la même remarque que vous, c'est très bien, c'est un premier pas pour le comité de direction. Par contre, regardez bien le site internet, regardez les représentants de management team, on est loin de la parité. C'est l'histoire qui a fait ça, X est une société qui s'est installée à Liège, qui compte maintenant plus de 10 ans d'existence, s'est construite avec les experts, les chefs qui étaient déjà présents à l'époque. Maintenant, on espère un tournant et en tout cas une sensibilisation à ce sujet-là. En tout cas, ça a été amené sur la table plusieurs fois.

E: Pour vous, les quotas sont-ils l'unique méthode efficace ? Y aurait-il d'autres actions à mettre en place qui seraient tout aussi efficaces ?

A : Le quota est pour moi une action efficace et nécessaire pour l'instant, tant qu'on n'a pas atteint la parité naturelle. Mais pour moi, il y a d'autres choses à mettre en place si on veut une diversité au sein des boards, diversité de genres et autres. Ça veut dire diversité de carrière, accepter une diversité de profils, mettre en place des choses pour que les femmes puissent combiner leur vie professionnelle et leur vie familiale. C'est en train de se mettre en place, mais il y a des restrictions là-dessus malheureusement. Pour l'instant, ce sont beaucoup les femmes qui portent la gestion familiale. Il y a des choses à faire, je veux dire en dehors de l'entreprise, mais l'entreprise doit entendre, doit comprendre qu'une femme qui est enceinte, une femme qui a un enfant en bas âge, a besoin de créneaux horaires et

de travail adapté. Cela ne la rend pas moins efficace, par contre, il faut qu'elle puisse garder sa place et garder son rôle au niveau de la société tout en continuant à générer les futurs experts de demain.

E: On voit que la plupart des actions ont un effet contraignant. Il y a les quotas belges mais il y a aussi une directive qui a été mise en place au niveau européen. Qu'en est-il des initiatives des entreprises ? Y a-t-il une volonté de changement ou est-on face à un mur qui n'agit que sous la contrainte ?

A : Les règles des quotas obligent à la réflexion. Je pense que c'est générationnel aussi et que les générations à venir commencent à trouver ça effectivement évident de se poser la question de la parité. J'ai dans les boards de direction des sociétés plus jeunes qui naissent, des fondateurs qui se posent très vite la question. Il y a aussi dans les financements une volonté de répondre à des normes ESG où la parité est beaucoup mise en avant. Au sein des sociétés, je peux vous dire qu'avec le télétravail, il y a eu un changement de mentalité aussi, sur la présence. Moi, personnellement, le télétravail m'a permis d'être présente auprès de ma fille plus souvent, mais ça n'enlève en rien du tout à mon efficacité. D'ailleurs, j'ai continué à croître et à avoir des postes de responsabilités. Ça m'a permis d'avoir un meilleur équilibre. Les sociétés qui peuvent permettre d'avoir des solutions de garde d'enfants, c'est quelque chose d'extraordinaire. Il y a des choses encore à mettre en place. Les sociétés qui ont les moyens, doivent à mon avis, donner l'exemple parce qu'elles en ont les moyens. Les petites structures vont avoir un peu plus difficile mais sont plus ouvertes. C'est mon avis.

E: Pensez-vous que sans ces lois, il serait possible d'arriver à une équité naturelle ?

A : Clairement non. Je ne pense pas qu'on arriverait à une équité naturelle parce que justement ici ma présence au board est, je pense, méritée de par mon parcours, ma candidature a été soumise par l'injonction du quota. Mais une fois qu'on y est, on est content du résultat. Au-delà de ça, parce que moi maintenant, via ce quota-là, je suis présente et je vais pouvoir, j'espère, ouvrir d'autres portes à d'autres femmes et aller aborder ces sujets autour de la parité au sein des comités de direction et au sein de la management team. J'ai envie de dire, naturellement, je ne pense pas que ça se serait fait, parce qu'il y a une tendance naturelle, on n'y peut rien c'est comme ça, à recruter les gens qui nous ressemblent, à se retrouver dans des groupes de gens qui nous ressemblent. J'ai envie de dire, c'est comme ça, c'est naturel, c'est le boys club. Ils se rendent compte que, si on cherche un peu, il y a les profils féminins, c'est juste qu'ils ne les connaissent pas, ils ne sont pas encore dans leur portefeuille ou leur carnet d'adresses. Mais ça va venir, mais ça ne se serait pas déclenché sans les quotas.

E: Vous êtes membre du Conseil grâce aux quotas ?

A: Parce qu'il y a eu quotas, des places se sont libérées pour des femmes. Par contre, ça n'enlève en rien qu'il leur fallait quelqu'un qui avait une expertise scientifique, quelqu'un qui avait de l'expérience dans des boards de direction. Je cochais toutes les autres cases mais mon dossier a pu être soumis grâce aux quotas. Mon profil serait passé inaperçu s'il n'y avait pas eu les quotas.

E: Aujourd'hui en 2023, à quels obstacles avez-vous encore à faire face que les hommes ne rencontrent pas ? Quels sont les stéréotypes toujours présents ? Selon vous, le fait d'être une femme est-il toujours un frein ou le transformez-vous en force ?

A : Les stéréotypes classiques, je dirais, on va plus naturellement le donner aux femmes, comité de nomination, les rémunérations, c'est un peu du RH. La finance pure et dure, on va la donner aux hommes. Mais on sait faire d'autres choses. Il y a aussi, c'est vrai, une fibre humaine, c'est comme ça je l'ai plus perçue chez les femmes que chez les hommes. Je fais une généralisation parce que j'ai aussi rencontré beaucoup d'hommes qui avaient aussi cette fibre naturelle d'empathie et de travail d'équipe. Mais moi, pour tout vous dire, ces stéréotypes, ça me fait sourire parce qu'il suffit de démontrer que d'autres choses sont possibles et de voir les têtes étonnées « Ah, c'est une femme qui l'a fait ».

E: Ça passe plus par l'éducation et le fait de promouvoir ?

A : Nous, en tant que femme, on est quelque part encore obligées de le démontrer, là où pour un homme c'est acquis. Les femmes doivent encore être dans la démonstration, malheureusement. Mais voilà, c'est comme ça.

E : Selon vous, est-ce que les hommes sont ouverts à ça ou bien y a-t-il quand même une certaine réticence ? N'ont-ils pas l'impression qu'on vole leur place ?

A : Je parle de ceux qui sont assis avec moi autour de la table, donc ceux qui ont été recrutés en même temps que moi, ils sont ravis de pouvoir échanger avec des idées différentes. Mais il est vrai que j'ai déjà entendu des remarques d'hommes, qui n'ayant pas eu le poste obtenu par une femme, dire « Ah mais oui tu sais, avec cette histoire de quotas ou de parité, je n'avais aucune chance. » Oui, il y en a certains effectivement qui se sentent mis de côté à cause de ça, mais il n'est pas dans leur droit de dévaloriser la femme qui a obtenu le poste parce que, je le répète, elle coche toutes les autres cases. Il s'avère que parfois on parle de parité dans le bon sens, mais parfois on tourne dans le mauvais sens. On dit que la parité c'est deux sexes différents. On peut dire que, maintenant il nous faut un homme, c'est vraiment important de bien préciser ça.

E : Selon vous, quelle est la vision pour le futur des femmes notamment dans les postes de management et de prise de décision ?

A : J'ai un message d'espoir parce que les choses s'améliorent vraiment, j'ai un message de cohésion et d'entraide.

E : Entraide, vous voulez dire entre les femmes ou également entre les femmes et les hommes ?

A : Entre les femmes initialement, parce qu'en fait, en gros, c'est parler pour vos collègues femmes, « n'hésitez pas à citer leur nom dans vos carnets d'adresses, n'hésitez pas à partager leur CV ». Il faut savoir que, quand on est quelqu'un de performant, et là je reviens à quelqu'un, une femme ou un homme, les personnes qui vont monter dans l'échelle hiérarchique, vont vous appeler pour faire partie de leur équipe, que vous soyez un homme ou une femme. Cette personne-là, si elle veut réussir dans son prochain challenge, a besoin d'une équipe autour d'elle. Si elle a croisé sur son chemin des hommes ou des femmes performants, elle va les rappeler et les intégrer dans l'équipe. Oui, gardons l'entraide, entre nous, femmes, mais je dirais que ça ne nous empêche pas, bien au contraire d'être performante, de continuer à être performante.

E : Quand pensez que l'équité naturelle pourrait être atteinte ? 5 ans, 10 ans, 20 ans, ou plus encore ?

A : C'est effectivement difficile à dire. J'ai déjà vu une évolution en 15 ans, mais ce n'est pas une évolution naturelle. Il y a beaucoup plus de femmes visibles, mais quand on regarde la proportion des femmes, en Belgique, c'est flagrant, on est en-dessous des 10 %. Vous vous rendez compte qu'une femme, c'est trop rare encore. Pour l'instant, 50% on n'y est pas encore. Je n'arrive pas à dire si ce sera dans 5 ans ou plutôt dans les 10 ans.

E : Mais vous êtes optimiste ?

A : Je vois les choses évoluer dans le temps, l'évolution est là quand même, je le note depuis le début de ma carrière. Je note aussi une solidarité féminine également plus forte. Je pense qu'il y a 10 ans ou 20 ans, quand on était une femme et qu'on arrivait à un poste de direction, on avait quasiment dû faire preuve de qualité quasi masculine, de compétition et vraiment écraser la compétition. Maintenant, je pense qu'on peut commencer à réagir un peu plus naturellement, être soi-même et quand même évoluer et du coup, il y a une entraide qui se fait un peu plus naturelle en tout cas.

E : [Conclusion et remerciements]

Appendix I: Interview Henri

E : Emma

H : Henri

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourrais-tu m'expliquer brièvement ton parcours professionnel ?

H : Mon parcours est vaste et varié. J'ai d'abord commencé en tant que stagiaire dans une télévision locale pendant 2 ans. En parallèle de ça, je suivais une formation en relations publiques et communication. J'ai intégré l'équipe de X en tant que chargé de communication et assistant de direction pendant 4 ans. Je suis parti au Grand-Duché de Luxembourg, toujours chargé de communication et de projet. Le covid est passé par là, et j'ai changé de boîte parce que je ne m'y plaisais plus du tout, j'avais l'impression de tourner en rond. Je suis arrivé ici en septembre 2021 au sein de X.

E : Dans le cadre de mon mémoire, je me concentre essentiellement sur la composition des conseils d'administration. En Belgique et notamment à l'échelle européenne, on remarque qu'il y a des améliorations, la femme a une place de plus en plus importante, mais les changements sont encore très lents. Quel est ton ressenti par rapport à ça, notamment dans le secteur de la construction qui est toujours fort masculinisé ?

H : La question est super intéressante parce que dans beaucoup de conseils d'administration, que ce soient des ASBL ou des associations de ma sphère privée, il est vrai que les conseils d'administration sont principalement composés d'hommes. Je n'ai pas la réponse du pourquoi, vraiment pas. Ici au sein de la construction, c'est encore un peu plus particulier, c'est un milieu qui est très masculin. Maintenant, les femmes rentrent de plus en plus dans la construction. D'ailleurs, au sein de notre conseil d'administration, il y a 3 dames et également au sein de l'organisation, qui est la seule association de construction en Belgique. Il y a une maison mère au national, une antenne en Wallonie et puis dans chaque province une antenne. Il y a une section réservée aux dames, elles se réunissent une fois par mois, et si elles sont leader elles échangent dans le domaine professionnel de la construction. C'est ouvert aux dames de la construction, qu'elles soient vraiment chef d'entreprise ou conjointe aidante.

E : Ça a été mis en place par la société ?

H : C'est le cas en province de Luxembourg, c'est une décision du C.A.

E : En Belgique depuis 2011, des quotas sont imposés pour les entreprises qui sont cotées. Ça ne s'applique pas ici, mais quel est ton avis ? Cette législation fait-elle sens, est-elle nécessaire ? Est-elle trop contraignante ?

H : J'ai un avis assez paradoxal, je m'étais déjà positionné au niveau politique. Je ne sais pas quel est le pourcentage dans les grandes entreprises, 50/50 ?

E : Un tiers des membres du Conseil d'administration doit être de sexe différent des autres membres, donc c'est 30 %.

H : En politique, quand il faut constituer des listes, on exige qu'il y ait la parité hommes-femmes. Si on met ces choses-là en place, c'est qu'il y a une raison. On se rend compte qu'il n'y a pas assez de dames dans ce milieu-là, dans les conseils d'administration ou en politique. Mais pour connaître un petit peu le milieu de la politique, tout le monde a sa place, donc je me dis mais pourquoi à partir d'un moment, pourquoi les dames ne peuvent pas rentrer en politique ou encore dans les conseils d'administration alors qu'il y a de la place. Donc, mettre des quotas, pourquoi pas mais j'ai toujours peur qu'on oblige certaines personnes à rentrer dans ces quotas-là en disant qu'il faut 50%, ou il nous faut 1/3 dans le Conseil d'administration. J'ai toujours peur qu'on se dise qu'il faut absolument qu'on trouve 20 femmes, qu'on trouve 15 hommes absolument pour rentrer dans ces quotas-là. Ils sont imposés parce que, oui il y a un problème d'égalité. Je me dis que si on impose des quotas, est-ce positif, est-ce qu'on pourra vraiment chercher des gens qui sont intéressés ? C'est pour ça que je dis que c'est paradoxal. Je suis d'accord avec ça, si pour autant les gens qu'on y amène sont partants dans le projet, qu'on ne les oblige pas à rentrer dans ce processus-là.

E : S'ils cochent toutes les cases mais ne sont pas uniquement là du fait de leur genre ?

H : Je parle politique parce que quand la loi est sortie, je me suis un peu interrogé mais quand ils ont sorti cette loi-là, c'est parce qu'effectivement on laisse de la place. Mais si c'est pour laisser de la place et que personne ne vienne, et qu'on doit combler cette place-là, les quotas ne sont pas utiles finalement. Je ne dis pas que c'est le cas partout. Probablement d'autres dames veulent rentrer en politique ou dans un conseil d'administration. Mais, c'est utile.

E: La loi belge ne s'applique qu'aux entreprises cotées en bourse. Devrait-elle aussi s'étendre à ton entreprise par exemple ?

H : On a un conseil d'administration composé de 50 personnes, si je compte bien, il faudrait 16 femmes et on est un milieu très masculin. En construction, je ne sais pas comment on pourrait faire pour avoir autour de la table, 16 dames chefs d'entreprise, administratrices de leur société présentes au C.A. Je ne suis pas sûr que 16 dames soient chefs d'entreprise en province de Luxembourg. Il faut que ce soit réaliste et réalisable.

E: Il y a une critique qui dit que parfois pour combler ce quota, on préfère dire que ça n'existe pas. Est-ce un manque de recherche ou de réseau ?

H : Je ne pense pas que ce soit un manque de recherche. Si cette loi-là devait passer, je ne sais pas comment on pourrait fonctionner. Notre conseil d'administration est composé de chefs d'entreprise, avec une clé de répartition qui est soumise sur base de leur section, soit ils sont couvreurs, voiristes, maçons, ... Il faudrait donc, que dans chaque section, il y ait 1/3 du sexe opposé qui soit représenté, et en construction, ce ne serait pas possible. Bien qu'il y ait de plus en plus de dames qui rentrent en construction.

E: Depuis combien de temps cette amélioration est-elle observée ?

H : Depuis une dizaine d'années. Voici un exemple, l'entreprise X, une grosse entreprise située à Y qui s'occupe beaucoup de voiries, mais également des chemins de fer, à la tête de la société, une dame très active au Conseil d'administration, mais aussi très active dans d'autres organismes haut placés en construction. Elle défend la construction bec et ongles.

E : Y a-t-il des barrières justement pour ces femmes pour entrer au Conseil d'administration ?

H : Sûrement pas. La seule barrière qui pourrait y avoir, c'est peut-être la peur. Les femmes que j'ai rencontrées se demandent si elles sont légitimes de se retrouver autour de la table avec 40 hommes.

E : Selon toi, en dehors des quotas, y a-t-il une méthode plus efficace qui permettrait aux femmes d'avoir leur place au Conseil d'administration ?

H : Non, si on impose les quotas dans les entreprises, c'est qu'il n'y a pas d'autre solution, c'est que c'est la moins mauvaise qu'ils ont trouvée. On se doit de fixer quelque chose pour atteindre des objectifs, ça veut dire qu'il y a un problème sous-jacent, ça veut dire qu'il y a peu d'élues, qu'il y a un manque d'appelées, qu'elles ont peur. Il y a peut-être des dames qui n'ont pas osé, qui ont été freinées. D'où ma réponse paradoxale, mettre des quotas, c'est très bien, mais c'est la moins mauvaise des solutions. Je ne vois pas d'autres solutions, et je pense que les gens qui réfléchissent ne l'ont pas non plus, s'il en existe une.

E: A quel niveau devraient être prises les décisions, à l'échelle nationale ou à l'échelle européenne ?

H : Je dirai au niveau national parce que je suis quelqu'un qui défend bec et ongles ma Belgique, c'est un pays très particulier rempli de paradoxes, en matière de beaucoup de choses. On est vraiment un territoire où l'on n'a pas peur de prendre des décisions qui vont parfois à l'encontre de certaines choses, qui bousculent les habitudes des gens. On est un pays de compromis et un pays qui va de l'avant.

E: La Belgique est un bon exemple, par contre au Grand-Duché de Luxembourg actuellement, il n'y a pas de législation liée aux quotas quant à la composition des C.A. Une législation devrait être mise en place par la directive acceptée fin 2022, qui impose aux pays membres, un quota dans les conseils d'administration, d'ici 2026. Pour toi, est-ce une bonne chose ?

H : Oui, c'est une bonne chose, mais on revient toujours à la même question pourquoi on en vient avec des quotas ? C'est comme si on se sentait obligé de laisser de la place aux dames. J'ai l'impression qu'on a essayé de trouver une solution sans vraiment creuser véritablement le problème. On met des quotas mais il est où le problème derrière ? Est-ce parce qu'il n'y a pas de place ou parce qu'il n'y a pas d'appelées ? Imposer, c'est bien, mais il faut toujours trouver derrière ce qui cloche.

E : Les grandes entreprises cotées au Grand-Duché de Luxembourg ne représentent qu'une dizaine d'entreprises, l'impact est donc limité. Penses-tu que l'imposition des quotas et l'inclusion des femmes soient une réelle préoccupation ou plutôt une contrainte de respecter la loi ?

H : Je n'ai jamais entendu dire qu'on ne veut pas de femmes autour de la table. On veut bien leur faire leur place mais s'il y a des candidates, c'est toujours la même question.

E : Une question plus personnelle, penses-tu que les quotas pourraient jouer en défaveur d'un homme dans le cas de deux profils similaires, celui d'une femme et celui d'un homme ?

H : J'aurais tendance à dire oui dans le cadre de la discrimination à l'emploi.

E : Avec ta vision d'homme, quel est, selon toi, l'obstacle auquel les femmes doivent toujours faire face en 2023 que l'homme ne rencontre pas ?

H : C'est ce qu'on observe dans des milieux qui sont remplis d'hommes. Je pense que dans tous les milieux il y a toujours plus d'hommes que de femmes. Pourquoi ? Je pense que c'est un réel frein pour elles. En orthographe, le masculin l'emporte, pourquoi ? Il y a mille ans, la femme était inférieure à l'homme, pourquoi ? Je ne suis ni féministe, ni sexiste, mais tous les jours, on voit sur internet des propos anti-féministes. Ça m'interpelle, surtout à notre époque. A contrario, ma compagne est très bien placée dans une entreprise, et ça la dérange d'être mieux payée que moi, d'avoir une place plus haute que moi dans une entreprise. Ça l'interpelle et ça la choque que ça soit elle qui ait une meilleure place que moi.

E : La femme aurait-elle toujours cette vision qu'elle doit être à des places inférieures ?

H : Je ne dis pas mais c'est la société qui lui donne cette vision-là.

E : Selon toi la diversité d'un conseil d'administration a-t-il un impact sur la performance et la prise de décision ?

H : Certainement, les hommes et les femmes n'ont pas la même vision des choses. Que ce soient des hommes ou des femmes ou des gens issus de divers milieux culturels, sociaux ou culturels, 40 hommes ou 40 femmes n'auront pas la même vision sur un seul sujet, c'est certain. Dans la construction, on essaie d'avoir un maximum de dames dans le conseil d'administration, mais c'est même parfois compliqué d'avoir des hommes, parce que les gens ont d'autres choses à faire, c'est un mandat de 4 ans. Le précédent mandat était tenu par une femme, présidente du Conseil d'administration. Et il n'y a pas de quotas.

E : Quelle est ta vision pour le futur des femmes dans les places de leadership ? Pourrions-nous espérer une égalité naturelle au sein des conseils d'administration en éliminant les quotas ? Si oui, dans combien de temps ?

H : Non, je suis persuadé que non, et je ne sais pas pourquoi. Tout dépend des conseils d'administration, ici on est dans un milieu particulier masculin. Pour ne pas faire un cliché grotesque, il faudrait voir chez Tupperware. Je pense que le secteur joue énormément.

E : Pour toi, dans 50 ans, la construction sera-t-elle toujours autant masculinisée ?

H : Pas autant, on voit que les choses changent, mais pas du jour au lendemain. Il y a de plus en plus de femmes qui rentrent dans la construction. On est loin des 40 – 50 %, on doit être à 5 % de femmes, mais on est en pleine évolution.

E : Les barrières rencontrées par les femmes sont plus faibles qu'il y a 10 ans ?

H : Oui, la société évolue positivement.

E : Si je résume, ton avis est assez positif dans le sens où il y a du changement et de l'évolution. Mais sur le long terme, il y a encore énormément à faire. Les quotas sont une solution, mais la moins pire.

H : Oui c'est ça, à partir du moment où on soumet des quotas, c'est qu'on sent qu'il y a une obligation. Mais d'où vient cette obligation ? La solution des quotas est la moins mauvaise des solutions.

E : Les entreprises ont-elles besoin de contraintes pour faire évoluer les choses et mettre des actions en place ?

H : C'est toute la question. Est-on obligé d'être contraint par un quota contraignant ? Dans notre secteur, je ne sais pas comment on ferait, ce n'est pas possible. Le fait que ça soit contraignant c'est peut-être plus négatif que positif. On va peut-être mettre des mauvaises personnes au mauvais endroit, où les places sont libres.

E : Les quotas ne doivent pas avoir d'impact sur le processus de sélection, peu importe le sexe, les critères doivent être validés.

H : Ça n'empêche pas que je sois sceptique, parce que si c'est le seul moyen que les femmes aient une place, je suis d'accord, mais si ce moyen-là est contraignant et qu'on doit chercher des candidates qui n'ont pas forcément envie de siéger ou qui n'ont pas les capacités, parce qu'on est obligé de les mettre, c'est négatif. Les quotas vont peut-être appeler d'autres dames à se dire « tiens, c'est vrai, je n'y avais jamais pensé, j'avais peur de me confronter aux hommes, maintenant, je sais que je peux y trouver ma place grâce à ces quotas », elles auront le cran d'y aller, donc ça c'est un effet positif.

E : Les quotas doivent être limités dans le temps pour arriver à une parité plus naturelle. Qu'en penses-tu ?

H : Je crois que c'est culturel qu'il y ait des hommes partout et un peu moins de dames. Dans tous les organes décisionnels, ce sont des hommes, ça pose question. Le fait d'en appeler moins du fait de ces quotas-là, est-ce que par la suite ça viendra plus naturellement ?

E : Comme tu viens de le dire, il y a plus d'hommes dans les pouvoirs décisionnels. Est-ce parce qu'ils ont de meilleures compétences ?

H : Non, le fait qu'il y ait moins de femmes n'est pas du tout lié au fait qu'elles soient moins compétentes. Il n'y a aucune raison qu'une femme soit moins compétente qu'un homme, dans quelque domaine que ce soit.

E : Les entreprises qui ne respectent pas les quotas peuvent avoir des sanctions.

H : Si tu risques d'avoir des sanctions, tu vas te bouger pour rentrer dans le quota. C'est pervers, c'est négatif. Donc on en revient à la première question, c'est valable, mais c'est la moins mauvaise des solutions. Pourquoi n'est-ce pas naturel ? Je pense que ça fait partie de l'histoire.

E : [Conclusion et remerciements]

Appendix J : Interview Colleen

E : Emma

C : Colleen

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel, notamment depuis quand êtes-vous membre d'un conseil d'administration ?

C : J'ai passé une dizaine d'années à faire du business development en IT consulting. Après j'ai fait un MBA. Je me suis expatriée, je suis partie en corporate, j'étais chief officer pour un certain nombre d'entreprises ce qui m'a renforcée à la condition technologique. J'ai fait ça pendant une dizaine d'années. Après je suis passée côté Tech start-up, dans là j'évolue en start-up depuis 4-5 ans. En 2016, j'ai été chassée quand j'étais chief digital officer dans une grande entreprise par un cabinet pour prendre mon premier rôle de non-exec chez X aux Pays-Bas. Ils cherchaient à se renforcer avec des femmes pour se préparer aux quotas et ils cherchaient aussi quelqu'un avec une dimension technologique, digitale, innovation. Je cochai ces 2 cases, c'est comme ça que j'ai commencé.

E: Par rapport au conseil d'administration belge, vous faites partie du conseil d'administration de X ?

C : J'ai commencé en 2018, j'ai été chassée par le cabinet, exactement pour les mêmes raisons, ils cherchaient une femme qui avait une dimension technologique, digitale, E-commerce, etc. La partie technique et innovation digitale est très mal représentée dans les conseils d'administration. Ce sont généralement des gens plus âgés, plutôt financier et audit, à la rigueur business marketing mais très peu sur les nouvelles technologies, l'innovation, tout ce qui est transformation digitale etc.

E: En Belgique mais également à l'échelle européenne, on remarque qu'il y a des améliorations. Les femmes ont de plus en plus d'importance et occupent de plus en plus des positions au sein des conseils d'administration. Cependant les changements sont toujours très lents. Quelle est votre opinion sur cette lenteur ? Quels seraient les facteurs explicatifs ?

C : Les femmes sont peu représentées, si on regarde les stats au niveau des top management des grandes entreprises, tout ce qui est leadership, leader management. Ça fait des décennies que c'est un monde d'hommes et que les femmes sont globalement peu représentées. Oui, ça évolue évidemment dans les conseils d'administration. Mais si on regarde des pays comme la Suisse, par exemple, ou c'est extrêmement traditionnel c'est que des hommes. Ce sont des réseaux d'hommes et ils se cooptent les uns entre les autres. C'est une situation qui est encore plus arriérée que dans d'autres pays. C'est malheureusement un état de fait, mais quand on est une femme, c'est avec ça qu'il faut faire quand on veut faire une carrière professionnelle dans ce type de milieu dans les grandes entreprises. C'est avec ça qu'on se bat, c'est ça les données du problème. Après c'est lent à changer évidemment mais heureusement, il y a des mesures comme les quotas qui font que les entreprises sont obligées de changer, elles n'ont pas le choix et c'est ça qui fait bouger les choses. Ça a des côtés pervers, parce qu'il y a des personnes qui n'ont pas exactement le bon profil ou la bonne expérience qui rentrent juste sur la base de leur sexe. Mais au final, ça a le mérite de faire avancer les choses et de faire faire un bond aux statistiques entre avant la mise en place des quotas et après.

E : Les quotas ont été instaurés en Belgique en 2011. Cela a-t-il eu vraiment un impact sur votre sélection ?

C: Dans les conseils d'administration, si la personne qui doit partir met en déficit, soit en termes d'indépendance, soit en termes de femmes, la personne recherchée a besoin d'avoir ces caractéristiques-là. Chaque fois que quelqu'un sort du Conseil d'administration, ils font attention à faire entrer un homme ou une femme, un indépendant ou pas un indépendant, c'est comme ça qu'ils pilotent la composition des conseils d'administration.

E: Font-ils d'abord attention au genre de la personne plutôt qu'à ses compétences ?

C: Non ce n'est pas ça. Généralement, ils demandent à un cabinet de faire la recherche. Quand on donne le brief au cabinet, on précise qu'il faut que ce soit une femme absolument ou pas ou ce serait mieux,

avec telles et telles compétences. Vous n'allez pas faire rentrer quelqu'un qui n'a pas les compétences évidemment mais ça fait partie du brief en fait.

E: Quelle est votre opinion, trouvez-vous que c'est positif ou au contraire, trop contraignant ?

C: Comme je vous dis, ça a le mérite de faire avancer la situation puisque toutes les entreprises sont obligées d'être « compliant » et d'adhérer aux quotas. Vous passez d'une situation où il y a peut-être 10 % de femmes à une situation où il va y en avoir 30 ou 40 en quelques années. Donc pour ça, c'est positif. Après philosophiquement, il n'y a pas tellement de raisons de forcer le recrutement de femmes si la situation n'était pas déséquilibrée à la base. Il n'y aurait pas besoin de faire ça. J'imagine que dans quelques années, quand les mœurs auront changé, tout se passera enfin avec des remplacements naturellement équilibrés, il y aura peut-être plus besoin de forcer des quotas. Les quotas ont un côté dangereux aussi, on peut instaurer des quotas black-blanc, vieux jeune, gay, straight. Toutes les minorités pourraient justifier de certains quotas si on poursuit cette route pour assurer une diversité dans les boards et je pense que ça irait un petit peu trop loin.

E: Selon vous, les quotas sont-ils l'unique méthode efficace ou peut-on mettre d'autres actions en place ?

C: Par expérience, les entreprises ne changent pas si elles ne sont pas obligées de changer. Malheureusement, on pourrait imaginer une autre méthode que les quotas mais il faudrait qu'elle soit plus versatile d'une manière ou d'une autre, parce que quand on a le choix on ne le fait pas en fait.

E: D'après vous, cet effet contraignant est nécessaire ?

C: Je pense, oui. Les entreprises ne changent pas si elles ne sont obligées de changer. Il y a plusieurs façons d'être obligé de changer. Par exemple une entreprise qui est sur le marché, qui évolue avec ses concurrents qui offrent des choses complètement différentes, basées sur les nouvelles technologies etc., sera obligée de changer, sinon elle devient obsolète. C'est une obligation, ce n'est pas quelque chose qu'ils vont faire de façon proactive.

E: Au-delà de la législation, y a-t-il des obligations d'engager des femmes dans le management des entreprises ?

C: Dans le management de l'entreprise, il y a aussi des choses qui bougent à ce niveau-là. Je ne sais pas s'il y a des quotas ou pas mais il y en a forcément au top exec. Quand vous gérez une grande entreprise, vous êtes obligé de gérer le successful planning. Si vous voulez des femmes au top exec, il faut forcément commencer à monter des femmes dans les rangs inférieurs sinon vous n'aurez personne en tant que top exec, donc ça induit tout un système de recrutement et de promotions de femmes aux postes de responsabilité à toutes les échelles de l'entreprise. Et ça prend quelques années pour le faire correctement.

E: Y a-t-il des initiatives mises en place ou bien est-ce l'effet contraignant de respecter la loi plutôt que vraiment une initiative personnelle ?

C: Ça dépend des entreprises, il y a des entreprises qui sont extrêmement engagées dans leur mission, dans leurs visions, dans leurs valeurs, et ça inclut l'égalité des chances, aussi bien sur le sexe que sur les minorités etc. sans aucune discrimination et c'est fortement ancré dans leurs valeurs. Et puis il y a des entreprises qui n'en ont strictement rien à faire. Ça dépend vraiment des entreprises, il n'y a pas de généralité là-dessus.

E: Est-ce ça dépend aussi du secteur ?

C: Certainement, il y a des secteurs qui sont plus traditionnels que d'autres.

E: La Belgique a imposé les quotas au niveau national. Depuis fin 2022, une directive européenne a été acceptée, et doit être mise en place dans les pays membres. Pour vous, est-ce plus légitime une loi nationale ou une loi européenne ?

C: Les entreprises au-delà d'un certain niveau de business, sont sur le marché national et international. La diversité existe aussi au niveau culturel, avoir par exemple sur le marché belge, des gens qui sont belges et des gens qui ne sont pas belges. On a beaucoup d'institutions en commun en Europe, ça paraît

logique que ces choses-là soient décidées au niveau européen et appliquées au niveau des pays, ça permet de faire avancer la situation dans tous les pays au niveau de l'Europe.

E: Pour permettre ainsi une certaine harmonisation ?

C : Oui

E : En tant que femme et surtout en tant que femme membre de Conseil d'administration, quels sont les obstacles auxquels vous avez dû faire face qu'un homme n'a pas rencontrés pour rentrer dans un conseil d'administration ?

C : Pour rentrer dans un conseil d'administration, avec le mécanisme des quotas, c'est l'inverse, on est plutôt favorisée, alors que les hommes de tête ne sont pas considérés sur certains postes quand il y a un déficit en termes de représentation de femmes. Dans la dynamique des conseils d'administration, c'est des situations assez classiques où les hommes globalement ont l'habitude de s'écouter parler, l'habitude que les gens les écoutent. Quand vous êtes une femme, il faut parfois essayer 3 fois avant d'y arriver parce qu'il y a toujours quelqu'un qui parle par-dessus. C'est ce genre de choses qui sont implicites, qui sont non dites et qui sont considérées comme normales en fait parce que c'est comme ça partout. Donc ça demande plus d'efforts pour faire part de vos avis, de vos opinions, de vos arguments. Pour atteindre quelque chose, ça demande plus d'efforts qu'un homme généralement.

E : Vous avez évoqué la loi des quotas en faveur des femmes. Selon vous, est-elle en défaveur des hommes ?

C : Ceux qui ne sont pas en place, sont à un moment de leur carrière où ils essayent de développer ce type de phase et d'opportunités sont moins considérés à cause des quotas. Si on regarde la représentation du sexe au niveau global, ce n'est pas en leur défaveur. La raison pour laquelle il y a des quotas, c'est parce que la situation est déséquilibrée à la base. Au niveau individuel, évidemment, ça va défavoriser certaines personnes qui cherchent à obtenir un poste à haut standing.

E: Y a-t-il de la réticence du sexe masculin ?

C : Non je ne pense pas qu'il y ait de la réticence et je pense qu'avec le temps les gens se rendent compte qu'il y a de la richesse dans la diversité. Certaines personnes ne vont être écoutées de la même façon que leurs collègues masculins. C'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est tous ces comportements un peu implicites, non-dits auxquels on fait face de manière générale.

E : Depuis le début de votre carrière, avez-vous vu une certaine évolution au niveau des stéréotypes ou est-on toujours au même stade et toujours au même problème ?

C : Je pense qu'au début de ma carrière, je voyais beaucoup plus de comportements franchement misogynes, des blagues salaces. Longtemps, j'étais la seule femme manager dans des groupes d'hommes et ça posait des problèmes par exemple, quand il y avait des voyages d'entreprise. Il fallait toujours avoir quelque chose de spécial pour moi, parce que je ne pouvais pas être dans les mêmes chambres ou dans les mêmes toilettes. C'était perçu comme étant évidemment très pénible. Les hommes, quand ils sont entre eux, aiment bien se moquer de leurs femmes ou leurs enfants, faire des blagues. C'était des comportements très courants quand j'étais au début de ma carrière. Maintenant je pense qu'ils ne le pensent pas de la même façon, mais en tout cas, ce n'est plus partagé de la même manière, parce que les gens se rendent compte que ce n'est pas approprié et que ça peut être offensant pour les personnes autour et notamment pour les femmes. Il y a beaucoup moins de comportements ouvertement sexistes qu'avant. Ce sont les situations qui font changer évoluer les mentalités. Je pense que les gens se rendent compte qu'il y a plus de richesse dans la diversité, même si ça fait moins boy's club comme c'était avant, mais en tout cas, pour ce qui est de faire avancer la stratégie et le business de l'entreprise, c'est important et ça apporte de la valeur.

E : Vous avez parlé de la diversité et de la richesse que ça apporte. Selon vous, le fait d'avoir un conseil d'administration diversifié a-t-il un impact sur la performance et sur la prise de décision ?

C : Je ne sais pas s'il y a des études particulières sur les conseils d'administration, mais en tout cas, il y a des études sur le fait qu'une entreprise qui favorise la diversité et qui a un top management équilibré

au niveau hommes-femmes, mieux que celles qui sont exclusivement masculines. Il y a des études qui ont été faites et qui abondent très clairement dans le sens.

E : En dehors de ces études, est-ce que vous personnellement vous le ressentez également ?

C : On a des différences de point de vue, donc ça crée de la richesse, ça crée des débats, ça crée d'autres perspectives, d'autres approches.

E : Selon vous, quelle est la vision pour le futur des femmes ? Pensez-vous que l'égalité naturelle pourrait être atteinte ? Si oui, dans combien de temps ?

C : Quand ? Franchement je n'en ai aucune idée.

E : Votre vision pour le futur est-elle plus plutôt négative, on ne l'atteindra jamais, plutôt positif, je pense qu'on est sur la bonne voie ou peut être neutre aucun avis, la situation va stagner ?

C : Avec le mécanisme des quotas, on va fatalement y arriver, et ça c'est une bonne chose. Après est-ce que le système va être self-feeling et va se poursuivre de façon équilibrée, je ne sais pas. Je ne suis pas de nature très optimiste. Avoir une majorité de femmes, ce n'est pas souhaitable non plus, les femmes entre elles ne sont pas forcément solidaires, ce sont des dynamiques qui sont compliquées, qui sont beaucoup plus perverses, par expérience que les « combats » au niveau masculin. Ce n'est la même nature. Comment ça va évoluer ? J'imagine que si les quotas restent en place, la situation se maintiendra équilibrée, mais c'est important je pense d'avoir une part minoritaire d'au moins 30 ou 35 % que ce soit homme ou femme pour avoir des dynamiques. Les comportements sont compliqués des 2 côtés, aussi bien du côté de la majorité que de la minorité, c'est pour cela qu'il est important d'avoir une part d'au moins 70-30 idéalement, 80-20 ou 50-50.

E : Pensez-vous que la loi doit rester en vigueur ? En principe, les quotas ont une durée limitée, le but étant d'introduire le processus pour que le futur soit naturel. Pour vous, est-ce possible ou est-ce un peu utopiste ?

C : Je n'ai pas franchement confiance dans la capacité des hommes à maintenir une diversité.

E : Vous avez évoqué dans votre précédente réponse qu'il y a une certaine compétition entre femmes, qu'elles n'ont pas forcément un effet solidaire. Les femmes ne s'entraident-elles pas ?

C : Ça peut arriver que les femmes se voient effectivement comme des concurrentes et non comme des partenaires. Regardez dans le monde des grandes entreprises, nos histoires de politique etc., il y a des comportements des hommes ou des femmes pour obtenir une promotion, pour avancer, pour être vu de telle façon. Les femmes agissent parfois de manière égoïste pour accéder à des opportunités, ne partagent pas certaines informations avec leurs congénères parce que ça pourrait être à leur détriment.

E : Est-ce lié au fait qu'il y ait moins de femmes dans les conseils d'administration, que les places soient limitées ou est-ce la nature de la femme ?

C : C'est certainement lié au nombre d'opportunités, au fait que c'est dur de se faire une place dans ce type de monde. Je ne pense pas que ce soit la nature, les femmes sont au contraire bienveillantes et en tout cas veillent au bien-être de leur communauté autour d'elle en général, plus que les hommes. Je ne pense pas qu'il faille y voir autre chose, mais le fait est qu'il y a une certaine compétitivité.

E : [Conclusion et remerciements]

Appendix K : Interview Sébastien

E : Emma

S : Sébastien

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel, et votre relation par rapport au Conseil d'administration ?

S : J'ai fait Solvay et puis j'ai commencé chez X, ça me paraît assez classique, et puis je suis rentré dans cette entreprise-ci, après 3 ans chez X. Cette entreprise-ci n'était pas du tout ce qu'elle est aujourd'hui, c'était plutôt une société très traditionnelle, une société holding qui exploitait différentes activités au Congo. Il y avait un projet immobilier qui était développé sur des activités propres. Et puis, je suis rentré comme contrôleur financier, je me suis un peu occupé du projet immobilier, qui était un succès. Du coup, on en a refait un autre, jusqu'au moment où, en 1997 l'actionnaire majoritaire a eu des problèmes, a décidé de vendre sa participation. Je n'avais pas d'argent, j'étais encore bien jeune, je devais avoir 34 ans, j'ai dit « on va acheter toute la participation, et on va remettre une partie en bourse », j'avais l'air bien naïf, mais j'ai réussi à fédérer les membres du comité de direction. On a été voir la banque Degroof qui a fédéré des investisseurs, et cette opération s'est bien réalisée. Je n'étais pas encore le boss, mais j'étais déjà dans le conseil d'administration à ce moment-là. On a fait plus ou moins un management layout. Et donc, c'était le boss dès lors qui définissait la stratégie et il voulait faire de l'immobilier mais aussi du private equity, parce qu'il avait grandi là-dedans et puis ça l'intéressait. Après quelques années, on a bien performé en immobilier mais on a vraiment mal fait en private equity. Je suis devenu le CEO en 2005 avec l'objectif de recentrer tout sur l'immobilier. J'ai vendu tout ce qui n'était pas private equity, j'ai développé l'immobilier et puis en 2016 j'ai trouvé que la Belgique et le Luxembourg était un peu petit et on a commencé une politique de diversification internationale. En 2018, avec le green deal, de choisir comme axe de développement la sustainability. Voilà en peu de mots, pourquoi X aujourd'hui est un des acteurs majeurs présents dans 10 pays, uniquement la promotion immobilière dans le bureau et le logement.

E : En Belgique, mais donc également à l'échelle européenne, la position des femmes dans les postes de décision s'est améliorée, elles ont de plus en plus de plus de place, mais cependant c'est toujours très lent. Quelle est votre opinion et votre ressenti par rapport à cette situation ?

S : Il y a effectivement des impositions qui sont faites au niveau du Conseil d'administration, la position est d'avoir un 1/3 de diversité, il ne faut pas non plus qu'il y ait que des femmes. On l'a appliquée il y a au moins 12 ans. La position devient évidente maintenant. Jamais un homme, même s'il a beaucoup de féminin en lui, comme on dit parfois, ne sera jamais une femme. Une femme qui a beaucoup de tripes et de testostérone œnophile, ne sera jamais un homme, c'est une femme, et il est fondamentalement important, je suis très dans le genre, peut-être qu'il y en a qui change de genre, ça ne me dérange pas, mais la majorité a un genre, et je crois que c'est du dialogue entre les genres, que naît une amélioration des décisions. Ça c'est mon expérience au sein du Conseil d'administration, c'est assez compliqué de faire évoluer les entreprises. Il se fait que, depuis 4-5 ans, je suis un peu plus ouvert. Je vis avec une féministe, qui m'a appris, à quel point la société patriarcale était dans toutes les petites choses de la vie, comportements naturels et évidemment dans les rouages de l'entreprise. Il faut pouvoir faire évoluer l'entreprise dans ses rouages, dans sa culture, dans ses réflexes, dans ses mentalités, à la fois dans des périodes de grands succès, mais aussi dans des périodes de grande crise. On ne connaît que ça et spécialement dans l'immobilier et spécialement depuis 15 ans. Quand tout va bien, on ne change rien, parce que la principale caractéristique de l'homme est de s'auto-congratuler en cas de succès, et en période de crise, la caractéristique de l'homme est de se replier sur soi et de ne rien entendre. Par contre aujourd'hui, je pense que le centre de gravité évolue un peu. J'ai lié ça à la prise de conscience de la crise climatique, à la prise de conscience du COVID, où on a des réponses vraiment très différentes, hommes-femmes, et vraiment des crises qui font réfléchir, et les crises qui donnent l'évidence que la réponse n'est pas unidimensionnelle. Comme il faut communiquer au niveau international, il faut communiquer à plusieurs et plusieurs genres, on fait avancer des décisions qui sont difficiles en des périodes de crise. Si on veut un monde qui évolue vers plus de durabilité, dans la durabilité, il y a effectivement la

diversification de genre, comme il y a d'autres valeurs, l'atténuation des différences sociales, l'accès au logement, toutes ces valeurs qui font un monde meilleur. Je suis parti de la réflexion des 17 SDG, il y a le 5^{ème}, je ne veux pas m'arrêter à un mais je veux aussi savoir que la diversité des genres est un des 17. Il faut s'en occuper, il faut s'occuper des autres pour ce monde meilleur. Je crois que c'est une question d'ouverture, d'éducation, d'éducation de ses collaborateurs, de ses actionnaires, de ses enfants, une question de communication et une question de soi-même. Je ne suis pas tout pour la décroissance, je suis pas du tout pour arrêter les gens de vivre, je suis pour un discours plus vrai et dans cette logique-là, la présence des femmes dans les organes de direction de l'entreprise est tout à fait fondamentale. Il faut l'imposer dans les conseils d'administration, elle n'est pas encore imposée dans le comité exécutif, dans le comité de direction. Je suis pas contre qu'on l'impose dans quelques années, parce que ça va forcer un peu les choses.

E : Vous êtes plutôt positif pour les quotas ?

S : Je pense que les quotas permettent de faire évoluer les choses à un moment, je suis en pas révolution et je suis un homme, mais je me rends compte qu'on est dans une société patriarcale, et que pour la faire évoluer, les quotas, c'est bien. On a aussi d'autres choses qu'il faut évoluer, mais le discours positif ce n'est pas toujours évident, on voit qu'il y a du féminisme radical, qui par ailleurs, se fait insulter. Donc qu'est-ce qu'on fait, on parle comme on parle tous les 2, c'est bien, mais dans une entreprise avec des targets, des cultures, des pressions financières, des crises ou au contraire des périodes de pause, parler comme ça, finit toujours en 2^{ème} page du journal, mais pas en première page. Je pense que les quotas ont ce côté de mettre le sujet en première page du journal.

E : L'implémentation des quotas est-elle facile ou plutôt contraignante ?

S : Contraignante, parce qu'il y a beaucoup d'hommes dans mon métier. Évidemment toutes les femmes, tous les hommes aussi, veulent qu'on s'adresse à eux pour leurs compétences et pas pour leur genre. Les femmes que je connais, se font une idée, on s'adresse à elles, d'abord pour le genre, mais je vais leur montrer que c'est les compétences qui comptent. Je pense que, quand il y a des quotas pour faire changer les choses, tout le monde doit accepter qu'on cherche des femmes un comité de direction, parce qu'il n'y en a pas. Je suis président de X, qui est l'union de l'immobilier, il y a 27 administrateurs dont 3 femmes. On va en chercher, on est attentif, mais il faut aussi que le marché donne les occasions.

E : D'après vous, les candidates sont là ou bien il manque de candidates, et c'est vraiment très difficile de trouver des profils féminins ?

S : Plus on est dans l'opérationnel, plus c'est compliqué de trouver des profils féminins. Je vais vous dire, j'ai dû engager un responsable de la communication, j'ai dû engager un responsable de ressources humaines, je me dis que c'est une bonne occasion, je vais engager des femmes parce que ça va augmenter mes quotas, et ça fera du bien à l'entreprise d'avoir un peu des regards différents. Mais infine, le choix, c'est la compétence. J'ai eu 4 enfants, donc je suis favorable aux enfants, quand une maman a un enfant de 4 ans ou 2 ans, elle n'a pas en même temps l'ambition de devenir CEO. Elle veut un boulot intéressant, c'est mon expérience, ce n'est pas une opinion. Ma voisine est dans le marketing, elle cherche un boulot 4/5^{ème} parce qu'elle voudrait bien profiter des enfants. Ce n'est pas moi qui l'ai dit, c'est ma voisine. Ma fille a 30 ans, elle est allée à l'administration, elle va sûrement avoir un bébé, elle a trouvé son équilibre. Le mari de ma voisine est plus libre dans son boulot, va rechercher les enfants à la crèche etc, mais ma voisine est un peu frustrée. En tant qu'employeur, je parle de flexibilité, je ne veux pas engager des personnes qui trouvent un boulot d'appoint, en disant je n'ai pas envie de rester à la maison, je veux un truc intéressant qui m'occupe 4 jours par semaine, c'est pas mal, non je n'ai pas envie de ça. J'ai envie de gens impliqués, qui croient à leur truc, mais par contre, s'il faut aller rechercher le bébé à la crèche parce qu'il a une gastro, bien évidemment que c'est oui, le problème est plus pour le bébé que pour moi. On va rechercher le bébé à la crèche puis après, on continue à télétravailler un peu. En tant qu'employeur, je suis quand même témoin d'une période de la vie où il y a moins d'implications dans une d'entreprise, où il est plus difficile de trouver des candidates.

E : Vous voyez vraiment une différence de comportement entre un homme et une femme, en fonction de leur carrière professionnelle ?

S : Oui, je vais dire oui, il y a des nuances. Mon directeur de ressources humaines s'occupe de ses enfants, il va les chercher, on sent que les papas sont impliqués.

E : La femme porte-elle toujours plus la charge familiale que les hommes ?

S : Je crois que oui, à un moment de la vie, je dirais vers 30/40 ans. Les directions commencent vers 40 ans, au moment où il y a des ados, il y a plus de candidates, et pas à cause des enfants mais à cause d'une réflexion personnelle. Visiblement, l'homme se pose moins de questions. J'en connais qui s'en posent. Si j'avais parlé comme ça, j'aurais été très radical il y a 5 ans. Je vois une évolution, c'est sûr. Il y a des stéréotypes qui se retrouvent, effectivement.

E : Les quotas ont été choisis comme solution, à l'échelle belge en 2011, mais également à l'échelle européenne en fin 2022. Pour vous, est-ce l'unique méthode efficace ou bien d'autres actions pourraient être mises en place ?

S : Je pense qu'il faut commencer par ça, on est une société extrêmement patriarcale, il faut commencer par ça si on veut faire bouger les choses. Par contre, la clé est qu'il faut l'adhésion, c'est-à-dire qu'il faut des périodes transitoires, on peut mettre un quota, mais on dit, dans les entreprises ça devrait être un 50-50 pour toutes les fonctions, tous les niveaux, et vous avez 5 ans pour le faire. Ça permet aux mentalités de s'adapter, ça permet aux entreprises d'essayer un recrutement, de faire un 2^{ème}, de prévoir, mais infine oui, tant qu'il n'y a pas une évolution culturelle, le quota doit être là et pour ne pas tout casser, il faut prévoir des périodes transitoires. Je suis pour l'évolution claire, mais étalée dans le temps.

E : Pour vous, est-ce plus efficace d'avoir une législation nationale ou européenne ?

S : Je suis un européen convaincu, tout ce qui vient de l'Europe, je l'accueille avec un grand enthousiasme et avec un grand soulagement. Je pense qu'il n'y a qu'au niveau de l'Europe qu'on peut apporter des changements fondamentaux, sinon on va continuer à nous tartiner que dans le sud de l'Europe, il y a des comportements méditerranéens, mais que dans le nord de l'Europe, ils ont compris les choses. Je suis pour un continent où tout le monde se parle et où effectivement, les différences culturelles ne sont pas opposées entre le nord et le sud. On prend les Suédois et les Siciliens, et il faut quelque part qu'ils se disent qu'ils font partie de l'Europe, pour ça, il faut pouvoir faire évoluer les mentalités, et donc les quotas, et se donner le temps est une bonne chose.

E : Au niveau des entreprises, selon vous, ces quotas sont-ils plus une loi à respecter ou bien une volonté d'améliorer les choses et de donner plus de place à la femme ?

S : Les quotas dans le Conseil d'administration ont été une imposition, et donc maintenant ça devient de dire, c'est une bonne chose qu'il y ait des femmes, qu'il y ait une mixité au sein des conseils d'administration, et ce serait très bien dans l'entreprise, compte tenu du monde dans lequel on vit, parce que le monde évolue. Une forme de complexité du monde fait qu'une entreprise est mieux armée si elle a plus de diversité en interne pour affronter les challenges qui sont de plus en plus complexes. Je dirais qu'au début, il y a sûrement quelqu'un qui a dû dire que ça fonctionnera mieux avec la mixité, en tout cas, tout le monde n'était pas convaincu, les quotas ont fait qu'après 10 ou 15 ans, il y a plus de monde qui sont d'accord et que je ne crois pas qu'on reviendrait en arrière.

E : Pensez-vous que les quotas étaient indispensables ? Sans cette législation, aurait-on pu voir des améliorations ?

S : Je pense que ça aurait pris beaucoup plus de temps.

E : Ça a quand même permis d'accélérer les choses ?

S : C'est clair.

E : Au-delà de cette loi, y a-t-il quand même une conscientisation qui est présente ?

S : Il y a une conscientisation évidente aujourd'hui, il y en aurait certainement eu de par la médiatisation des problèmes sociétaux, par la complexité du monde, par le fait que les femmes se seraient de toute façon exprimées beaucoup plus, plus en politique, plus dans les médias, et que de toute façon, le monde aurait évolué et donc, il y aurait eu une conscientisation. Les quotas ont permis dans l'entreprise d'aller beaucoup plus vite.

E : Vous en avez parlé au niveau opérationnel, mais au niveau des conseils d'administration, n'avez-vous pas manqué de candidats féminins ?

S : Non parce qu'il y avait des groupes de women on board, donc on n'a pas manqué de candidats pour des postes d'administrateurs féminins, qui concerne essentiellement des femmes qui ont fini leur carrière, ont encore beaucoup d'énergie, beaucoup de choses à échanger, beaucoup d'envie aussi, et là il y avait pléthore. C'est plus difficile de trouver des administrateurs féminins plus jeunes.

E : Dans certains secteurs, pensez-vous qu'il est plus compliqué pour eux de pouvoir mettre en place ces quotas, par manque de candidats ou pas ?

S : Ah oui, l'immobilier par exemple, c'est compliqué. Je vous invite à voir le rapport d'activité de BESIX Group, il y a une dame en couverture, vous voyez le conseil d'administration, c'est que des hommes, le conseil de direction, c'est que des hommes. C'est vraiment très intéressant comme entreprise, c'est la construction. C'est des métiers d'hommes, il y a beaucoup d'hommes, et s'il y a des femmes qui sont ingénieurs en construction ou ingénieur architecte, elles n'ont pas les postes de direction maintenant. Dans les codeurs, les programmeurs, il y a une majorité également, je pense. Ce n'est pas mon secteur, mais je pense.

E : Pensez-vous que dans le futur, ça va s'améliorer ou bien qu'il y aura toujours cet écart présent, et ces stéréotypes de la construction, c'est plutôt masculin ?

S : Ça va sûrement s'améliorer mais au même rythme qu'on fait des petits nœuds bleus pour les garçons et des petits nœuds roses pour les filles. C'est comme ça depuis 60 ans, depuis 100 ans, et ça évolue mais si un petit garçon vient avec un nœud rose, on va quand même lui adresser un regard bizarre. Ça n'évolue pas très vite.

E : Pour vous, en tant qu'homme, pensez-vous que les femmes font face à plus d'obstacles au niveau de leur progression professionnelle ?

S : Le fameux plafond de verre !

E : Quelle est votre opinion par rapport à cela ?

S : Il existe quand même, on essaie de le casser, le plus possible, il y a des figures de proue qui font changer les choses, mais quand même, ce n'est pas évident.

E : Pour vous, quel est le facteur explicatif ? Comme vous l'avez expliqué auparavant, est-ce le fait que les femmes portent encore davantage la charge familiale ?

S : Ça, je dirais que c'est pour la génération ,40-45-50 ans. Je pense que c'est une conception sans doute, de culture, les reliquats d'une société patriarcale qui croit qu'un dirigeant d'entreprise, il y a encore une majorité de personnes qui croient qu'il faut de la testostérone, alors sans doute qu'il en faut un petit peu, pas que, et il y a quand même des femmes qui sont des dirigeantes, c'est que ça évolue, c'est que cela existe. Je crois que, fondamentalement, vous mettez la même entreprise dirigée par un homme ou une femme, ce ne sera pas la même chose, parce qu'un homme va toujours être un homme et une femme, va toujours être une femme. On est ce qu'on est, et on évolue en fonction de notre genre, de ce qu'on fait. Il y a quand même une différence, y a pas de mieux ou moins bien, c'est différent.

E : Vous voulez dire qu'un homme a plus de compétences pour être un leader qu'une femme ? Dans les études, on a souvent cette perception « pense comme un manager, pense comme un homme ». Quelle est votre opinion par rapport à cela ?

S : Alors ça, je pense que plus personne n'osera le dire. Je dis simplement que des entreprises gérées par un homme ou par une femme, ne sont pas gérées de la même manière, parce qu'un homme est un homme, et une femme est une femme. Il y a une différence, mais ce n'est pas non plus la seule différence qu'il peut y avoir, elle dépend aussi de la culture. Je n'ai pas dit que c'était mieux.

E : Il n'y a pas de mieux ou de moins bien, mais vous ressentez quand même une différence dans la manière de gérer les choses ?

S : Oui je crois, bien sûr. C'est peut-être bon pour une entreprise d'alterner dans sa gestion, qu'un homme succède à une femme et vice versa. Ça apporte des énergies différentes, ça porte des regards, ça porte des orientations stratégiques différentes, c'est plutôt comme ça que je vois les choses.

E : Au-delà de l'égalité homme-femme, le fait d'avoir un conseil d'administration diversifié a-t-il un impact sur la performance et la prise de décision ?

S : Oui, ça c'est sûr, tout à fait.

E : Ça permet d'avoir plus de débats, d'amener plus d'ouverture d'esprit ?

S : Si on symbolise une décision par un objet, on le met sur la table et ça permet de l'éclairer de différentes manières. S'il n'y a que des femmes, ou s'il n'y a que des hommes, on va l'éclairer que d'une partie, il y a une partie qu'on ne verra pas. Si on est à plusieurs autour de la table on va pouvoir éclairer la décision à prendre sous différents angles, en pensant à différentes conséquences, avec différentes sensibilités, avec différents regards. La diversité permet et a un grand impact, il n'y a pas que ça, il y a aussi l'expérience, il y a aussi la sensibilité de chacun, la culture, la nationalité de chacun, etc. qui peut apporter beaucoup. Le genre est un élément extrêmement important.

E : Pour terminer, selon vous, quelle est votre vision future pour la place des femmes dans les conseils d'administration ? Une égalité naturelle pourrait-elle être atteinte ?

S : Bien sûr, mais il ne faut pas que cette égalité soit enfermante, c'est à dire qu'on garde parce qu'il faut 50-50, et si quelqu'un n'est pas compétent, on la garde quand même. Il faut laisser les bons candidats qui passent, on peut être, pendant 3 ou 4 ans, avec plus de femmes que d'hommes et puis après plus d'hommes. Je crois que ça pourra être atteint quand on sera, collectivement convaincu, de cet apport et les quotas n'auront plus de raison d'être parce que ce sera ancré dans la culture.

E : Pour vous, ce n'est toujours pas ancré, il y a toujours des entreprises qui veulent cette majorité masculine ?

S : Je crois que collectivement, l'inconscient collectif est encore teinté du patriarcal, pour laisser les quotas.

E : Votre vision future est quand même plutôt positive ? Quand pensez-vous qu'on pourrait l'atteindre, plutôt 5, 10, 20 ans ou plus tard ?

S : Je pense que le monde s'accélère beaucoup. On parle beaucoup du climat, en plus du climat, c'est toute une politique de durabilité, et dans la durabilité, il y a des notions très humaines, qui sont celles-là. Le monde s'accélère, et je crois que les mentalités pourraient s'accélérer, inclus le rapport aux femmes, dans les 5 à 10 ans qui viennent.

E : Vous avez quand même une vision assez à court terme.

S : Eh bien oui, je suis très sur la décarbonation de l'économie, ça correspond pour moi aussi à une forme de diminution du patriarcat, le carbone vient justement du gaz, du pétrole, dans des pays comme les États-Unis, l'Arabie, où la femme trouve encore difficilement sa place. C'est mon opinion, moi je fais un parallèle, la décarbonation est l'équilibre hommes-femmes.

E : Selon vous, les hommes sont-ils aussi enclins à cette diversité, ou certains sont encore très réticents et ont un peu l'impression qu'on leur vole leur place ?

S : C'est encore 2 choses, on leur vole leur place, c'est-à-dire que les hommes qui ont envie d'être administrateurs, râlent un peu parce qu'ils ne sont pas des femmes, et que c'est encore des femmes qui ont plus le choix de poste d'administrateur. Je dirais que chaque homme doit faire son chemin, il doit abandonner petit à petit, toutes les prérogatives que la société patriarcale lui avait confiées inconsciemment depuis 50 ans ou encore plus, et doit petit à petit, dans sa vie privée, dans sa vie professionnelle, abandonner ces prérogatives pour découvrir un autre rôle qu'on peut avoir, en tant qu'individu avec une compétence et une existence. Il y a ce changement à faire, ne pas dire, je suis un homme, donc je sais, il faut dire je suis un individu, j'ai une compétence, donc j'existe aux yeux de l'autre. C'est une évolution qui est en train de se faire au niveau de la société. Tout ce que je peux lire

parfois sur des réseaux sociaux ou entendre, il y a quand même des endroits de la planète, où ce n'est pas comme ça.

E : Pour revenir une dernière fois sur les quotas, ils sont évidemment favorables aux femmes mais qu'en est-il pour les hommes ? Cela a-t-il un impact sur leur position, en leur défaveur ou bien cela leur laisse quand même leur place ? On a beaucoup parlé de femmes, mais la diversité inclut les hommes également.

S : Avez-vous connaissance d'endroits où il n'y a que des femmes, et où on a dû faire sortir les femmes pour faire entrer un peu d'hommes ? Non, quelque part, on a dû faire sortir des hommes pour faire entrer des femmes.

E : Un homme voit-il également cette initiative de manière positive ?

S : Oui, cela lui demande un petit travail personnel, puisqu'il y a changement des sociétés, de toute façon, on n'a pas le choix.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix L : Interview Ruth

E : Emma

R : Ruth

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-m 'expliquer brièvement votre parcours professionnel et particulièrement votre situation en tant que membre d'un conseil d'administration ?

R : J'ai fait des études économiques financières, j'ai reçu mon diplôme en 1979. J'ai parcouru tous les échelons du département finances en commençant comme cost accountant, en devenant comme CFO. J'ai travaillé pour plusieurs sociétés, surtout des sociétés multinationales, des sociétés américaines, sociétés anglaises. De 1989 à 2002, j'ai travaillé pour un centre de coordination, j'avais la fonction, non seulement de directeur financier, mais aussi de secrétaire générale et d'administrateur délégué. C'était un centre de coordination pour la société X, société active dans le secteur de la chimie, qui avait établi un centre de coordination en Belgique, dans les années 80-90 où on avait encore la possibilité d'avoir des avantages fiscaux, liés au centre de coordination en Belgique. Je m'occupais surtout de financement et de trésorerie. J'ai quitté la société lors d'une restructuration. Le groupe avait décidé de retirer ses activités de Belgique et nous étions sur un site où nous avons vendu une grande partie de nos activités à X, société américaine, nous étions un nombre restreint de personnel sur le site, nous étions à peu près une centaine. Après quelques années, le groupe a décidé de renflouer tout son personnel vers l'Angleterre, étant donné que le centre de coordination avait des activités liées aux avantages fiscaux notamment lié à l'engagement d'un certain nombre de personnel, donc là on a décidé de liquider le centre de coordination et j'ai quitté la société à ce moment-là.

En 2002, on m'a demandé de venir travailler comme directrice financière et directrice ressources humaines pour la société X qui était le nouvel entrant dans le secteur de l'énergie en Belgique, où le monopole d'Electrabel venait d'être brisé et diverses sociétés se sont montées pour essayer d'attaquer la concurrence avec Electrabel. C'était une start-up avec un nombre très restreint de personnes, on a évolué de 20 personnes la 1^{ère} année, vers 50, 150 et à la fin, on était à peu près 300 personnes, aussi bien du personnel embauché directement que prestataires de service. J'ai été directrice financière et ressources humaines de 2002 à 2008. Ensuite, j'ai été nommée CEO de la société, ce que j'ai fait jusqu'en 2012. [...] Puis, j'ai eu l'opportunité d'aller travailler, comme directeur général en Grèce, de gérer 2 de leurs sociétés de distribution et de vente de gaz naturel. C'était un choc culturel. J'avais déjà travaillé pour les Italiens, et j'ai trouvé moins dur de travailler avec les Grecs qu'avec les Italiens.

Après ces 2 ans, on a voulu renouveler mon contrat, mais cette année-là, mes 2 filles sont devenues maman et j'ai décidé de revenir en Belgique.

En 2015, j'ai pris une année de sabbat, et en 2016, j'ai créé ma propre société de consultance.

Depuis 2017, j'ai rejoint la société X en tant qu'administratrice indépendante. Mon mandat va arriver à échéance au mois de mai lors de l'assemblée générale, mais normalement, je vais être renouvelée pour un mandat une durée de 6 ans pour administratrice indépendance de X.

Je travaille comme consultante pour une société d'infrastructure anglaise qui prend des participations dans des sociétés de natures diverses et ils ont des fonds de pensions qui investissent dans les fonds d'infrastructure qui sont gérés par X. Là, Je suis adviser pour le Bénélux. C'est une fonction très limitée en temps. Ce que je fais là, j'ouvre les portes s'ils veulent parler à certaines personnes dans le marché belge, je les mets en contact.

En 2019, j'ai reçu une autre opportunité de devenir administratrice indépendante chez X, transporteur de gaz en Belgique. Et depuis mai de l'année passée, je suis également administratrice indépendante chez X qui a son holding au Luxembourg. Donc c'est un peu différent de mes deux autres mandats, il y a moins de contraintes d'un certain point de vue.

Voilà donc ça se sont les fonctions dont je m'occupe. j'ai des mandats chez X1 et ce n'est pas uniquement des activités belges, c'est aussi Xasset, société d'asset des actifs et également Xgroup qui comprend aussi des activités internationales, pas uniquement en Belgique.

Alors pour X1, c'est le mandat pour lequel je consacre le plus de temps. J'ai été nommée dans 3 de leurs sociétés, comme administratrice indépendante. Il faut savoir que X1, est gérée sur la loi électricité. Il y a certaines contraintes qu'on doit observer en matière d'équilibre entre les administrateurs indépendants et non-indépendants. Il y a un équilibre qui doit être respecté. Nous sommes actuellement 14 administrateurs, ça fait beaucoup, dont 7 indépendants et 7 non-indépendants. Les non-indépendants sont nommés par l'actionnaire de référence. X1 est un peu près à 50% détenu par un actionnaire de référence belge public qui comprend un nombre de communes en Belgique. Les dividendes versés aux actionnaires servent à financer les budgets des communes. Il y a des représentants flamands, wallons et bruxellois. Ce sont notamment et souvent des gens avec un mandat politique qui ont été nommés au sein du conseil d'administration, mais ce sont des non-indépendants. Ils sont au nombre de 7 dans les 3 sociétés. Pour garantir l'équilibre, il faut aussi 7 mandants indépendants. Et moi je fais partie des mandants des directeurs indépendants.

En termes de genre, pour les non-indépendants, en X group, transmission et asset, nous sommes 5 hommes et 2 femmes. Pour les indépendants, il y a un meilleur équilibre, pour X group, nous avons 4 hommes et 3 femmes et pour X transmission et X asset, nous avons 3 hommes et 4 femmes.

Pour le moment, nous avons le projet de diminuer le nombre d'administrateurs de 14 à 12, on va donc diminuer un administrateur indépendant et un non-indépendant. Chez les administrateurs de X group, ce sera un homme chez les non-indépendants et une femme chez les dépendants. Ce qui veut dire qu'on aura un meilleur équilibre à la fin. On va évoluer vers 6 femmes sur 12, donc il y aura 50% de femmes. Ce qui est très bien quand on voit les chiffres des autres sociétés. Pour X asset, pour le moment, on a 42% de femmes, 5 sur 12 et avec le changement, on aura 67% de femmes. Car on aura de chaque côté 2 hommes qui vont disparaître. A part le conseil d'administration, nous avons aussi les comités. Nous avons un comité de rémunération, de nomination ou de gouvernance, d'audit et pour X group uniquement, nous avons aussi un comité d'avis stratégique. Là aussi, ce que nous voyons, c'est que nous essayons toujours d'avoir assez bien de femmes dans les comités également. Tous les comités comptent 5 membres [explications de la composition des comités]. Ce qu'on voit, c'est que la majorité de femmes se trouvent dans les indépendants. Quand on regarde le nombre des femmes, chez les non-indépendants, nous n'avons que 2 femmes. Là, on essaye à maximum, pour contre balancer un peu, d'avoir un maximum de femmes dans les comités. [...]

Pour X2, nous avons encore plus d'administrateurs, nous sommes au total de 20. X2 est gérée par la loi de gaz et est pour 70% en mains de l'état belge public-gaz. 20% des actions étaient jusqu'à peu en mains d'une société Canadienne. Entre-temps, ça a changé et c'est un consortium de sociétés qui a repris les actions canadiennes. C'est un changement de très récente date, qui date de février. Pour X2, il n'y a que 10% des actions qui sont cotées en bourse et la majorité des administrateurs, étant donné qu'ils ont 70%, sont des non-indépendants. Nous avons 13 non-indépendants, incluant le président et le CEO et dans ces 13, il n'y a qu'une femme. Moi je fais partie des indépendants, nous sommes 7 indépendants et ce sont toutes des femmes. Les administratrices indépendantes sont toutes des dames. Ça fait que 8 sur 20 sont des femmes, donc 40% un peu près. Là, on remarque que l'équilibre n'est réalisable quand mettant les femmes comme administratrices indépendantes. [Explications de la composition des comités].

Ca ce sont pour les sociétés belges pour lesquelles je suis administratrice et qui sont toutes les deux gérées, l'une par la loi électricité et l'autre par la loi gaz, qui emporte quand même certaines contraintes. Ce que nous avons vu récemment, c'est que nous avons des remplacements d'administrateurs indépendants, et nous essayons toujours, dans chacune des deux entreprises, de chercher principalement des femmes, mais ce n'est pas évident car il n'y a pas encore tellement de femmes qui sont de niveau à pouvoir prendre une fonction d'administratrice. Le bureau qui nous a aidés n'a pas eu facile pour trouver les bons profils. On les a trouvés finalement, mais ça a quand même été assez dur. Aussi parce que le secteur de l'énergie est un secteur d'activité très spécifique, il faut donc avoir un bon équilibre de compétences parmi les administratrices. Moi par exemple j'ai des compétences en matière d'énergie, d'autres ont des compétences plutôt IT ou cyber-security, on essaye de trouver le bon mix d'administratrices et surtout chez les femmes ce n'est pas toujours évident pour les trouver.

E: La situation des femmes, dans les deux entreprises, est plutôt positive ?

R : Très positive, nous avons notre mot à dire, nous participons activement dans les discussions.

E : Quelle est, selon vous, l'explication à cette évolution ? Les quotas ont-ils joué un rôle pour permettre aux femmes d'intégrer ces positions ?

R : En Belgique, pour ces deux sociétés, nettement. On voit clairement quand on regarde les administrateurs non-indépendants, ceux qui sont nommés par l'actionnaire de référence sont souvent des politiciens et sont pratiquement toujours des hommes. Ils doivent aussi faire une répartition entre les partis, ils ont aussi la tâche difficile.

E : Quelle est votre opinion par rapport à cette contrainte de quotas ?

R : C'est un mal nécessaire, je pense qu'il faut cette contrainte de quotas. Je suis contre les quotas, fondamentalement, parce que je trouve qu'il ne faut pas regarder un homme ou une femme, mais il faut regarder les compétences en premier lieu. Je suis contre, mais l'instauration des quotas a fait quand même évoluer les choses, d'avoir assez de femmes dans les conseils, qu'elles aient leur mot à dire. On va de plus en plus respecter les femmes. L'équilibre hommes-femmes est quand même bénéfique à la stratégie d'une société.

E : Pour vous, les quotas étaient la seule solution ou bien d'autres actions pourraient être mises en place ?

R : Les quotas étaient la seule action possible à faire.

E : Ont-ils été bienvenus ou y a-t-il eu des réticences de la part de certains membres ?

R : Ils ont été les bienvenus, car dans le comité de direction, il y a aussi une bonne participation des femmes. Chez X, le CFO est une femme et elle fait ça très bien et a de très bonnes références. Le fait est surtout que la contrainte pour la nomination des non-indépendants vient des équilibres politiques qui doivent être respectés, donc le choix est plus difficile. J'ai toujours eu l'impression d'avoir été bien accueillie et d'être respectée. Je n'ai pas noté de froid particulier par rapport aux femmes.

E : Est-ce une initiative volontaire de l'entreprise ou est-ce toujours une contrainte à respecter ?

R : Je crois que c'est un peu des 2. En premier lieu, c'est la loi qu'il faut respecter. Si vous voyez les chiffres, chez X2, il n'y a pas d'autres contraintes que de nommer comme administratrice indépendante que des femmes pour arriver aux quotas. Mais chez X1, c'est différent. Je trouve aussi que, pour le moment, on va surtout, et même si le quota est respecté, car comme vous avez vu, on est au-delà des quotas, respecter les femmes. C'est comme un automatisme et c'est le clic qui a été fait. J'ai l'impression qu'on veut encore augmenter et essayer d'avoir l'équilibre un peu près 50/50 car c'est pas possible de l'avoir à tous les échelons. Par exemple pas tout à fait dans les comités mais tout de même au niveau du conseil, on commence à avoir plus ou moins l'équilibre des deux.

E : Vous êtes également membre d'un conseil d'administration au Luxembourg,

R : Effectivement, c'est très récent. J'ai participé jusqu'à présent à 4 réunions. Je n'ai pas encore beaucoup d'expérience mais là, c'est quand même une composition tout à fait différente. C'est une société qui s'est détachée de sa société-mère. Ce sont essentiellement des membres de la famille qui ont encore très sévèrement les rennes en mains. Le président est non-indépendant, son fils, le CEO, est administrateur non-indépendant et une personne de confiance de la famille, de nationalité indienne non indépendante. A eux 3, ils représentent les 3 hommes administrateurs non-indépendants. Parallèle à ça, nous avons 4 Indépendants, dont 3 femmes, une Britannique, une Française et moi-même et un homme luxembourgeois. Tout se fait en anglais, c'est très international. Les femmes sont 3 sur 7 membres, soit 43 %, le quota est bien obtenu.

J'ai été nommée en remplacement d'un administrateur indépendant qui était homme. On voit la volonté réelle d'embaucher de plus en plus de femmes, malgré le secteur très spécifique qui est surtout masculin.

E : Les quotas ne sont pas encore imposés au Grand-Duché de Luxembourg, mais le seront par la directive acceptée fin 2022. Comment est-ce perçu du côté luxembourgeois ?

R : Pour X, aucun problème comme vous pouvez le constater, on a déjà les quotas. Les quotas sont déjà respectés au niveau de l'entreprise, ils sont en avance, ils font beaucoup d'efforts d'un point de vue diversité, au niveau des ESG et la gouvernance environnementale également. Mais il s'agit d'une initiative de l'entreprise.

E : Y a-t-il une différence culturelle entre les 2 pays ?

R : Pas au niveau culturel à proprement parler. Au Luxembourg, c'est une société familiale, qui détient encore 40 % des actions. C'est une autre dynamique. Nous avons notre mot à dire au conseil d'administration, mais on remarque clairement le poids des administrateurs non-indépendants, qui représentent la famille, ce qui est normal, puisque c'est leur argent. Alors qu'en Belgique, je ne dirais pas qu'il y a un meilleur dialogue mais disons qu'on nous demandera plus notre avis en matière de stratégie.

E : Le secteur et la structure de l'entreprise jouent-ils un rôle important ?

R : Oui, absolument. Selon moi, oui. Je ne connais pas suffisamment d'autres sociétés au Luxembourg pour pouvoir comparer avec leur fonctionnement au niveau du conseil d'administration mais je crois que les différences avec la Belgique sont surtout dues au fait que c'est une entreprise encore fortement familiale.

E : Selon vous, faut-il plutôt privilégier une loi nationale ou bien une directive européenne ?

R : L'initiative nationale est mieux, à mon avis, qu'une directive européenne, qui est moins contraignante qu'une loi. Je peux imaginer que dans certains pays, il y a encore beaucoup d'hésitation au niveau des quotas féminins, et que là, l'unique moyen sera d'imposer une loi plutôt qu'une directive européenne.

E : Pour vous, cela fait-il sens ?

R : Il faudrait évidemment voir une harmonisation européenne. Je crois que l'harmonisation européenne peut encore se faire. Je crois qu'au niveau des quotas minimum une harmonisation serait bien au niveau européen mais qu'il faut quand même aussi promouvoir encore, qu'on aille au-delà de ça au niveau national. Et augmenter éventuellement et élargir le champ d'application car la directive ne touche qu'une dizaine d'entreprises au Luxembourg.

E : Par rapport au Luxembourg, est-ce que vous pensez que le gouvernement est ouvert à ce genre de directive ? Est-ce qu'il y a une volonté ?

R : Je ne connais pas suffisamment le gouvernement luxembourgeois et leurs actions.

E : Par rapport aux femmes et aux stéréotypes ? Avez-vous fait face à certains stéréotypes au cours de votre carrière ? Avez-vous remarqué des améliorations ?

R : J'ai eu beaucoup de chances. Quand j'ai commencé ma carrière, mon patron avait une sœur qui avait des fonctions de management dans une autre société, et il a vu comme qu'elle a dû se battre pour obtenir un niveau équivalent à celui des hommes. Il a donc voulu faire un changement et j'ai eu la chance de l'avoir comme patron et c'est lui qui m'a donné la chance de devenir directrice financière et d'évoluer vers la fonction d'administrateur délégué de la société. C'est grâce à lui et j'ai eu énormément de chance. Il faut avoir les capacités, évidemment, pour le faire, mais il faut aussi quelqu'un qui croit en vous. Il m'a embauchée j'avais une fille de 5 ans, et je suis tombée enceinte de ma 2^{ème} fille l'année suivante. J'avais un peu des appréhensions parce que je venais de commencer la fonction et il m'a félicitée, m'a offert un bouquet de fleurs et m'a dit : « je savais, quand je vous ai embauchée, que vous ne resteriez pas avec un enfant ». Il avait une grande ouverture d'esprit.

E : Votre patron était très ouvert, mais auriez-vous pu ne pas être embauchée par cette contrainte féminine ?

R : Oui, exactement. En 1989, j'avais 32 ans, une femme directrice financière, c'était assez rare. Les années qui ont suivi, j'ai évolué et monté les échelons. Je pense qu'en ce moment c'est quand même plus facile maintenant qu'avant. Avant, quand moi je suis sortie comme jeune universitaire, c'était quand même plus difficile de percer ce plafond en verre. J'ai eu de la chance que cette personne croit en moi et en mes capacités et que j'ai pu évoluer.

E : Ces stéréotypes sont-ils toujours présents, même si c'est plus facile aujourd'hui ?

R : Moins qu'avant, il y a toujours des machos qui défendent leur position. Les hommes et les femmes forment une bonne dynamique. L'erreur que peuvent commettre certaines femmes, c'est de vouloir se présenter comme un homme. Une femme a ses propres compétences et ses propres particularités. Les

hommes devraient être un peu plus féminins et les femmes un peu plus masculines. Il faut un bon équilibre.

E: Cet équilibre au niveau des genres a-t-il un impact au niveau des performances et des prises de décision dans les conseils d'administration ?

R :Absolument, j'en suis convaincue. Cela apporte un effet positif dans les prises de décisions, des débats, des accents différents.

E : Quelle est votre vision pour le futur des femmes ?

R :Je suis très positive. Je ne vais pas dire qu'on va prendre la majorité, parce qu'il faudra instaurer des quotas masculins. Ça va continuer à évoluer dans le bon sens dans tous les pays. Le fait qu'il y ait également un focus terrible sur les ESG et dans le reporting de toutes les sociétés cotées, ça va, même pour ceux qui sont un peu hésitants, les obliger à faire de sorte qu'ils aient un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes.

E: Pensez-vous qu'un équilibre naturel sans contrainte est possible ?

R: Oui si au niveau des études, on obtient le même équilibre. Dans certaines sociétés, il faut aussi des fonctions scientifiques et on voit aujourd'hui que les études scientifiques sont généralement suivies par les hommes. A mon avis, il y a un gros effort à faire au niveau de l'enseignement, pour faire en sorte que des fonctions typiquement masculines s'ouvrent aussi à un public féminin, offrir des débouchés suffisants pour être plus présentes dans certaines sociétés.

E: Par rapport aux conseils d'administrations, il y a parfois la remarque que, si il n'y a pas de femmes, c'est parce qu'on a pas assez cherché. Est-ce légitime ? ou parfois au sein du secteur, il manque réellement de femmes ?

R : Manque de recherches mais aussi manque de femmes dans le secteur. Je pense que le fait qu'il n'y ait pas assez de femmes qui débouchent dans certains secteurs fait qu'elles ne sont pas représentées non plus dans les organes de gestion plutôt que de ne pas chercher véritablement.

E: Selon vous, une égalité naturelle est-elle possible ? Si oui, à quelle période de temps?

R : 20 ans. Il faut changer tout le système d'éducation, promouvoir les études scientifiques par exemple.

E : Les quotas espèrent avoir des objectifs d'ici mi 2026. Est-ce trop court ?

R :Ca va être difficile à mon avis. Ils vont peut-être les atteindre, car ils sont obligés, mais peut-être de justesse. Il n'y aura pas de marge à mon avis.

E : Pour résumer, votre vision future est assez positive ?

R : Oui, absolument. N'ayez pas peur, les compétences, c'est la 1^{ère} chose et le positionnement, dialogue, comment vous vous présentez, viennent ensuite.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix M : Interview Caroline

E : Emma

C : Caroline

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et plus spécifiquement votre relation avec les conseils d'administration ?

C : J'ai travaillé 10 ans dans le tourisme en tant qu'agent de voyage, après je suis venue à Luxembourg, j'ai commencé dans une firme d'audit, chez X à Luxembourg en tant qu'assistante, puis j'ai travaillé dans le département regulatory. J'ai commencé à m'intéresser à la gouvernance, et je devenue company secretary, je m'occupais de l'organisation, de board meeting pour des clients de X. Ensuite je suis partie dans une banque américaine, toujours en tant que company secretary, j'avais en charge des boards de plusieurs clients, en private equity. En 2020, je suis devenue coordonnatrice, et maintenant, je suis exécutive responsable au niveau X. La gouvernance m'intéressait, j'étais intéressée par la certification pour les company secretary qui la faisait, et il y avait une offre d'emploi à ce moment-là pour être en charge justement du membership et de la certification chez X. En termes de contact avec les boards, je parle énormément avec les administrateurs indépendants, les administrateurs exécutifs. En tant qu'exécutif moi-même, je participe à tous les comités de direction et à tous les boards d'ILA. Je suis plongée dans la gouvernance, je suis dans différents groupes de travail au sein de l'ILA pour étudier ce qui se passe sur la place en termes de gouvernance.

E : Au niveau de la gouvernance et des conseils d'administration, on voit qu'au Luxembourg mais aussi à l'échelle européenne, qu'il y a des améliorations, la femme a de plus en plus de place, mais ça reste très lent. Quelle est votre opinion et votre ressenti par rapport à ça ?

C : Je peux vous donner quelques chiffres, et je vous enverrai un lien avec une interview de notre présidente, Carine feipel à l'occasion du 10x6 sur les women on board, je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de participer à l'événement. Si vous n'avez pas participé, regardez sur le Paperjam, parce qu'il y a une rediffusion où il y a des articles sur chacune des femmes et chacune d'entre elles avait vraiment des choses très intéressantes à dire, justement sur la place des femmes dans les boards à Luxembourg et à l'étranger. Cet événement était passionnant par rapport à ça. Pour cet événement, on a fait justement un petit point par rapport à la place des femmes dans notre membership, et dans nos membres certifiés. Il faut savoir que chez X, notre membership est composé de membres société, de membres individuels. Dans ces membres, on a des certifiés, des administrateurs qui sont expérimentés et qui ont une certification chez ILA. On s'est rendu compte qu'en 2020, on avait 25% de femmes, et en 2022 on n'était plus qu'à 22,5% au niveau des certifiés, ce qui veut dire que ça reste toujours une profession, ou en tout cas au niveau de la certification, quelque chose qui est dominée par la gent masculine. Je vous invite à consulter le gouvernance Survey, vous y avez accès sur notre site, mais je vous enverrai un petit email avec les 2 liens après notre entretien, vous aurez aussi pas mal d'informations sur les profils des boards members. Dans les fonds d'investissement, étant donné que c'est quand même un des secteurs les plus présents sur le Luxembourg, c'est toujours intéressant de regarder, et là c'est pareil, on n'a pas beaucoup évolué, parce qu'on est toujours qu'à 34%. Au niveau de Luxembourg, dans l'ensemble, on n'est pas encore super bons élèves, on peut faire mieux que ça au niveau de la présence des femmes dans notre membership, à peu près 32% de femmes dans les comités des boards. On se rend compte que la demande est de plus en plus importante, on voit de plus en plus de boards qui recherchent des femmes à mettre dans leurs boards. Quand j'en discute avec des femmes qui sont dans des boards, bien souvent, elles sont encore seules dans les boards. La tendance est quand même à la diversification, ça c'est clair, par contre il y a encore du travail à faire, on a de plus en plus de femmes qui font nos formations. On est ravi parce que pendant un moment, si on avait une femme dans nos cours de formations de directeurs c'était le maximum. C'est plus du tout le cas, on a quand même une participation qui est beaucoup équilibrée. Sur nos formations, on avait 44,5% de femmes dans les formations et nos événements, en 2021 on en avait 40%, ça augmente, ça continue à augmenter. Dans les contacts que j'ai aussi pour des administratrices indépendantes, j'ai de plus en plus de femmes. On est dans la bonne voie même si finalement, ça n'a pas aussi vite augmenté que ce qu'on aurait voulu.

E : On voit qu'au Luxembourg, il n'y a pas de législation nationale par rapport à la diversion. De par la directive européenne qui a été acceptée fin 2022, des quotas vont être imposés pour les sociétés cotées au Luxembourg. Quelle est votre opinion par rapport à cela ?

C : C'est super, c'est très bien. L'institut défend la diversité hommes-femmes, bien évidemment, mais la diversité dans les conseils aussi au niveau des compétences. Et on se rend compte que les femmes peuvent avoir des compétences particulières, une sensibilité, une façon de voir les choses différentes, et que c'est vraiment une valeur ajoutée d'avoir des femmes dans les conseils d'administration et sur des hauts postes de direction, contrairement à ce que la société patriarcale a pu faire croire. C'est vraiment mon opinion, mais on est nombreux, nombreuses à penser pareil, à dire qu'il y a la place pour les femmes, au niveau des postes à responsabilités, et en particulier au niveau des conseils d'administration, parce que c'est vraiment eux qui vont donner le ton et la stratégie sur toutes les organisations. C'est important d'avoir cette diversité, mais pas seulement hommes femmes, mais aussi dans les domaines de compétences, dans les soft skills, dans la façon de sentir les choses et de faire les choses. Un quota au niveau des sociétés cotées, c'est très bien, je sais quand c'est passé carrément dans la loi sur pas mal de sociétés, la CSSF, l'organisme de régulation du secteur financier à Luxembourg ne met pas des quotas mais incite vraiment à la diversité aussi dans les conseils d'administration, hommes-femmes, mais aussi dans la diversité en termes d'indépendance, non exécutif, exécutive, en termes de compétences etc. Il y a un papier écrit par ILA sur l'indépendance des directeurs non exécutifs qui peut peut-être vous intéresser dans le cadre de votre mémoire. On a plein de matériel.

E : La directive européenne ne touche que les sociétés cotées, au Luxembourg, ça ne représente vraiment qu'une petite partie des sociétés. L'impact sera-t-il suffisant ou le champ devrait-il s'élargir ?

C : L'impact sera intéressant, car on sait très bien qu'en général, ce qui s'applique aux sociétés cotées finit par devenir pratique de marché. Le fait que ça soit imposé aux sociétés cotées ça veut dire que le Luxembourg Stock Exchange va publier les 10 principes de bonne gouvernance. Si ça passe dans les sociétés cotées, ça va passer dans les associations professionnelles, l'ALFI va relayer, l'ILA va relayer. Le fait que ça passe obligatoire sur une partie des sociétés, ça reste de toute façon positive. On pourrait dire qu'il faudrait que ça soit dans la loi tout de suite pour tout le monde, mais on sait qu'il faut du temps pour changer les mentalités, pour avancer. Si c'est imposé à toutes les sociétés et qu'on n'a pas les personnes formées sur le marché pour pouvoir répondre aux besoins, ça c'est important aussi. C'est un des buts de l'ILA de former des gens, en particulier des femmes. Vous avez pris contact avec le women on board, et le european women on board, ce sont 2 organisations qui sont là pour promouvoir la place des femmes dans les conseils d'administration, on travaille avec eux aussi, pour former les gens, en particulier, les femmes pour prendre ce genre de responsabilité. On a de plus en plus de personnes brillantes, c'est un vrai plaisir, c'est du sang neuf, des jeunes femmes qui sont pleines d'idées, qui ont des expertises, que ce soit en sustainability, en digital, sur des nouvelles compétences qui sont recherchées dans les boards. C'est tout gagnant pour elles, on a vraiment des profils, super intéressants.

E : Pour vous, les profils féminins existent ?

C : Ils existent, oui, il y en a. Ils ne sont pas encore tous certifiés, on a encore besoin de les mettre en avant, mais oui ça existe. Il faut encore avancer là-dessus pour que les femmes sachent qu'elles ont leur place dans les conseils et dans certaines sociétés, ce n'est pas encore le cas.

E : Notamment à Luxembourg ?

C : Je pense que le Luxembourg n'est pas si mauvais élève que ça, parce que l'ouverture d'esprit est là. L'événement « women on board » du Paper Jam, où il y avait 700 participants, je m'attendais à ne voir que des femmes dans la salle, mais ce n'était pas le cas, il y avait beaucoup d'hommes aussi, c'est rassurant. Le board de Xest un board complètement diversifié, on a autant de femmes que d'hommes, c'est un gros board, on a plus de 20 personnes au board. C'est quelque chose qui est important. On a de plus en plus de signataires de la charte de la diversité, avec IMS. Je pense que vous êtes peut-être renseignée aussi, c'est un de nos partenaires clés, on travaille beaucoup avec eux, on est signataire de la charte, ce qui fait que dans tous nos événements, on a toujours une diversité aussi au niveau des speakers, des femmes et des hommes, à part égale dans la mesure du possible, sauf s'ils sont en nombre impair. On est signataire de la charte, on fait toujours attention d'avoir une parité. On voit de plus en plus de

signataires, IMS qui prend plus en plus de place aussi. Sur la place, il y a vraiment un essor de ESG, le G, c'est la gouvernance, et la diversité fait partie de la gouvernance.

E : Il y a une certaine initiative au sein des entreprises luxembourgeoises ?

C : Oui, je pense.

E : Le gouvernement a-t-il également une volonté de valoriser la diversité des conseils d'administration ?

C : Je ne pense pas être suffisamment haut placée pour pouvoir vous répondre, parce que je n'ai pas vraiment de contact avec le gouvernement. Ce que je peux vous dire, c'est que la SFR soutient la démarche et je pense que le gouvernement aussi. Je n'ai pas d'avis, parce que je suis pas résidente luxembourgeoise, je suis un peu moins impliquée dans tout ça, je n'ai pas vraiment d'avis par rapport à ce que fait le gouvernement.

E : Selon vous est-ce plus pertinent d'avoir une législation nationale ou bien européenne ?

C : C'est toujours mieux de commencer par une directive européenne qui va être transposée dans tous les pays, ça marche beaucoup mieux dans ce sens-là, en particulier pour un pays comme le Luxembourg où la plupart des sociétés sont des sociétés européennes, les boards sont composées de gens qui viennent de partout en Europe, voire dans le monde. Avoir quelque chose au niveau européen est toujours intéressant et c'est ce qui fait la force de Luxembourg aussi, c'est d'être un marché qui est adapté aux directives européennes. L'offre que le Luxembourg a en termes de ressources, de formations, etc. est super important. On travaille avec l'Europe, on travaille aussi avec ECODA, je ne sais pas si vous connaissez l'organisme ? Ça peut être intéressant aussi pour votre mémoire. C'est l'organisme qui rassemble les instituts d'administrateurs européens, ecoda.org qui travaille beaucoup avec l'Europe, il y a des groupes de travail à Bruxelles, ILA en fait partie, Guberna en fait partie, l'institut des administrateurs en Belgique. Il y a des initiatives, que ce soit en termes de formation, ils ont mis en place un diplôme européen de gouvernance pour administrateur. Ça pourrait être intéressant de discuter avec eux pour votre mémoire. Vous pouvez les contacter, ils sont super gentils, et je pense qu'ils vous répondront sans problème.

E : Les formations et les certificats que vous proposez sont-ils obligatoires pour rentrer dans les conseils d'administration ?

C : Ils ne sont pas obligatoires, ils sont, on va dire, pratique de marché, ils sont soutenus dans les best practices. Les gens savent que s'ils ont un administrateur certifié ILA ou Guberna, ils ont quelqu'un de formé en gouvernance, et qui a été obligé pour garder sa certification de faire des heures de formation continue. Ils sont sûrs du niveau de formation de la personne.

E : Les entreprises boostent-elles, incitent-elles les employés à faire cette formation ?

C : Pour les administrateurs, c'est un peu plus compliqué parce que c'est des formations qui sont personnelles, dans le sens où c'est vraiment un investissement personnel. Ce n'est pas forcément la société qui va payer la formation. Ce qu'on voit, par contre, c'est qu'on a beaucoup de demandes pour faire des formations en gouvernance, même si ce n'est pas des formations certifiantes. On a beaucoup de demandes de sociétés pour former leur board, ça c'est vraiment quelque chose qu'on reçoit énormément. On va, par exemple, donner les principes de gouvernance, quelles sont les responsabilités d'un administrateur etc. Il y a une forte demande au sein des sociétés, il y a aussi une forte demande au niveau des company secretary. Ce qui arrive à Luxembourg en ce moment, et on travaille beaucoup là-dessus, pour essayer de faire reconnaître la fonction de corporate governance officer, qui est en fait le futur company secretary et ça, c'est quelque chose que les sociétés commencent vraiment à comprendre, pour qu'un board tourne bien, avec la diversité, il faut un corporate governance officer qui va justement être l'ordinateur de bord de la voiture, qui va permettre justement que tout se passe bien en termes de gouvernance. On a écrit un manifeste là-dessus, je vous enverrai le lien, comme ça, vous aurez les références. C'est un poste qui est très important, avec une dominance assez féminine dans ce poste. Longtemps, ces postes étaient vus, comme la secrétaire, celle qui écrit les comptes-rendus des conseils d'administration, mais c'est pas du tout ça, c'est beaucoup plus. Ici, on a une certification pour les conseils, contrairement aux administrateurs certifiés, j'ai une majorité de femmes, mais c'est des postes qui ne sont pas à pareille responsabilité.

E : Le Luxembourg va être confronté aux quotas. Pensez-vous, que sans ces quotas et uniquement avec les soft law, le Luxembourg pourrait atteindre une égalité suffisante ?

C : Pas demain, ça n'a pas encore assez évolué, je pense qu'on a encore des efforts à faire, et d'ailleurs, dans l'interview de Carine, elle disait que, pour l'instant ça stagne. Ceux qui ont nommé des femmes, réalisent la valeur de la diversité.

E : Pour vous, la législation relative aux quotas va être un boost ?

C : Je pense que ça peut être un boost.

E : Comment est-ce perçu du côté des compagnies luxembourgeoises ? Est-ce bienvenu ou bien est-ce vraiment perçu comme quelque chose de contraignant ?

C : Je vous avoue que je n'ai pas encore discuté avec les sociétés de ce sujet. Pour l'instant, je n'ai pas d'avis. Je verrai si c'est un sujet qui est discuté au sein des comités, je vous enverrai. Peut-être je vais l'apporter, en fait. Oui, je peux essayer de l'apporter et voir un petit peu ce qu'ils en pensent.

E : Pensez-vous que c'est une préoccupation pour les entreprises ?

C : Pour les sociétés soumises aux quotas, ça sera une préoccupation, mais je n'ai pas l'impression que ce soit la mer à boire que d'ajouter des femmes aux conseils d'administration. Des femmes qualifiées à Luxembourg, il y en a sur le marché. Je ne crois pas que ce soit un si gros problème, de recruter peut-être 2 ou 3 femmes de plus dans la composition de leur board. Effectivement pour certaines sociétés, ça peut être compliqué mais ce n'est pas non plus la mer à boire, on est loin de la directive IF où il a fallu revoir toutes les organisations, c'est juste un total de nombre de femmes, ça ne va pas non plus être dramatique pour les entreprises, il y en a de plus en plus qui le font, je ne vois pas ça comme un problème. Pour moi, ça ne doit pas l'être, en tout cas. Si c'est le cas, c'est qu'on a raté quelque chose, et qu'on a encore vraiment des mentalités à changer, et là c'est effrayant quelque part. La bourse au Luxembourg est dirigée par Julie Decker, on a vraiment des femmes de pouvoir, qui sont sur la place luxembourgeoise, qui prennent les décisions. Il y a, quand même, je pense des gros progrès là-dessus.

E : Il y a, d'après vous, de gros changements des mentalités à Luxembourg, on reconnaît la valeur des femmes ?

C : Je pense plus que c'est une histoire de profil qu'on n'avait pas sous la main quand ils ont renouvelé le board, je pense que les gens sont ouverts à avoir une femme dans leur conseil.

E : Jugez-vous le Luxembourg comme un pays conservateur et assez réticent d'inclure les femmes ?

C : Non, au contraire, le Luxembourg est un pays qui avance, je me trompe peut-être, mais en tout cas, chez X, on avance. Quand je vois toutes les initiatives sur la place, c'est tellement actif entre tous les événements, « women on board », l'évènement Paper Jam, c'était 700 personnes au mois de février qui se déplacent pour y aller, alors qu'on sortait juste du covid. Ça a été un succès dingue et ces 10 femmes qui ont parlé, elles valaient toutes le détour. Les gens qui travaillent à Luxembourg sont prêts, peut-être que le gouvernement, peut-être que les institutions ont encore un côté conservateur, mais les gens qui travaillent, travaillent dans le bon sens, et les institutions suivront, n'y a pas de raison. Il faut être optimiste.

E : Hormis la loi des quotas, y a-t-il d'autres actions similaires qui pourraient également être mises en place, ou bien la mise en place de quotas est vraiment la solution unique ?

C : Non, ce n'est pas forcément la seule solution, je pense qu'il y a d'autres actions qui peuvent être mises en place, des actions en cours par ILA sur la diversité, avec les formations. Ce qui est intéressant, ce qui est important, c'est d'apporter dans les conseils cette question de la diversité, et ça va avec l'évaluation du board, le board assessment, les boards doivent tous les ans normalement, assesser leur composition, leurs compétences etc., la diversité doit en faire partie. ILA a créé un outil, un questionnaire qu'on va digitaliser, il y a les initiatives de l'european women on board, qui a créé un cours pour les femmes qui ont des rôles d'exécutifs. J'ai une de mes collègues qui le suit. Il y a de plus en plus d'associations de femmes professionnelles, il y a plein de choses qui se passent, et je pense que c'est comme ça qu'on va y arriver, en faisant plein d'actions pour montrer qu'on est là. On a notre mot à dire, il y a plein de femmes qui sont là, qui ont la parole, qui ont plein de choses à apporter. On se dit

que c'est incontournable de travailler tous ensemble, les hommes s'en rendent compte, les entreprises sont partantes. Il ne faut pas passer forcément par une obligation, il faut passer par un changement de mentalité, et ça c'est en train d'avoir lieu même si pour l'instant les chiffres ne sont pas encore aussi hauts qu'on le voudrait, le changement de mentalité est en train d'avoir lieu, y a pas de souci.

E: C'est très encourageant.

C : J'espère que les autres interviews sont aussi encourageantes. C'est clair, les femmes rament toujours autant, mais le Luxembourg est plutôt bon élève au niveau de la diversité dans les salaires, les hommes et les femmes ont peu de différences de salaires, ce qui n'est pas le cas en France ou en Belgique, le Luxembourg reste relativement bon élève dans la place des femmes dans les comités exécutifs, etc. Dans le board, ça va venir, je pense.

E : Selon vous, quels sont encore les obstacles que doivent surmonter les femmes dans leur carrière professionnelle que les hommes n'ont pas forcément rencontrés ?

C : Les a-priori, jongler avec la vie de famille, pouvoir être une femme qui a des enfants et être carriériste, c'est encore compliqué. Gérer un poste à responsabilité en étant à temps partiel, c'est toujours compliqué, et c'est plus compliqué pour une femme que pour un homme. On va dans le bon sens, puisqu'on a de plus en plus d'hommes qui prennent le congé parental etc. Mais on est quand même toujours dans une société patriarcale, il y a encore des machos, et des vrais, je suis désolée mais c'est vrai. Je l'ai vu, si ce n'est pas un homme qui parle, la femme n'est pas entendue. Il y a des gens qui n'écoutent pas si c'est moi qui parle, si c'est mon collègue qui parle, ils écoutent, il y a des gens qui sont encore comme ça. Ça existe encore, ça devient de moins en moins, mais ça existe encore. Mais ça va aller dans le bon sens, parce que les nouvelles générations ne sont plus du tout comme ça, et votre génération encore moins. Dans ma génération, c'est de moins en moins, les générations plus anciennes ont encore ce petit côté « t'es pas en train de t'occuper de tes gamins, toi ».

E : Selon vous, la diversité au sein des conseils d'administration a-t-elle un impact sur la performance et sur la prise de décision ?

C : Oui, je pense complètement, mais ce n'est pas parce que c'est homme-femme, c'est parce que les femmes apportent des compétences différentes, des visions différentes, des expériences de vie différentes, qui fait que ça apporte beaucoup dans les conseils. Ça a vraiment une valeur ajoutée et c'est pour ça que c'est bien qu'il y ait au moins 1/3, voire une égalité dans les conseils. Ça permet vraiment d'avoir les 2 côtés, ils ne sont pas opposés, ils sont complémentaires. Des femmes dans les conseils, c'est complémentaire des hommes. Il ne faudrait pas qu'on ait des conseils exclusivement féminins, ça va dans les 2 sens. On travaille très bien quand on travaille tous ensemble, c'est carrément une valeur ajoutée, parce qu'il y a des fois, je suis désolée, mais les hommes ont parfois un mindset, qui leur est propre, nous, on a le nôtre, c'est là qu'on crée l'intelligence collective.

E : Cette vision est-elle partagée aussi par les hommes, sont-ils ouverts au fait que les femmes rentrent dans les conseils d'administration, y a-t-il encore cette réticence où certains veulent garder ces aspects masculins ?

C : Je pense que dans certains secteurs d'activités, je dirais oui, il y a toujours cette réticence effectivement, mais de moins en moins, mais elle existe. Je l'ai vue dans ma carrière à Luxembourg, les premiers boards que je faisais, il n'y avait quasiment que des hommes, et là de plus en plus, on voit des femmes, mais il y a 10 ans, ce n'était pas le cas, ça évolue dans le bon sens. Mais c'est clair, il y a des gens qui sont encore accrochés à leur truc, les conseils d'administration, c'est un truc d'hommes, la stratégie, c'est un truc d'hommes. Mais quand il y a une femme dans un conseil, ça aide, le prochain homme va être remplacé par une femme. Je pense que les conseils vont regarder la diversité, mais pas que homme-femme, ils vont aussi regarder les compétences. Par contre, c'est vrai que s'ils ont 2 candidats, par exemple, un board de 5 personnes où il y a déjà 3 hommes, ils doivent prendre 2 candidats, si c'est 2 femmes qui ont les compétences qui leur manquent, ils vont prendre les femmes en priorité parce qu'ils vont rechercher la diversité. Par contre, s'ils ne trouvent pas les compétences, ils ne vont prendre qu'une femme.

E : Les compétences restent importantes au-delà du genre ?

C : Aujourd'hui, on a besoin de boards qui soient vraiment diversifiés en termes de compétences. On ne peut plus se permettre d'avoir des boards avec uniquement des experts en finance, par exemple. Pour un fond, il va falloir avoir quelqu'un qui a une expertise en digital transformation, en ressources humaines, etc. C'est important que le board soit composé vraiment de plusieurs domaines de compétences, et nous, les femmes, on a souvent des domaines de compétences qui ne sont pas forcément touchés par les hommes.

E : On parle de compétences, mais si on doit respecter la loi des quotas, n'y a-t-il pas un effet pervers où on néglige un peu ce côté compétences ?

C : Les administratrices indépendantes sont censées être certifiées et avoir des compétences tout autant que les hommes, en termes de compétence, en termes de gouvernance, ils suivent les mêmes formations. Dans l'informatique, il y a beaucoup moins de femmes, surtout au niveau ingénieur, alors que c'est ce genre de profil qui, par la suite, va pouvoir devenir des administrateurs, des administratrices. Ça prendra du temps parce que le monde est ce qu'il est, on ne peut pas non plus, du jour au lendemain, s'attendre à voir des femmes partout, mais on en trouve. Cette histoire de quotas ne devrait pas causer problème, et si ça pose problème, ça veut dire qu'il y aura une nouvelle demande sur le marché et, ça sera à nous, association professionnelle, comme european women on board, comme ILA à former les gens pour que justement le marché soit diversifié et encouragé. J'ai quand même beaucoup de demandes de femmes qui considèrent, arrivées à un certain stade de leur carrière, à prendre des mandats.

E : Pour clôturer votre avis, un équilibre naturel pourrait-il être atteint ?

C : Oui je pense.

E : Dans combien de temps, une vision sur 5, 10, 20 ans ?

C : Ce n'est pas demain la veille. 5 à 10 ans, peut-être.

E : Ça reste quand même du court terme, au final.

C : Quand on voit à quel point les choses évoluent très vite dans les sociétés actuelles, je me dis qu'il n'y a pas de raison qu'on n'arrive pas à faire évoluer ça aussi. Effectivement, 5 à 10 ans c'est votre génération qui va arriver sur le marché, votre génération est déjà bien dans tout ce qui est inclusif etc. Je suis plutôt optimiste, peut-être très optimiste, mais pourquoi pas, d'ici 5 à 10 ans avoir un équilibre plus naturel, d'avoir au moins 30% de femmes dans les boards, c'est tout à fait jouable, parce qu'on est quand même à plus de 20 à 25%, voire 30% dans certains secteurs, donc c'est tout à fait vraisemblable. Voire même un équilibre équitable très rapidement, parce qu'une fois que la machine est lancée, c'est bon. Les gens se forment, les mentalités changent, et les mentalités peuvent changer très vite, on l'a bien vu avec le COVID.

E : Oui, mais il faut quand même quelque chose d'assez fort ?

C : Oui, mais on est forte. La communauté professionnelle de femmes est là, et elle est forte. A Luxembourg, il y a plein de femmes de pouvoir, qui ont des responsabilités et qui montrent la valeur ajoutée d'avoir une femme.

E : Entre femmes, pensez-vous qu'il y a plutôt un effet solidaire ou plutôt une certaine compétitivité parce que les places sont quand même limitées ? Comment les femmes réagissent-elles entre elles ?

C : Un peu des deux. Je pense que c'est comme partout, il y a des femmes qui ne veulent pas qu'on marche sur leur plate-bande, comme les hommes. La compétitivité existe bien évidemment, mais les femmes sont plus soudées quand même, y a moins de compétitivité entre elles, mais dans les conseils, faut faire attention c'est vrai qu'elles sont quand même assez chassées, c'est normal, parce que celles qui sont dans les conseils aujourd'hui, ont vraiment ramé pour y arriver.

E : [Conclusion et remerciements]

Appendix N : Interview Agnès

E : Emma

A : Agnès

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pourriez m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et votre rapport aux Conseils d'administration ?

A : J'ai commencé ma carrière en octobre 1996, j'ai fait 10 ans d'audit chez X, dans un big four, je suis devenu réviseur d'entreprise, puis j'ai rejoint l'industrie bancaire de 2007 à 2011 où j'étais membre du comité de direction d'une banque, et ne suis revenue chez X en 2011 pour créer le département que je supervise toujours aujourd'hui, qui est un département de regulatory consulting. Je suis au service essentiellement d'une industrie régulée sur des sujets réglementaires, parmi ces sujets, bien évidemment, on retrouve les sujets liés à la gouvernance d'entreprise. Je donne énormément de formations au Conseil d'administration, et j'assiste un certain nombre de conseils d'administration dans l'évaluation de leur suitability, c'est les fameux suitability assessment qui sont requis pour les entités régulées sous la supervision de l'ECB, donc notamment les grandes banques systémiques de la place. J'ai récemment passé mon diplôme d'international directors de l'INSEAD. Je suis certifiée comme directeur indépendant. Je n'exerce pas, à ce jour, dans des entreprises autres que des sociétés liées à X ou des X. Je n'ai pas actuellement de siège dans un conseil d'administration, mais c'est le sujet de la gouvernance et des conseils d'administration générale est au cœur de mon quotidien

E : Au Luxembourg et à l'échelle européenne, on remarque des améliorations de la place de la femme, elle est de plus en plus importante au sein des conseils d'administration. Ces changements sont encore très lents. Comment ressentez-vous cette évolution ? Quels sont, pour vous, les facteurs explicatifs ?

A : Vous n'êtes pas sans savoir que le Luxembourg n'a pas mis en place de quotas, contrairement à d'autres pays, comme l'Allemagne ou la France. Il n'y a aucun quota mis en place à Luxembourg. Je ne suis pas une grande fan des quotas, parce que ça avec les quotas on porte toujours le risque d'être une femme quota dans un conseil d'administration, donc ce n'est pas forcément facile. Cette histoire de quotas implique aussi que les femmes compétentes vont sentir et ressentir le besoin de se certifier, de se surdiplômer parce qu'elles ont l'impression qu'elles doivent justifier leur place. Je pense qu'on a aussi moins de femmes disponibles, mais elles sont très compétentes, c'est un peu mon opinion. Le problème du pourquoi c'est si lent est qu'on ne peut pas être membre d'un conseil d'administration, sans avoir un certain nombre d'années d'expérience et d'expositions au monde professionnel, et ça prend du temps de former les talents attendus pour un conseil d'administration. On a aujourd'hui un vivier de femmes, qui ont une petite cinquantaine d'années, qui est moins important que le vivier d'hommes, donc forcément la population éligible à ce genre de poste est moindre. J'espère, qu'aujourd'hui, on va continuer à travailler sur l'onboarding des jeunes femmes mais l'établissement de leur carrière tout au long d'une vie, parce qu'on a quelques femmes diplômées qui, soit mettent un frein à leur carrière lorsque leur vie de famille prend plus de place, ou qui se créent leur propre barrière en refusant certains postes parce qu'elles ont l'impression qu'elles n'en ont pas le potentiel. Je pense que le travail doit se faire en amont pour être sûr qu'on a pour les boards, pour les conseils d'administrations un vivier suffisant. On a aujourd'hui, moins de femmes leaders que d'hommes, et ça reste une évidence.

E : Comme vous l'avez mentionné, il n'y a pas encore de législation nationale au Luxembourg. De par la directive européenne qui a été acceptée fin 2022, les entreprises cotées au Luxembourg vont devoir s'imposer des quotas. Quelle est votre opinion par rapport à cela ?

A : Je pense que c'est une bonne chose mais on a très peu d'entreprises cotées au Luxembourg, on a essentiellement un marché de filiales et de succursales, les sociétés cotées sont les maisons mères, et l'obligation va s'imposer essentiellement à la maison mère et non pas à tout son réseau de filiales et de succursales. Ce quota qui émane d'une directive européenne, ne va pas forcément changer la situation au Luxembourg. Une directive, pour être d'application au niveau national, doit être transposée, et aujourd'hui on n'a pas encore de transposition dans notre loi. On sait toutefois que des personnes, comme notamment le CEO, le directeur général de notre autorité de tutelle donc la CSSF, l'environnement régulé

que sont les banques les fonds d'investissements est clairement en faveur d'une plus large diversité dans le Conseil d'administration. Je crois qu'il est plus important de promouvoir la diversité au Conseil plutôt que le quota hommes-femmes. Je suis convaincue qu'on doit se focaliser sur cette diversité de genres, mais aussi sur une diversité de compétences et de diversités générationnelles. Aujourd'hui les conseils d'administration restent quand même un entre soi d'un certain âge, et notamment pour l'agenda innovant, comment les entreprises s'adaptent à la nouvelle génération et à la nouvelle demande, avoir peut-être quelques profils atypiques, jeunes au sein des conseils d'administration pourraient être une bonne chose. Le Conseil d'administration est vu comme un conseil de sages, et souvent on interprète ceci comme, y aller lorsqu'on a un certain nombre d'expérience, de sérénité, de recul, mais on doit quand même être capable de promouvoir la diversité en matière de culture, en matière de génération et bien évidemment, cette diversité de genres. Pour moi, le débat devrait porter sur la diversité et moins se focaliser sur la différence de genres.

E : L'application de la directive européenne ne concerne qu'une petite dizaine d'entreprises au Luxembourg. Selon vous, le champ d'application devrait-il s'étendre pour avoir un plus grand effet, plus rapide et plus important.

A : Je pense que le problème aujourd'hui, est qu'un conseil d'administration, une fois qu'il a une femme dans son board, estime qu'il a fait le job. S'il y a 6 membres, dont une femme, c'est bon, on a notre femme et ils se donnent bonne conscience. Sauf qu'une femme, quand elle est seule dans le board, reste isolée et atypique. Sans être une supportrice du 50-50, je pense qu'il faut quand même travailler encore sa copie, lorsqu'on a qu'une seule femme parmi 6-8 ou 10 membres. Comme je vous l'ai dit, je ne crois pas trop que les quotas vont être la réponse à notre problème. Si on met les quotas en place, le souci est est-ce qu'on a dans chaque entreprise le vivier de femmes pour les faire grandir et les mettre au sein du Conseil d'administration en tant qu'administrateur délégué non indépendant, est ce qu'on a au Luxembourg le vivier de femmes compétentes pour atteindre 50% de femmes dans les conseils à court terme, sachant qu'il ne faut pas non plus que ça ressemble à un grand remplacement. Pour qu'il y ait la moitié de femmes dans les boards, il faut qu'il y ait des hommes qui sortent, et qui quittent leur mandat, et ça devient plus problématique, ça ne peut pas être l'un au détriment de l'autre. Il y a des bonnes pratiques de gouvernance qui consistent à mettre en place des plans de succession, qui consistent à mettre en place des politiques d'inclusion et de diversité. Ces politiques d'inclusion et de diversité se doivent d'aller au-delà de la question du genre. Je pense qu'il faut continuer à travailler plus à moyen ou long terme, mais pas faire les choses de façon brutale, avec des quotas qui finiraient par créer une guerre des genres, et ce n'est pas l'objectif non plus.

E: Votre avis est quand même assez mitigé par rapport aux quotas. Vous avez déjà mentionné la politique d'inclusion, mais quels sont les méthodes qui pourraient être tout aussi efficaces que les quotas, mais peut-être moins contraignantes ou perçues d'une manière plus positive ?

A : Je pense que, pour les entités cotées et les entités régulées, comme les banques systémiques qui sont sous la supervision de la Banque centrale européenne, il me semble important d'imposer un exercice strict et documenté de suitability assessment au moins une fois par an. L'idée est de dire que collectivement, on a l'ensemble des compétences dont notre entreprise a besoin pour adresser ce challenge stratégie, ce challenge réglementaire, ce challenge technologique. Et par cet exercice de collectif suitability, identifier les manquements et dire peut-être que cette entreprise, même si elle a l'ensemble des compétences, elle ne répond pas aux critères minimums de diversité. Les régulateurs ont notamment leur mot à dire lorsqu'une entreprise soumet un nouveau candidat pour rejoindre un conseil d'administration. Par exemple, une banque qui veut nommer un nouvel administrateur va devoir soumettre son candidat au régulateur à Luxembourg, c'est une soumission qui se fait sous forme de CV, criminal record, lettre de motivation, lettre d'explication etc. En Allemagne, par exemple, on fait passer des entretiens avant de donner son accord pour qu'un administrateur devienne administrateur. Je pense que les régulateurs ont un rôle à jouer en refusant un candidat s'il n'apporte pas la diversité attendue, le candidat peut être bon en tant que personne, c'est à dire que ça peut être un excellent candidat, il a le background, la bonne expérience. Mais s'il n'apporte rien de différent dans la boardroom, peut-être que le régulateur a son mot à dire en disant ce candidat répond aux critères d'éligibilité en matière de formation, compétences et expériences, etc mais nous ne pensons pas qu'il apporte la diversité attendue. J'ai en tête une banque à Luxembourg qui allait nommer un directeur qui était toujours du même sérail,

c'est-à-dire exactement le même profil que les membres du Conseil actuel, et le régulateur a demandé un autre profil, a demandé à ce qu'un profil avec des compétences différentes soit recherché pour ce Conseil. Ils peuvent très bien demander à ce que ce soit un profil avec davantage de compétences en cyber technology, cyber risque, ou ils peuvent aussi dire, là vous êtes tous des hommes blancs de 50 ans ou de 60 ans, on vous demande de réfléchir à la diversité culturelle, dans le decision making process de votre conseil.

E : Pas uniquement lié au genre de la personne ?

A : Il faut que ça s'étende plus qu'à ça. Je pense que la question du genre est importante, mais pas que. Si on parle de l'importance, de la différence du genre, c'est parce que les années m'ont montré, m'ont convaincue qu'il y a un cheminement de pensée, et des soft skills différents. Par conséquent, le fait de ne plus être dans l'entre soi, donc l'entre soi d'une nationalité donc un board qui serait 100% français, je parle vraiment de Luxembourg qui est une place assez internationale. Quand on crée un autre soi et qu'on se ressemble tous on arrive souvent à des accords de façade lorsqu'on a une discussion de groupe. La recherche est de s'assurer qu'on n'a pas d'accord de façade mais qu'on a des vraies discussions, et qu'on a un decision making process qui permet à chacun de s'exprimer. Lorsque des différents s'expriment, les différences de points de vue, les différences d'approche, les différences de valeurs, c'est là qu'on en parle décisions enrichies. Et pour moi, la différence de genre est importante dès lors qu'elle apporte des stéréotypes différents, parce que si vous mettez une femme et un homme qui fonctionnent exactement de la même manière au niveau des softskills, on n'a pas atteint l'objectif. L'objectif est d'être sûr qu'on a des cheminements de pensée ou des façons d'exprimer la problématique, différentes. Comment on atteint ça ? on atteint cela en mettant des hommes et des femmes autour de la table qui vont potentiellement agir, avoir des leadership différents ou en mettant potentiellement des cultures différentes ou des backgrounds différents. L'important c'est que les gens, dans le groupe, se sentent autorisés à se challenger et à exprimer leurs différences. Pour moi, le débat homme-femme est stérile et on a du mal à adresser ce problème, parce qu'on l'adresse mal, et souvent ça pourrait être interprété comme une démarche de féministes, alors qu'en fait ça doit être une démarche plus inclusive. Si on dit qu'il faut des femmes dans le board sans expliquer pourquoi, on ne va pas atteindre l'objectif. Le board a plusieurs objectifs, son objectif est de s'assurer que la feuille de route stratégique définie par les actionnaires est respectée par le management, il a comme objectif aussi d'être un rôle modèle et de donner un certain nombre d'exemples à l'ensemble de la structure. On dit souvent « tone at the top », la structure d'entreprise vient du board, vient du comité de direction. Si on ne montre qu'un seul exemple de leadership, on a moins de valeur, l'important est qu'une entreprise prenne conscience qu'on doit avoir des leaders empathiques, des leaders peut-être plus autoritaires, des leaders féminins, des leaders masculins, des leaders qui représentent la horse live de son entreprise. Une entreprise qui a 50 nationalités sous son toit par exemple, mais qui ne serait dirigée que par un board 100% français ou 100% belge ou 100% allemands perd de sa représentativité.

E : Par rapport à ces directives européennes qui se basent uniquement sur le genre, c'est la première fois où le Luxembourg va être confronté à ces quotas de genre. Pour vous, est-ce nécessaire ou bien le Luxembourg pourrait quand même atteindre un équilibre de manière naturelle avec ces soft lows ?

A : Je pense que c'est nécessaire, mais je pense que ça ne doit pas être le seul outil. Comme je vous l'ai expliqué, si c'est le seul outil, ça risque d'être contre-productif, avec des femmes qui vont être positionnées pour respecter des quotas et qui vont forcément se sentir moins légitimes dans leur rôle, ce qui n'est pas juste pour ces femmes compétentes. Les quotas et la directive européenne qui imposent les quotas, c'est nécessaire, ça ne peut pas être le seul moyen d'action. Le Luxembourg, honnêtement, est un peu en retard, je pense, qu'en termes de proportion de femmes leader ou de femme CEO dans les grandes entreprises, on est un peu à la traîne, mais on est aussi porteur d'une industrie qui historiquement était assez driver par les hommes. L'industrie bancaire est une industrie assez masculine, l'industrie des fonds d'investissement l'est moins, ça vient quand même compenser. C'est bien qu'on se confronte à cela, c'est bien que ce soit mis en place, mais ça ne peut pas être le seul moyen.

E: Cela doit être accompagné par toutes les actions que vous avez mentionnées auparavant, la politique d'inclusion, etc ?

A : C'est ça, la politique d'inclusion, de diversité, se poser la question 1 fois par an du collectif suitability, parce que collectivement, on a autour de la table, l'ensemble des compétences techniques et soft dont notre entreprise a besoin. Accepter de mener ce débat et de se dire que le fait d'avoir une diversité de genres, une diversité d'origine, une diversité de culture, une diversité de formation, une diversité d'expériences professionnelles sont des objectifs à atteindre. La diversité de genre est portée par les quotas, mais il faut y ajouter tout ce débat de la diversité dans le decision making.

E: Comment ces initiatives sont-elles perçues dans les entreprises luxembourgeoises ? Y a-t-il des initiatives liées aux entreprises ou est-ce uniquement le fait de suivre une loi et d'être obligé d'avoir ces quotas ?

A : Je ne vais pas pouvoir vous donner des faits ou des chiffres, mais j'ai l'impression, mais là c'est de la perception, que les entreprises, notamment signataires de la charte de la diversité, de l'inclusion, on a un ministère d'égalité des chances, le Luxembourg est conscient de la problématique du rôle des femmes dans la gouvernance des entreprises, et plus particulièrement aussi de notions de pay gap parce que les femmes sont payées de manière équivalente pour la responsabilité équivalente. Tous ces sujets-là sont importants. Aujourd'hui, on est quand même à Luxembourg un peu en retard.

E: Par rapport aux entreprises ou par rapport à la législation et au gouvernement luxembourgeois ?

A : Par rapport aux entreprises parce qu'en fait, on est un marché de filiales, on va avoir des CEO d'entités qui sont nommés par leur maison-mère. Si on prend l'exemple d'un grand groupe français qui doit nommer le CEO pour sa filiale luxembourgeoise, il n'a pas forcément en tête la question du genre, il va nommer le CEO qui a envie de venir à Luxembourg, qui a des compétences par rapport à la typologie de marché etc. Le fait qu'on ait des CEO qui ne soient pas forcément équilibrés au niveau de notre pays, c'est parce que les décisions ne se prennent pas là. Pour ce qui est des conseils d'administration, c'est un peu la même chose, les entreprises luxembourgeoises sont en partie gouvernées à Luxembourg, mais majoritairement gouvernées par d'autres pays d'Europe. Au niveau de notre pays, on a cette problématique de devoir combiner les gens qui sont localisés, comme moi, je suis française mais je suis à Luxembourg depuis 27 ans, et je ne suis pas une expatriée, et gérer tout le stock de dirigeants expatriés, qui sont nommés par leurs différentes maisons mères, allemandes, suisses, françaises, anglaises, américaines. On a aussi cette problématique où le pays en tant que tel, et les entreprises qui sont dans notre pays, ne sont pas les seuls décideurs.

E: Les filiales qui sont dirigées en Allemagne, en France, en Suisse, étant membres de l'Union européenne, devraient avoir cette volonté d'avoir une diversité de genre ?

A : Les quotas s'appliquent uniquement à la maison mère, pas au travers de tout le groupe. Ils ont certainement une politique qui insuffle cette égalité de genre au sein de leurs organes de gouvernance, mais est-ce qu'ils l'appliquent uniquement au sein de leur maison mère ou à travers tout le groupe, est-ce qu'ils ont les moyens, est-ce qu'ils ont le vivier de ressources féminines pour adresser cette problématique à travers tout le groupe. C'est peut-être la problématique, est-ce qu'on a le vivier de femmes dont on a besoin si on veut atteindre un quota de 50-50.

E: Pour vous l'intérêt des filiales est quand même plus faible que la maison-mère ?

A : Je n'ai pas relu la réglementation récemment, mais je pense que la directive européenne s'applique à la société cotée, c'est la maison mère qui consolide l'ensemble de son groupe. L'organe de gouvernance ultime, qui est le Conseil d'administration de la société mère, doit respecter le quota mais je ne pense pas que ce quota s'applique à toutes les filiales.

E : Il n'y a pas une volonté des entreprises d'aller plus loin que cette directive ou que cette loi imposée ?

A : Je ne sais pas si c'est un manque de volonté ou un clair manque de candidates. Il ne faut pas oublier que si vous êtes le président d'un conseil d'administration qui est composé de 9 hommes et d'une femme, si vous voulez atteindre 50-50, ça prend du temps. Ça prend du temps parce que les mandats durent en général 3 ans renouvelables, ou 4 ans renouvelables. En fonction de l'ancienneté du Board member, vous ne pouvez pas les sortir comme ça, ce n'est pas forcément possible de remplacer les hommes sortants par des femmes. Ce n'est pas bon de changer de Board member tous les 4 ans, donc on préfère un 2^{ème} mandat, il faut aussi penser à la stabilité de gouvernance de l'entreprise. On ne peut pas faire un Big

Bang et dire d'un seul coup, on sort 4 hommes et on fait rentrer 4 femmes, même si les compétences sur papier sont les mêmes. Il y a quand même tout l'historique, le fonctionnement du groupe, c'est un ensemble, et il faut que l'ensemble reste cohérent, que ces board members se fassent confiance, aient envie de travailler ensemble. Le truc de dire il y a des quotas il faut les atteindre, ce n'est pas un problème de volonté, il y a énormément de problématiques dans la mise en pratique. Est-ce que je m'engage à remplacer 100% des hommes sortants du board par des femmes, à quelle échéance, est-ce que on change de board members dès que leur mandat s'arrête, parfois certains sont critiques, on doit les renouveler pour un 2^{ème} mandat, donc on va garder un homme à bord parce qu'il a un rôle qui est absolument stratégique pour le board. Ça doit être une décision collégiale du board de dire, dans notre plan de succession quels sont les candidats qu'on a dans le pipeline à horizon d'un an, 2 ans, 3 ans, 4 ans et comment on renouvelle notre organe de gouvernance de façon cohérente.

E: Y a-t-il une volonté du gouvernement d'avoir cette législation ou ce n'est pas vraiment une préoccupation au niveau national ?

A : Je pense qu'il y a bien évidemment la volonté politique d'avancer dans ce sens-là. On va avoir des élections très prochainement, au mois d'octobre. On va remplacer notre Premier ministre ou pas, je pense qu'il va être candidat à sa succession. On va attendre de voir quels sont leurs idées centrales, leurs programmes, je ne peux pas parler avant eux et ça va changer très prochainement. Est-ce qu'ils vont mettre ça à leur agenda comme étant très important ou pas, je ne peux pas vous le dire. La CSSF qui l'organe de régulation de l'industrie financière, dit clairement qu'elle s'attend à davantage de diversité dans les conseils d'administration, et inclut une diversité de genre. Le message passe, est-ce qu'ils veulent aller vers des quotas ? Pour l'instant, il n'y avait pas une volonté forte de mettre en place des quotas pour les entités régulées à Luxembourg, je parle pour la CSSF.

E : Pour vous, y a-t-il un peu de culture assez conservatrice au niveau luxembourgeois ?

A : Pas tant que ça, je ne vois pas le rapport entre être conservateur et refuser les quotas. Je pense qu'on a largement dépassé ce débat, il y a énormément de luxembourgeois qui ont speak up pour les femmes, des luxembourgeois hommes influents qui ont notamment lancé des hashtags comme « no woman, no panel », à une époque, on ne pouvait pas organiser de conférence s'il n'y avait pas une femme dans le panel, parce qu'on estimait que c'était important de leur donner de la place. Je n'ai pas l'impression à Luxembourg d'être dans un carcan conservateur. Je pense que la problématique qu'on adresse, c'est que la notion de quotas fait partie de la réponse, mais ne peut pas être le seul élément de réponse. Pourquoi Luxembourg, pour l'instant, n'a pas accéléré sur une loi qui imposerait des quotas, c'est parce qu'on cherche à mettre en place tous les éléments constitutifs de la démarche parce que si on va trop vite sur les quotas, sans avoir clairement mis en place des principes de bonne gouvernance, des principes de politique de succession, des principes de décisions collectives, des principes de collectifs suitability, on risque d'aller vers un déséquilibre.

E: Selon vous, qu'est-ce qui est plus efficace, des lois au niveau national ou des lois au niveau européen ?

A : Sur les sujets humains, je pense qu'il faut garder des lois au niveau national parce qu'en fait on ne peut pas, depuis Bruxelles, comprendre les problématiques de la Lettonie, de l'Allemagne et du Portugal. Je pense que ça reste quand même des choses sociétales et qu'on ne peut pas imposer depuis l'Europe à un pays d'imposer 50 % dans les boards, ça pourrait être même carrément bloquant imposer dans certains pays s'il n'y a pas le vivier de femmes formées pour prendre le rôle. On pourrait se retrouver avec des gros manquements de gouvernance. Chaque pays a sa culture. Je reste toujours étonnée, en tant que leader, j'ai énormément de jeunes femmes de nationalité différentes qui deviennent mères, et elles ne portent pas toutes le même le même poids sur les épaules, en fonction de là où elles vivent. Il est très difficile d'être une maman allemande qui travaille parce que la société continue à vous faire porter un peu la culpabilité de pas être 100% pour votre enfant. Les infrastructures de garde d'enfants, les horaires de l'école etc. sont moins faciles que lorsque vous êtes et vivez à Luxembourg par exemple. Il reste dans chacune des sociétés des blocants, des blocages structurels qui font qu'il n'est pas facile de s'organiser.

E: Selon vous, en tant que femme, à quels obstacles avez-vous dû faire face que les hommes notamment n'ont pas eu ? Quels stéréotypes sont toujours présents ?

A : Avant même de parler des stéréotypes, y a une évidence, c'est que celle qui porte le bébé, qui le met au monde, ça restera une femme jusqu'à ce que recherches médicales changent, mais je crois que là il n'y a pas de question, il n'y a pas de débat. C'est chacun son rôle dans cette aventure, je pense qu'on ne peut pas s'en sortir, en tant que femme qui aurait l'ambition d'une carrière et d'une famille, si on n'est pas aidé. Un enfant ça se fait ça se fait en général à 2, et donc il faut que chacun prenne sa part dans la construction de la famille. A Luxembourg, on était très gâté par rapport aux infrastructures de garde d'enfants, et ça c'est vraiment un avantage. Je pense que c'est plus facile d'élever un enfant ici que dans d'autres pays. En matière de stéréotypes, une femme qui a un peu de caractère peut assez vite être classée comme hystérique ou insupportable, chiante ou urticante. Un homme qui a du caractère, il a la niaque, il est motivé, je déteste ce mot en anglais mais il est pouliche. On reste quand même un peu sur ce genre de stéréotype et donc, soit il faut les assumer, soit malheureusement on finit par lisser certains traits de caractère en évoluant dans sa carrière, en disant je vais les laisser parler, je vais leur souffler la réponse, elle va sembler venir d'eux et ça va tout de suite mieux passer. Parfois il faut être capable politiquement d'adapter son positionnement, ça ce n'est pas le plus facile.

E : Pour vous c'est toujours présent à la même amplitude qu'il y a plusieurs années ou bien il y a quand même une certaine évolution ?

A : C'est toujours bien présent, et tant qu'on sera en minorité, ce sera toujours présent. C'est pour ça qu'on tourne un peu. Quand vous êtes la seule femme parmi 15 associés hommes, c'est plus compliqué de trouver sa place que si vous êtes, ne serait-ce que 3 ou 4 femmes parmi 15. C'est pour ça qu'il ne faut pas forcément attendre d'être à 50-50 pour avoir le sentiment qu'on a fait quelque chose. Il est plus facile d'interagir avec des gens qui nous ressemblent dans le cheminement de pensée, c'est moins fatigant que d'aller chercher une cohésion d'un groupe très hétérogène. Je me rends compte que ça va au-delà du genre. Les leaders d'aujourd'hui qui m'entourent, forment des mini leaders qui leur ressemblent, dans la façon de penser, dans la façon de se comporter, dans les compétences clés. Chacun fait grandir derrière lui, sa succession qui lui ressemble beaucoup. Plus on aura de femmes au top, plus on arrivera à servir d'aspirateurs pour les jeunes femmes qui arrivent.

E: Pensez-vous qu'on arrivera à un équilibre plutôt naturel pour les futures femmes ? Si oui, combien de temps pour atteindre cet objectif ?

A : Pour atteindre un équilibre naturel, je ne sais pas si on doit considérer que 50-50 soit un équilibre naturel. Ce que j'aimerais, c'est que chaque femme qui a envie de faire une carrière d'affaire, avec les bonnes opportunités, avec les mêmes atouts qu'un homme. On n'est pas obligé de mettre la pression sur la population des femmes trentenaires aujourd'hui, en disant hé les filles, il faut qu'on y aille autant que les hommes. L'équilibre doit se trouver, pour moi, dès que chacun, homme comme femme, pourra choisir l'importance qu'ils donnent à leur carrière par rapport à leur vie de famille, les hommes qui prennent des congés parentaux, ça me ravit. L'équilibre, peu importe le genre, on puisse accéder aux carrières que l'on mérite de par ses compétences, de par sa formation, de par son investissement temps, investissement sur sa carrière, et essayer de ne plus avoir besoin des quotas pour qu'une femme atteigne son objectif.

E: Pour vous, c'est possible ?

A : Il y a un point important, c'est l'importance du réseau. Les femmes qui font des carrières autour de moi, investissent beaucoup de temps parce qu'elles sont souvent très pros, très préparées, très compétentes au détriment de la constitution de leurs réseaux, parce qu'une fois qu'elles ont fait leur journée de boulot, qu'elles shiftent vers des obligations familiales, il reste très peu de temps pour se créer un réseau. Beaucoup de jeunes femmes qui m'entourent, estiment qu'il n'est pas forcément important d'aller déjeuner avec leurs clients à 12h00, pas forcément important d'aller à des networking cocktail le soir, et mènent ça en perspective de leur vie privée qui est plus importante, et je ne porte aucun jugement. L'importance du réseau est souvent sous-estimée par les femmes professionnelles qui m'entourent.

E : Les hommes n'ont pas cette vision ?

A : Non, un homme va considérer que lorsqu'il est de 12h00 à 02h00 en déj avec un client, c'est du temps de travail. Aller faire un golf à 15h00 le jeudi avec les clients, c'est du temps de travail. C'est du réseautage et c'est ça qui crée leurs forces politiques.

E : Les femmes n'ont pas cette vision ?

A : Je le vois, je l'observe au quotidien. Quand on fait nos tournois de golf qui ont toujours lieu l'après-midi en semaine, l'année dernière, j'avais invité une quinzaine de femmes, il y en a plus de 10 qui ont refusé parce que c'était en semaine, sur du temps de travail, alors qu'on parle de CEO, de gens qui sont directeurs, dirigeants d'entreprise etc. On n'a jamais un homme qui a refusé parce qu'il ne pouvait pas poser de congé, jamais, et ça c'est vraiment un exemple qui m'a marquée.

E: Pour conclure, quelle est la vision pour le futur des femmes ?

A : C'est vaste comme question.

E : Pensez-vous que l'équilibre arrivera, que la femme aura sa place, qu'il n'y aura plus autant d'obstacles, qu'on ne se posera plus la question faut-il choisir un homme ou une femme, que ce sera ancré dans les mentalités ? Quand est-ce que des évolutions sont à attendre, d'ici 5 ans, ou bien au vu du travail qu'il reste à faire, de tels changements ne peuvent être attendus que dans une vingtaine d'années ?

A : Je pense que ça restera toujours, malheureusement, un sujet un peu fragile à court terme, quand je dis 5 ans, c'est relativement court terme. Je ne nous vois pas en parfait équilibre d'ici 5 ans, malheureusement. Je vois beaucoup d'initiatives, il y a des initiatives de women on board auprès de certaines banques institutionnelles. Il y a les éléments pour construire cette histoire qui se mette en place. Ce qui m'inquiète, c'est que tant que ce débat reste dans le monde des entreprises, ne s'invitent pas dans le débat de société, ça va être compliqué, parce que même si les entreprises, les lois, les législateurs etc. accélèrent, il faut qu'on s'assure que nos jeunes filles dans le monde aient accès aux mêmes niveaux, à l'éducation comme les hommes. Si on regarde en Europe, on est plutôt bien loti, mais si on regarde dans d'autres pays, il y a des femmes, des jeunes filles qui n'ont toujours pas le droit d'aller à l'école. Il faut aussi que les jeunes filles acceptent de faire des études qui soient pas des études de marketing, de com, des écoles de commerce. Je pense qu'on pourrait aussi aller au niveau de l'école, où il y a des écoles informatiques, des écoles de tech, 95-98% de l'effectif est masculin. Pour les talents de demain, s'il y a des grosses boîtes de tech qui ont besoin de femmes leader, il ne va pas y avoir beaucoup de femmes. Ce qu'on fait au niveau directive européenne, loi gouvernance d'entreprise, il faut continuer à descendre, il faut se dire qu'est-ce qu'on fait à l'école, qu'est-ce qu'on fait à l'université, comment on casse les stéréotypes de genre, tout au travers de la chaîne, tout en gardant nos différences. Si on n'a plus de différences, on apporte plus ce qu'on recherche.

E: Pour vous, sur 20 ans, on arrivera à cet équilibre et à ce changement de mentalité ?

A : J'aimerais, mais malheureusement, il y a aussi plein de choses macroéconomiques ou géopolitiques qui peuvent mettre un coup de plomb dans l'aile assez rapidement. Quand il y a eu certaines guerres, heureusement que les femmes ont retroussé leurs manches pour fabriquer des armes. On ne sait pas de quoi les 20 prochaines années vont être faites. Si on fait une photo d'aujourd'hui par rapport à y a 20 ans, on a clairement progressé par le cadre qu'on met en place, la conscientisation, toute la phase de prise de conscience a été correctement faite. Au niveau des actions concrètes, il y a beaucoup de choses qui sont essayées, est ce que ça va donner des résultats horizon 5 ans, j'ai un doute. Horizon 10 ans, si tout le reste reste stable, probablement.

E: Votre vision est quand même assez positive ?

A : Oui, je suis entourée d'énormément de jeunes femmes talentueuses, mais parfois si elles ne sont pas encouragées par leur environnement, elles vont lâcher l'affaire. Il y a aussi du boulot, il faut que l'environnement autour, l'environnement familial, sociétal, amical soit derrière ces jeunes femmes pour qu'elles aillent jusqu'au bout.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix O : Interview Danielle

E : Emma

D : Danielle

E : [Presentation of the thesis topic]

D : This is a topic I've talked about a lot. Because I was the first woman to be the chair of X, the Luxembourg fund association. So I got asked this question a lot. I mean and that was back in 2015 and it's obviously been a topic for a long time as well, for sure. But your questions are interesting, because, again, if you ask these questions, maybe 15 years ago, the answer would have been a bit different.

E: And I hope it will be different in 10 years.

D: Unfortunately, the results might be and are not that different from 15 years ago, but the answers to your questions might be different. It's tough. I have to admit all I can start off by saying that honestly, one question people would always ask is, and I think you asked it to, what issues did you have? I never really had any, I mean, I guess, I was lucky, or I don't know, anything. Anyway, and also, this is gonna sound strange but it's maybe true. I'm also almost 180 centimeters tall. And I think that gives me presents when I walk into a room. But maybe in response to that, anyway, now, but it is kind of interesting. So anyway, it has maybe nothing to do with anything, I've been maybe just very lucky, and also know how to take advantage of opportunities, I guess, and take risks. But it's true that what advice I would give is to raise your hand, be willing to take a risk and fail, it generally will not be fatal. If you fail, you might learn something. I think that's still very much the case, you know, and maybe an anecdote that could be interesting for you, and then we could get into your questions, is that, and I've had actually men who are in the recruiting business, that tell me that if, for instance, you want to ask a woman, because you're looking for an independent director, or even if it's on a NGO kind of board, sometimes you have to ask, and the woman hasn't done it before, then two or three times. So it's true that it doesn't help because it means that sometimes women are being asked, they're saying, "Oh, I don't know". So that doesn't sound so positive, then maybe the recruiting people just move on, instead of kind of going back and saying, "We really think you're qualified, given a thought maybe this would be a good opportunity, you know". I mean, unfortunately, kind of sell it a little bit more. Whereas, and I hate to be stereotypical, but I think it is the case. Whereas you ask a man, and they'd be like, "oh, yeah, sure, I can do that. No problem", even if they have zero experience. So unfortunately, you know, that's a cultural thing. And I mean, I think, I don't know if it's cultural everywhere in the world, but probably, in a lot of world. So that's also that element. It's obviously not the regulation, it's obviously not the way companies organize themselves in terms of governance or structure or whatever. But it's an aspect, I think, which is there that is important. And like there's a lot of people quote this Hewlett Packard study, HP study, you know, where they basically have a job description, and men will answer the job if they "Wow, that is it". Even if they complete a small percentage of the requirements, and women will only answer the job, you know, "Oh, I could do this job" if they fulfill 100%. At least, maybe your generation will be different, I don't know. But certainly, up to now, that's probably pretty true, which is why I always kind of say and have said, you need to be able to take a risk. You know, even again, what's the worst thing that could happen to you, if it doesn't work? You'll learn something, you know, you fail. So what you'll have, and you'll learn, and then, you try something else. But it's true. That's not in the nature, I think of women necessarily to set ourselves up potentially for failure. So I think that's kind of an interesting element as well, to be honest, because it's hard. It's hard to get again, it's not regulatory. And one last thing I could advise you, she's the founder of Girls Who Code. And her name is Reshma Saujani and she has a great TED talk. And I definitely invite you to watch her TED Talk. She talks about this Hewlett Packard study she talks about, I think it's called, you know, men are raised to be brave, and women are raised to be perfect. So it kind of falls into that sort of what I was talking about, where she talks about that HP study and other things like that. It's very good. It's very entertaining, and very good. It has millions of views. It's like 10 years ago, or something like that. Reshma Saujani, she doesn't look out as well, recently. Anyway.

E: it's very interesting. But first of all, can you briefly explain your professional background and more specifically, your relationship with the board of directors?

D: I came to Luxembourg 33 years ago, on a two-year exchange as an audit. Then I joined in 1995 X, and stayed with them for 25 years. And so that was kind of developing the management company, that is in charge of the investment funds and their distribution. Luxembourg is now the second largest investment funds center in the world, after the US. But back then it was the beginning. So it was exciting to be part of that. And probably as a woman too. it was exciting because it was new. And you know, sometimes when you're in a less structure for something, you can there find more opportunities for everybody in that way. And then after 25 years, I decided, probably time to, to do something else. And so now I'm an independent, non-Executive Director for investment funds, something not very complicated, but there's a lot of good work. And actually, and to be honest, it's a good time to be a woman in that field. Because to your point, to the expert, to your exercise here, either they're doing it on their own, or their shareholders are asking them to do it or because of ESG. You know, investors, asking them to have diverse boards. They're number one adding independent, non executive directors, and they're adding women, but many and still have men. And then I'm also the Chair of X, that was volunteer. So I do a lot of volunteer work, but in the financial sector, if you will. So I also volunteer as chair of X, which is a labeling agency for financial products in terms of their sustainability credentials. So I'm very involved in the sustainable finance side of things. But yeah, so that's me.

E: About the position of women. So in Luxembourg, but also at the European level, we can see that some improvements are observed. Women are more and more present, but changes are very slow. And especially in Luxembourg, which is at the bottom of the European ranking, in terms of listed companies. What's your opinion about the current position of woman on board?

D: I mean, I'm not in the listed company world. And I think one thing that's important maybe to keep in mind, if I were you is that there's not a lot of listed companies In Luxembourg. So, you know, when you're talking about such a small sample size. Yes, I agree. There's not many women, but it's also because the sample is so small. And also, when you compare it to France, or Sweden, I guess, Denmark, I can't remember which one, you know, obviously, there's no law that says used to do it. I think I mean, I have to admit, in 2015, when I was elected Chair of X. At the same time, the chair of the Insurance Association was a woman too. So I have to say Luxembourg, and also in the government, does fairly well, when you look at the OECD exercise that they do every couple of years in terms of ranking. And obviously, the Scandinavian countries are always on the top. But Luxembourg does actually pretty well. And it improves as well. We have a female finance minister now, Minister Yuriko Backes. And for a while, during COVID, we had the poor Minister of Health, she has just made Minister of Health from Ministry of Foreign Affairs, but only development and cooperation for Foreign Affairs, not foreign affairs person, but I think she was made Minister for Health and Services, whatever, just before COVID. So that was a great job, actually and she's recognized as such. So and yeah, the Minister of Justice is also a woman. So I have to say, you know, from a political perspective, it's okay. At the commune level, it's so-so, could be better but they made it. Like I even participated, because I was a "personage", you know, or whatever, running healthy, highly visible, I even participated in a campaign to encourage women to put themselves forward, for not this current government, but the one before. So they made a big campaign. And in the end, I don't remember the percentage, I should, but I don't, but it was certainly a healthy percentage that every party was aiming for in terms of having candidates. So I have to say, Luxembourg, it's ok. But if I look at the banking industry, so I'm in the asset management industry, the fund industry, the banking industry, I don't think there's any women heading up banks, I mean, certainly there are women on the management committees, for sure. But yeah, I mean, the asset management businesses, it's not great, but it's okay. But it's true banking, it's not great, insurance, it's not great. Financial services is still behind, if you will. So, again, I think Luxembourg, yes, I agree, listed companies are not great, and the head of the stock exchange is a woman. But it's gotten better put it that way. And, you know, part of it, you have some role models, like myself, I guess you could say in the industry. So women can see other women, that kind of thing. And then, there is some time to time, you know, specific, let's make sure we appoint a woman kind of on a board or something like that, for sure. Honestly, my looks like board, we have the opposite problem. Where we have to be careful. We don't, I mean, not that it's a real problem for me, but you know, it's a perception thing. We have to be careful that don't have only women on our board. So we have eight board members and it's not a conscious choice. It's just that for whatever, on one hand, because there's been some changes and the new representatives of the various organizations are women. But also it's a little bit sustainable finance as

well. If you look at sustainable finance, often in an article in a local magazine on here, are the people doing sustainable finance enroll women. So that's a long answer. But it could be improved, but it's not so bad. So I would say people are conscious of it. Maybe not every single person, but if there's a general sense of consciousness.

E: Are there some initiatives and actions from the companies?

D: Yeah, well, I mean, actually, for instance, it's so so. I would say it's also the ecosystem that helps. So like, for instance, there's an organization called IMS, that stands for, but it is focusing quite a lot on sustainability, but more from the corporate sustainability side of things, but they started life by focusing on and they still do it, but they started life by focusing on the diversity Charter. And so that's been really good, because that's been going on now. I don't know how long but maybe 10 years. And so, you know, that is a, I'd say, vehicle or channel, if you will, for companies to sign up to the diversity charter. And then, you know, and sometimes I'll be honest, sometimes they sign up to it, because it's kind of expected of them. And then, sometimes, when they sign up, they realize, "okay, oh, okay, now we have to do so". And that's interesting. So IMS has also given there's a number of, I don't know the number, but I'm sure they say it somewhere on the IMS websites and diversities, and "Charte de Diversité" I think. Which was a problem in the beginning, because it was only French speaking companies that were signing up, which is not really a good idea of Luxembourg, given it's very international. Anyway, but now they have all kinds of companies anyway. But now because they have a fairly large cohort of these companies, you know, they celebrate with a ceremony and all that bit. They share best practices as well. They really tried to emphasize sharing best practices, you know, how and what can you do as a company? But as you won't be surprised to hear sometimes it's about changing the mindset, even if it's not a question of somebody, you know, saying, I don't like women, I don't think they should be managing. It's absolutely not that at all. It's sometimes the mindset is just they don't think about it. And they say, we don't have any women that we can promote. Yes. Is there a reason for that? They should be asking themselves questions. And what can we do to make sure we have women to promote? You know, sometimes the knee jerk reaction is, but there's just not enough qualified women. It's just like the dumbest thing anyone could ever say. Because there are and you know, you have to make it happen. You know, I mean, in the sense of this sort of, it sort of sounds like a dead end when they say that oh, well, you know, we looked, but they weren't there. Which is pretty silly. Again, I hope this is just a generational thing. But and I know your questions are around boards. But it's true that, you know, I think there's some decent progress being made on the board side of things, even. But I think where the real challenges are, are at the senior manager levels in the companies, of course, and because those are structural issues, you know, anyway, so we can talk a little bit about that, because I kind of mentioned that later.

E: What's your opinion about quota legislation?

D: But maybe before I even say that it was going to be mentioned, because I just took a few notes. What I was going to say to you as well, what could be interesting to you, okay, it's the investment fund industry. But there's a PricewaterhouseCoopers PwC fund governance survey out of Luxembourg, they do it every two years, and they just issued the 2022 version. And unfortunately, one of the findings is that from a diversity in terms of women on boards and this study looks at the investment fund boards, it looks at, what they call, the management company boards. So you know, the companies actually manage the funds, which are the ones where as I said, there's more issues with, you know, having senior women who are senior managers and, apparently, they say that in the survey results for diversity, there have been no improvement in two years. So that could be maybe interesting to look at them but they don't explain why, but the situation is really disappointing. And it kind of comes to your next point, you know, what about quotas? So I mean, I think traditionally, I can tell you, again, being asked this question back in 2015. It was mostly a definitely a no, we didn't want quotas nobody wants to be. And from the female perspective, the answer was often, "I don't want to be just a skirt on a seat". I didn't care anymore. Because at this point, if you're not at the table, you can do anything. In order to make a change, you have to be at the table, as they say. And if you're not at the table, then things will never change. So I don't care. I mean, it's maybe more my generation that is, you know, we are having to kind of hold our noses and say, "Okay, you want to hire me, because I'm a woman, but I'm also a qualified woman". So, but I think that mindset about quotas has changed. And I hear that as well. When I hear women in various parts of the society and, I'd say probably more the financial and the FinTech in the kind of, you know,

our kind of the international work environment in Luxembourg. I think it's more acceptable. People are saying it anyway, that quota is, you know, because as you rightly say, there hasn't been much progress. And it will take us until 2000, and kind of 200 or something, whatever, you know, to, to get something. And so I think that's more acceptable. And then obviously, as you say, we have the EU new law on gender balance, so.

E: I would like to speak about this, like, do you think that the European directive will help to improve the Luxembourg situation?

D: Well, I mean, I think it will help everybody, right? Because at the end of the day, it's a law. So I mean, it's a directive, which will have to be implemented into law, of course, Luxembourg law like every other member state. And, yeah, I think it's a big signal. It's a requirement, and it's a big signal as well. But I have to admit, when you asked that question in your email, like, "is there a directive? Has it been decided?" Some of the people are not talking about it. And I think it's for 2026, isn't it? So I have a feeling that people are started saying, "Oh, well, it's coming. It's out in the future".

E: But do you think that the scope is large enough? Because it's only for listed companies for Luxembourg, it gonna be very limited?

D: Yeah. But it'll be good. To be honest, it'll be good to have those listed companies change. So it's a signal as well, you know. But the thing is what we need? Is this all needs to be normalized. I mean, you know, your last question is, what's my vision? My vision is, we're not talking about this. My vision is that we're talking about diversity, and having a diverse board, we're talking about diversity of experience, right, you know, I need an investment management oversight person, I need a fund accounting person, I need someone who knows about it. You know, that's the kind of diversity discussions I hope we'll have in the future, as opposed to how many men you know, in the United States, that would be how many black people how many women? You know, how many, whatever? We should be defined by our experiences, not by our, you know, gender, or sex or whatever area, or race or color, or skin or anything like that.

E: And is there a will to integrate the quota by the Luxembourg legislation?

D: Honestly, I have no idea. I'm sorry. But I mean, yeah, I really don't know, as I said, I honestly wasn't even aware that it was signed and done. So I hate to say that, but I don't know. That didn't really answer your question, obviously. And hopefully, some of the other people we talked to will be more aware. But again, I guess my comments are more on the, you know, on the ground comments. I can see and I think the reason why is well, so we have this directive, but I think another big push, at least comes from the European ESG framework, so SFTR. And the fact that, we have the PAIs, you know, the principal adverse indicators, and one of them means gender diversity and, what we also see a lot of in the industry is there's a lot more engagement from the asset managers, with the companies that they are either investing in or generally can't engage if you're not investing in a company. But actually, what makes a difference is that SFDR is a transparency directive. So is the regular transparency, right, your disclosure regulation. So basically, and that's just happening now, because of the implementation of the regulation. Now, basically, in the annual reports of the investment funds, they're going to have to put metrics out there, you know, about the company in this portfolio. So it's investing in European equities in this portfolio, you know, basically, X percentage of the companies that we invest in have a less than 25, less than 10% of women on their boards kind of thing, or, and then, you know, that raises the issue for investors, potentially, who might want to say, Well, look, I want to invest in companies that do have more diversity on their boards. So I think that's not obviously the directive that you're talking about. But I think, personally, I think that's a big factor, and it will be a big help, because there's awareness about a topic that maybe wasn't really, people weren't really aware of before. Or, you know, they weren't thinking about it, and it wasn't out in front. And then they have to disclose it. And then we know that corporate, what's it called CSTR, I think it is, which is getting more data from the companies themselves. And actually, again, the companies will have to provide that information in a public forum. So, you know, basically, no one will be able to hide.

E: To go back to the legislation, for you, at which level the laws are more effective, so, it's more useful, European level, or national level?

D: Well, I mean, I guess,... I think a European Framework is good to have, right. So especially if you have companies that operate like Luxembourg, for instance, maybe that's worth saying. Okay, again, if we're talking about listed companies, it's difficult because there's not so many of them. But it's true that companies in Luxembourg, I mean, Luxembourg is such a small place, that you have to look outside for your business across borders all the time. So companies here tend to have an outside view. So they're used to having to look at what Europe is doing. It's true, also, as I mentioned, the initiatives that the government did, you know, that in terms of diversity in the elections back in 2016, or something like that, I mean, that's good, too. And, and for the moment, there isn't a law, Well, obviously, there would be the implementation of the directive. But I don't think Luxembourg, I mean, I could be wrong, but I don't think they'll be doing something different than that. But I think, as I said, Luxembourg kind of shows by example, to a certain extent, if you look at the politicians in the political party, what have you. So yes. I guess it kind of depends a little bit on the country. As I explained, you know, Luxembourg is, again, there's just not so many of these companies. So it's kind of hard to say that, you know, the pressure will be more, because it's a small place here. And of course, the directive will be implemented in law here. The question is maybe more interesting in another country.

E: Okay. But we can see that quota, are the solution chosen by Europe, according to you, are there other effective methods that can be implemented?

D: Yeah, exactly. I mean, if we're just talking about boards, about diversity of company boards or funds investments on boards or what have you, then again, investor, or company boards, I guess, industry pressure. So I mentioned industrial pressure on companies, as I mentioned, along with the SFTR. And the fact that companies will also have to disclose a lot. So I think that that's that's effective too.

E: But is it a concern for the investors?

D: Yeah, I think so. Yeah, definitely. Definitely. I mean, we have been focusing, obviously and we need to continue to focus on the climate. But certainly, you know, in the ESG, there's as well the social and a lot of the social issues kind of came up, I guess, you could say. In particular we have a lot of public viewing and or discussion whenever, during COVID, not surprisingly, you know, having access to health. And then I think also, after the main focus in terms of the legislation on environmental issues, then people turn to social issues. And also, again, because of COVID, and we talked about supply chains, and now we talk about human rights. It's actually quite a big topic in Luxembourg. And also there's lots of NGOs and organizations to pushing these issues too. So I think that the social end of things, again, it kind of comes back to this. It's almost strange to think that in investing, we only looked at numbers before. And now I mean, because now we looked at non financial things like greenhouse gases, diversity and boards. How is the company governed? I'm not saying that wasn't done before but now it's been done systematically. And so now you have a holistic view. And again, now people, I think, get used to things, they get used to thinking about things like that. Honestly, it's true, you get used to it, I mean, not just maybe because I'm a woman, but I remember when I saw this governance survey, this PwC governance survey I told you about, it's every two years. And I remember when I saw an edition that came out in 2016, or something like that, it showed a picture of a board on the cover. Now, this is about governance, it's not about diversity, you know, obviously, it's one of the themes. So it showed a picture of the cover, and it was all men on the board. So, and now, I think more and more people will note that, you know. I don't know, if you're aware, but I mean, certainly now it's been for years, maybe five years, something like that, where we talked about, it's a policy, if you're having setting up a conference, it's a policy not to have what they call "menals", panel with only men. But you know, honestly, it still happens. I still see at conferences, some typical, you'll have the ESG panel, all women and technology panel, all men. So there's a lot of work to do. But I think there's that element too, it's cultural and now people start in their subconscious to see these things. And they sort of the subconscious looks at a page at something and says, "There's something wrong with that picture. It doesn't seem right". You know, if you're only listening to men speaking about something, 10 years ago, nobody would have thought about that. Really, not many people. So yeah, there is the legislative element but there's definitely the cultural element as well. And again, we're being pushed, again, it's through legislation. It's just not the directive that you're talking about, but SFDR as well. And again, it's a change of mindset, which takes time. But there's still more work to do. I guess you could say.

E: About diversity, do think that diversity on board have an impact on performance and decision making?

D: Sure, sure. Definitely. I mean, I share my three funds boards and we have diverse backgrounds represented. But actually one of my funds boards, we have seven directors and four women, which is great. But yeah, no, I think so. Because I think that, you know, that was one of the things that people were saying maybe 5 to 10 years ago as well, is that you needed. It was good to have a woman on board but not just one. You know, it's important to have at least two, I would say and it probably is the case, maybe again, it depends on the context. It also depends on the tone from the top of the organization, if an organization is quite open and the top leader of the company is quite open about having diverse teams then it's not a problem being the only woman. I am the only woman on one of my boards, but it really doesn't matter because actually, I'm sharing if that helps too, I am the boss. But I think it's again, you know, there's the traditional story. I suppose you could still have a chair, who is quite difficult and quite a tyrant, I guess, even if you have a woman or two on the board, but I guess that's another topic. But yeah, it should help put it that way. And again, if you're a woman and you're alone, it might not be as easy. Versus having another woman on the board where you see somebody like you, I guess, and a little bit of an ally, to a certain extent, because obviously, different boardrooms have different kinds of climates and different issues and crises, what have you. But you're right, certainly, I think because the performance must always ultimately, over time, be better, if there are different views. And people are feeling open, a feeling that they can be, you know, they can express their opinions, and raise issues. If you don't feel comfortable in a board to say "I think we have a risk over here that we need to look at", then you know, that risk might turn into something bad. But if you feel comfortable to share that, then hopefully, that can be discussed and mitigated if you will. So I guess, it just seems realistic to think that, you know, if you have different views, including women, as well as men, board should be able to do better. And traditionally, women are less risk averse, studies show that, you know. Maybe that performance, like they talk about female investment fund managers, who are perhaps a bit more focused on risk. Sometimes that can translate into better performance over time. And I think also, because you know, why? Oh, another thing too, is because I think women are tend to be more humble. Because, you know, I mean, I know that you could be the boss in the boardroom and you could go outside and have some guy, you know, make some rude comment about you or something, or treat you in a bad way, right. I think women know this. I mean, women in my generation know that you can't afford to be unless you're in this like little environment where you're protected constantly, you know, from the world. But the world is not necessarily always coming to women.

E: To speak about this, what are the main obstacles that you faced as a woman in your professional career, that men don't have to?

D: Probably, as I said, I actually never really had a problem, you know, from the point of view of people. Well, although I do have to complain about it, because, and I've talked to other women about this, that sometimes as a woman, I would say something, make a suggestion and then my boss, 10 minutes later, will say the same thing, not acknowledging that I said, because I don't think they actually listen, to be honest. Anyway, it doesn't happen too often. But it still happens. I'm like, "hello, wherever, you know". So this was, I'd say, back in, you know, in the late 1990s, I guess I would say, and that kind of come. But that comes more to the sense of, I guess, it could still be the case for company boards. But that you know, just the mind, in a company, at that era, it was very common to have the senior manager meetings start at six o'clock at night, or later, you know, and that is if anyone wants to, and let's face it, it's still often usually the woman who's dealing with the children. You know, it just makes it very difficult, from a structural point of view for a woman to be. I mean, there's plenty of women who've done it, but it can be very challenging. So I think that has changed quite a bit. And that's actually not just about women, it's about men too. I mean, it's about families. It's about being making the structure of a company possible for people to, both men and women, to have a family and work and do well. That again, I know, that's not necessarily the topic of your presentation, but, I guess, it could be the same thing for a board as well, if a board was only meeting at six o'clock or seven o'clock at night, because that's what everyone's done with their work during the day. And then, you know, you've probably know, chances are it could be a little challenging to find women who are happy to do that. Because they have pressures at home to do everything else. So I'd say that was probably, but I know there have been some improvements made, but

probably still need to be made. But again, that's probably more on the structural side of things. But it's important, because that's actually the main issue we have putting women on that, and having women on boards, there's been some progress, but it's having women grow through an organization into senior roles. That's the real problem. So, and often, for many reasons, you can even have a company where the CEO is a woman, and she's extremely focused on diversity. But again, it's just the way you've organized the way your company runs, it's going to help that much.

E: To conclude, what is your vision for the future? Are you positive?

D: I told you, I don't want, to I mean, my vision is that we're not talking about men and women and we're talking about experience, right.

E: But do you think is it possible?

D: I mean, not everywhere, you know, not necessarily everywhere, I think. But I mean, no, I think we're workable, we'll be talking about. You'll be able to do an update in five years, and then 10 years, I'm sure.

E: So in 5 years, it gonna be different?

D: Well, the directive will be implemented. So okay, I guess we'll see. But again, you know, it takes time, I think. I mean, there is an element of taking time, because again, it's cultural. It's a board, it's about building relationships as well, right. And I think once you have a board where you have men and women, they see it works, well, it becomes the norm. And then they don't even really think about it, you know. But as long as we kind of deal with some of the issues I mentioned earlier, where sometimes women need to be a bit more supportive in terms of getting them to think and actually what I see a lot of companies doing now, which is really good, but I don't know how many, but it's I see it. So that's good to know and we should have more. But a lot of companies are basically seeing trying to identify good performers in their organization who actually could join boards, as it's being, it's still in their organization. So for instance, if you have an asset management firm, and they have investment funds, and those investment funds, like my investment funds that I chair, there are independent non executive directors, and then my fellow board member, other board members are welcome. And there's a couple of us. And then there's the other board members, non Executive Board members, but they've worked for the asset manager, so there was a combination of both and come in, you know, asset managers want to have more of those non executive directors. So either working for the company, and slightly fewer independent directors, because, of course, they want to sort of keep control of the process. But it's deciding who gets to be though, one of those non executive directors, it who works for a company, there make companies are doing nice initiatives now, where they're trying to say, you know, it doesn't have to only be the, you know, the 5060 year olds in the organization, it can be the high performing 35 year old, who can, and also who offer also a different vision and view as a different generation. So, so that's an obviously they're, they're looking at men and women. If they're doing that kind of initiative, they're generally doing it for men and women. So that's, that's quite encouraging as well, because then that kind of builds a generation of, you know, they're in the working for their company, but they have this board experience, which allows them to eventually if they leave the company to become, you know, they're already experienced, and then that makes it, especially for the women, that makes them more capable or maybe more tendency to say, if they get asked to be on a board. Oh, yeah, I've done that. I can do that. Sure, I'd be happy to do that. You know, dealing with recommendation, I was saying to you that sometimes you have to ask women twice, or three times. So I'm an optimistic person is I suppose you might be able to tell. But, you know, we need we need a number of different things. So the directive is good. But we need role models, we need companies to step up, we need to learn from the top of these companies. And we need to and again, we have all of the ESG stuff going on, which should help too.

E: So there are a lot of stuff to do, but we own the good way?

D: I think so. And I think it's quite good that we kind of stepped away from "No, we don't want quotas". I understood at the time, nobody really wants to be a number of quotas, but on the other hand, we had to. It's almost like you had no choice. Right, because it just wasn't moving at all. And what is still, I would say controversial, though, is, but I start to hear it now. So what's a little controversial is, or maybe a lot controversial, is it'll say, you have two candidates, you have a man and a woman. They're both highly equally qualified for the position, and you proactively take the woman, because you want to make

an effort. And, again, as I said, if you're not at the table having a discussion, you're not there. So, I hear people talking about that out loud. Of course, is a bit controversial, because then you have unfortunately, the justice qualified men saying, "No, I'm good, too". And actually, I even in it. That's about competition for positions. But there are companies that are proactively well number one, they're saying we must be the recruiting firm, we must have at least 50% men and 50% women on your shortlist. It's not necessarily as easy but this is what we want. And then sometimes those companies are saying, you know, we have eight men on this board, we need a woman on this board. So you know, we are recruiting a woman even if we have the best candidates in the world. So anyway.

E: [Conclusion and Acknowledgements]

Appendix P: Interview Viviane

E : Emma

V : Viviane

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et notamment depuis quand êtes-vous membre de l'Institut Luxembourgeois des Administrateurs ?

V : Je suis française, et j'ai fait une école de commerce en France à Marseille. J'ai commencé à travailler en 1993, ça fait bientôt 30 ans. J'ai toujours travaillé à Luxembourg. J'ai commencé en audit externe chez X, pendant 7-8 ans et après je suis passée en banque. J'ai travaillé 8 ans dans une première banque, j'étais responsable de l'audit interne. Après j'étais membre de la direction dans la 2^{ème} banque. Dans la 3^{ème} banque, j'étais responsable de tout ce qui n'était pas front d'office, ils appelaient ça officer. J'avais vraiment un rôle vraiment très important en termes de direction et de management. J'avais 150 personnes, c'était une grosse équipe. Après ça, j'ai décidé de me mettre à mon propre compte et de devenir indépendant, c'était en 2017. J'ai fait des formations pour être administrateur indépendant et j'étais membre de X en 2015, c'est pour faire un parallèle. Un peu avant de me mettre à mon propre compte, j'étais déjà membre de X j'avais déjà des mandats d'administrateur quand j'étais encore salariée. L'étape s'est fait un peu progressivement, ça ne s'est pas fait du jour au lendemain. C'est vrai qu'à un moment donné c'est compliqué d'être salarié et administrateur parce qu'on n'a pas le temps. Donc, un jour il faut se décider à ce qu'on peut faire. Moi, ça me plaisait bien et donc j'ai franchi le cap et c'est comme ça que j'ai commencé à avoir de plus en plus de mandats d'administrateur. Mais c'était construit, on ne se réveille pas un matin en se disant on peut être administrateur et l'on ne se réveille pas un matin en se disant tiens ça serait chouette d'être membre de la direction ou membre de n'importe quelle société, c'est quelque chose qui se construit. J'ai toujours été dans les domaines plutôt finances, audit, risque.

E: Pour rebondir sur votre parcours en tant que femme, avez-vous été confrontée à certaines barrières et stéréotypes ?

V : Oui, la réponse est claire. Quand j'ai commencé à Luxembourg c'était il y a 30 ans. Il faut bien dire qu'à l'époque, le pays était encore très conservateur. L'état d'esprit luxembourgeois était, en général, quand les femmes ont des enfants, elles arrêtent de travailler, elles s'occupent de leurs enfants, elles élèvent les enfants. C'était la façon dont le pays fonctionnait. Il y a 30 ans, il n'y avait quasiment pas de crèches, pas de structures d'accueil pour les enfants, ça n'existait pas. Pour faire simple, soit on avait les moyens et on pouvait prendre quelqu'un à domicile qui gardait les enfants, soit c'était vraiment compliqué. Le pays était vraiment très conservateur. Quand j'ai travaillé chez X, je n'ai pas eu trop de problèmes professionnels parce que les BIG4 pour ça, mais il y a 30 ans, étaient déjà très paritaires. A partir du moment où vous performez, on était promu et on évoluait. J'ai eu 2 grossesses quand j'étais chez X, et ça ne m'a jamais empêché d'évoluer, mais en même temps, je n'ai pas pris de congé parental, juste mon congé maternité. Je travaillais à plein temps. J'avais une structure autour de moi qui permettait effectivement d'avoir une personne qui gardait les enfants pendant que je travaillais et d'avoir toute cette logistique-là derrière, parce que sinon c'était il y a 30 ans ce n'était pas possible. Après dans le monde bancaire c'était là que j'ai le plus vraiment expérimenté ce fameux plafond de verre, qui existe certainement moins aujourd'hui. Mais oui on m'a fait clairement comprendre dans la première banque que je ne pourrais pas rentrer dans le comité de direction, principalement parce que j'étais trop jeune à l'époque, c'était la raison qu'on me donnait, alors qu'il y avait quelqu'un qui avait à peu près le même âge que moi, mais un homme. C'est là que je l'ai très bien senti. Et à titre d'exemple aussi, mon conjoint actuel qui à l'époque travaillait dans la même banque que moi, avait un poste similaire au mien, mais dans un autre département, qui avait le même niveau hiérarchique que moi et on avait des différences de salaires relativement importants et les bonus n'étaient pas les mêmes. C'était la réalité pour des performances identiques. Je n'en veux pas à mon conjoint mais j'en voulais à la banque à l'époque de ne pas reconnaître mon travail. Et c'est la raison pour laquelle je suis partie aussi à un moment donné parce que j'ai trouvé que c'était profondément injuste. J'ai changé de banque, et dans cette banque, j'avais moins ce problème. Je dois dire que ça s'est bien passé dans cette banque-là. Dans la 3^{ème}, qui était pourtant une banque japonaise, souvent les japonais sont conservateurs, la culture est aussi relativement

traditionnelle. Je n'ai jamais vécu ça dans cette banque japonaise, j'ai été promue, je n'ai pas eu de problème de reconnaissance, j'ai eu des bons bonus. On m'a permis justement d'avoir des mandats d'administrateur. Mon travail était vraiment reconnu. Il y a 30 ans, le pays était vraiment très conservateur, je pense que l'aspect culturel joue vraiment beaucoup. Il y a toujours des employeurs qui sont frileux en disant « Ah elle a de jeunes enfants, elle ne va pas souvent pas être là parce que les enfants peuvent être malades, est-ce qu'elle est vraiment aussi performante » et ça, c'était là, je le sentais. J'ai eu la chance d'avoir toujours quelqu'un qui pouvait s'occuper de mes enfants quand ils étaient malades, sinon je pense qu'effectivement, je n'aurais pas, à mon époque, pu faire une carrière comme je l'ai faite. Je n'ai jamais travaillé à temps partiel, je n'ai jamais pris de congés parentaux pour m'occuper de mes enfants. Et là, je pense que la société a quand même évolué, même dans le monde bancaire, toujours fort conservateur, je vois plus de femmes aussi en temps partiel avec des postes à responsabilité. Les femmes peuvent prendre leur congé parental sans se dire que ça va nuire à ma carrière, c'est beaucoup plus accepté. Je pense que c'est comment la société perçoit le rôle des femmes et le rôle des hommes. Je pense qu'on est quand même rentré dans une société où les rôles sont perçus de façon plus paritaire. On n'y est pas encore, même si la société luxembourgeoise donne un congé parental de 6 mois autant aux hommes qu'aux femmes. Les hommes commencent de plus en plus à le prendre. Je ne sais pas comment c'est en Belgique mais c'est quelque chose qui a quand même évolué par rapport à mon époque, où déjà en tant que femme c'était compliqué de prendre un congé parental, en tant qu'homme c'était encore pire. Le monde du travail est relié au monde privé. S'il n'y a pas de crèche pour accueillir les enfants, au bout d'un moment il va y avoir un problème. Au Grand-Duché de Luxembourg, il y a eu un développement de beaucoup de crèches, parce que la société s'est rendue compte que effectivement il fallait donner la possibilité aux femmes de mettre leurs enfants à la crèche, avant c'était vraiment compliqué. Je suis française, et quand je vois le système français, c'est relativement simple, une fois qu'on a des enfants de retourner travailler, parce que y a les nounous qui gardent les enfants à la maison il y a tout un système de subventions qui aide, ça ne revient pas cher. Ça au Luxembourg, ça n'existe pas quand même, il faut payer les crèches.

E: Selon vous, y a-t-il toujours un manque de crèches actuellement ?

V : Non, c'était il y a 30 ans. Actuellement, il y en a vraiment beaucoup. Ça a vraiment beaucoup changé, c'est reconnu dans le pays maintenant. Il en faudrait encore plus, parce que quand je discute avec des jeunes femmes, elles me disent que c'est toujours compliqué de trouver des places en crèche, grosso modo, il faut inscrire son enfant au 3^{ème} ou 4^{ème} mois de grossesse. Ça n'est pas encore facile, mais ça reste quand même faisable. Je n'ai pas mis mes enfants à la crèche, parce que je n'en ai pas trouvé, tout simplement. A l'époque, ce n'était juste pas possible, mais ça a bien évolué. Culturellement, le pays a évolué, mais on n'est pas encore là où on devrait être, loin de là. Ça reste encore un état assez conservateur, surtout dans le monde financier.

E: Pour vous, la raison principale est-elle plutôt culturelle que législatif ?

V : C'est certain, c'est culturel, mais d'un point de vue législatif, il y a aussi des freins, on va dire qu'il n'y a pas d'incitation. Dans la loi, il n'y a rien, à part pour les sociétés cotées, qui ont leurs quotas de 40 % de femmes dans les conseils d'administration. Il n'y a pas de motivation pour l'instant des entreprises à arriver à une forme de parité.

E :Est-ce que un manque d'intérêt ou est-ce juste ancré dans les mœurs ?

V : Ça reste toujours ancré dans les mœurs, parce qu'il y a quand même toujours un peu ce côté traditionnel. Le Luxembourg reste un pays assez conservateur, catholique, il y a toujours une part de religion quand même, la religion est toujours très présente. A l'école, les gamins suivent toujours des cours de religion, il y a ce côté culturellement assez conservateur, et je pense que pour l'instant, il n'y a pas de réelle volonté politique à bouger. Bien sûr, le Luxembourg suit le reste des pays européens, mais comme il y a très peu de sociétés cotées il y a très peu de motivation de le faire. Récemment, il y a eu une initiative au Luxembourg, pour les entreprises, que ce soient les banques, les assurances, les fonds d'investissement de pouvoir souscrire volontairement à une charte dans laquelle ils s'engagent à définir pour eux-mêmes, un certain pourcentage de femmes dans les postes de direction ou dans les conseils

d'administration, et à rapporter ces pourcentages chaque année dans un rapport à publier. Encore une fois c'est sur base volontaire. « Je m'engage à avoir 20 % de femmes dans mon conseil de direction dans 25 ans. » Ça reste sur une base volontaire, mais c'est déjà bien. Je crois qu'il y a quand même une soixantaine de sociétés qui ont souscrit à cette charte, c'est le premier pas. Je crois que ça a été signé pour la première fois il y a 2 semaines, donc c'est vraiment tout nouveau. Ça va peut-être faire bouger un petit peu les choses. Je pense que c'est assez bien et même si ça reste sur base bénévole, quand les premières sociétés publieront, ça va peut-être inciter les autres à faire de même, c'est un premier pas dans une direction pour arriver avec un peu plus de parité.

E: Fin 2022, une directive européenne a été acceptée avec l'objectif d'augmenter la proportion de femmes dans les postes d'administrateurs, mais elle ne s'applique qu'aux sociétés cotées en bourse, de plus de 250 personnes.

V : Il n'y a quasiment pas de sociétés cotées au Luxembourg, donc l'impact est très négligeable. C'est pour ça que je pense que tant que le législateur luxembourgeois n'imposera pas le quota, ça va être difficile de faire bouger les choses, c'est clair.

E : Selon vous, le champ d'application devrait-il s'étendre ?

V : C'est toujours l'histoire de la poule et de l'œuf. Par quoi commence-t-on ? Est-ce qu'on met des quotas et on incite les sociétés à atteindre ces quotas, ou est-ce qu'on reste sur base de bénévolat les sociétés vont augmenter leur quota. Je ne suis pas pour les quotas parce qu'en tant que femme, je n'aime pas être un quota. Je pense qu'à un moment donné, il faut quand même avoir une incitation et je pense que peut-être les quotas peuvent faire bouger et pousser plus les sociétés à se poser les bonnes questions, à se demander si elles ont déjà le pool de femmes disponibles dans la société pour pouvoir promouvoir des femmes à des postes plus élevés de management, de direction. Pour moi, le problème commence à la base. Regardez dans les sociétés, il y a beaucoup de femmes en bas de l'échelle, elles sont très nombreuses et plus on monte, moins il y en a. Pour moi, c'est un problème aussi de réelle volonté de promouvoir des femmes. On parle de la fameuse discrimination positive, j'étais au board d'une société où on disait clairement pour un poste à compétences égales entre une femme et un homme, on ne prend pas la femme. Je comprends pas bien ça parce que c'est un moyen d'augmenter le pool de femmes et de les faire évoluer dans l'échelle. Je pense qu'à un moment donné, c'est la seule façon d'y arriver, il faut vraiment avoir cette volonté de le faire. Quand j'entends des gens me dire à Luxembourg quand tu cherches les administrateurs femmes, il n'y en a pas, alors je réponds « cherchez mieux parce que moi j'en connais plein ». Il n'y a pas de vraie volonté de chercher, j'appelle ça le gentleman's club au niveau des administrateurs ou même des directions de banque, les hommes sont souvent entre eux et ils aiment bien ça. Ils ne vont pas forcément aller chercher l'élément féminin, parce qu'effectivement avoir une femme dans un conseil d'administration ou de direction, ça crée des dynamiques différentes, parce qu'on ne réagit pas de la même façon, on n'est pas sensible aux mêmes arguments, et forcément la zone de confort des hommes est mise en cause quelque part. Ils sont très à l'aise entre eux et puis ils ont un petit élément qui vient titiller leur petit confort. Ils n'ont pas forcément envie de ça. C'est la réalité, il n'y a pas forcément non plus de vraie motivation des hommes d'avoir des femmes dans leurs clubs.

E: Face à cette directive, c'est la première fois où les entreprises luxembourgeoises vont faire face à ces quotas. Comment cette directive est-elle perçue ? Comment réagissent les compagnies luxembourgeoises ? Voient-elles ça comme un levier positif, un certain intérêt ou bien y a-t-il beaucoup de réticences ?

V : Pour l'instant, je dirais mitigé. Pour moi, il y a un intérêt mais en même temps la question est de savoir où je vais trouver ces femmes, est-ce que je vais réellement les trouver, est-ce que je vais réussir à les promouvoir, à les garder, à les faire évoluer ? Je dirais qu'il y a un intérêt mais beaucoup d'interrogations.

E : Les femmes sont là ou bien y a-t-il un manque de femmes ?

V : Il n'y a pas un manque, mais il y a un manque de femmes dans les postes de direction, donc il faut réellement réussir à promouvoir les femmes, à faire augmenter la base et à les faire monter dans la hiérarchie de l'entreprise, et ça, c'est compliqué parce qu'il n'y a pas cette volonté de discrimination positive, de plus promouvoir les femmes. C'est pour ça que je dis mitigé, parce que quelque part les sociétés ont, la plupart, cette volonté de faire évoluer les femmes mais parfois, elles ne savent pas comment s'y prendre, elles s'y prennent mal. Je pense qu'il y a encore vraiment pas mal de travail à faire, et je pense que c'est le rôle des conseils d'administration. Dans les conseils dans lesquels je suis, on obtient très régulièrement des statistiques sur les femmes aux différents échelons, sur les différences de salaires entre les hommes et les femmes aux différents échelons, et on fait vraiment très attention à ça. Ça commence réellement à changer et je vois en tout cas, pour les grosses sociétés que réellement ça bouge. Pour les petites sociétés, je veux dire plus familiale, traditionnelle c'est certainement moins le cas, mais dans les grosses structures, même si elles ne sont pas cotées, ça commence à bouger parce que, souvent la maison mère, que ce soit en France en Allemagne ou n'importe où, est cotée en bourse, donc elle a quand même cette incitation de plus promouvoir les femmes. Je pense quand même que ça va venir, mais j'aimerais bien que la législation luxembourgeoise soit plus ferme sur ce domaine-là aussi et impose un peu plus de choses.

E: Quelle serait votre législation parfaite ?

V : C'est qu'on arrive à la même chose que pour les sociétés cotées pour l'ensemble des entreprises luxembourgeoises, que ce qui est valable pour les sociétés cotées le soit également pour les sociétés non cotées, qui répondent à ces critères d'avoir 200 ou 250 personnes. Il y a quand même de gros acteurs à Luxembourg, et je pense qu'il faut plus promouvoir le rôle des femmes. On voit là où il y a des femmes dans des positions de direction, en général plus de femmes au niveau organisation. Mais là où y a très peu de femmes, ça bouge beaucoup moins. On voit également que les sociétés qui ont souscrit à cette fameuse charte sont des sociétés où il y a déjà pas mal de femmes à des postes de direction.

E: Pensez-vous que le Luxembourg serait prêt à augmenter le champ d'application ou pas encore ?

V : Non, ce n'est clairement pas une volonté des législatifs et politiques pour l'instant. Comme je vous disais, je pense que Luxembourg est quand même toujours assez conservateur, les mentalités évoluent lentement. Pour l'instant, je pense que législativement ça n'est pas près d'arriver. Plus sur base du volontariat avec cette fameuse charte je pense que ça va peut-être faire bouger un petit peu les choses mais le législateur, à mon avis, tant qu'il n'y aura pas obligation européenne ou d'autres pays européens qui vont clairement dans cette direction.

E: Nous avons parlé des quotas et de quelques actions volontaires. Mais, pour vous, y aurait-il d'autres méthodes qui pourraient être mises en place pour aider à cette amélioration ?

V : Je pense que ça doit déjà commencer très jeune à l'école, en finir avec les fameux stéréotypes, une maîtresse d'école et un pilote d'avion. La base doit être changée, la façon dont on éduque nos enfants doit déjà changer, pour pouvoir, tout petits, leur inculquer cette parité, et ce n'est pas le cas. Je vois aussi au Luxembourg, un manque de ressources au niveau informatique, développeur X et donc il y a pas mal de classes de coding qui se sont créées, et ces classes-là, c'est 97-98% des hommes. Pourquoi c'est majoritairement des hommes, je ne sais pas parce qu'une femme peut très bien coder. C'est le genre d'exemples où on est toujours dans des stéréotypes, et tant que ça n'aura pas changé dès le plus jeune âge, je pense que ça va être compliqué. Pour moi, c'est un levier aussi et on ne joue pas assez sur ce levier-là, l'éducation de nos enfants et la façon dont on éduque les enfants. Par contre, le gouvernement a clairement un rôle à jouer sur l'éducation des enfants, pour la place des crèches, ça j'en ai parlé. Je pense que nous, les femmes avons aussi un rôle à jouer parce que je pense aussi que les rôles soient paritaires à la maison, que le partenaire prenne les mêmes responsabilités que nous, fasse le ménage, fasse des courses, s'occupe des enfants. Pour moi, la société professionnelle est un reflet de la société civile, donc si déjà dans la société privée ça ne fonctionne pas comme ça devrait, dans la société économique, ça sera le reflet de ce qu'on a dans le privé. Il faut déjà que ça commence là, et tant qu'on

n'aura pas évoluer suffisamment, ça sera toujours compliqué pour une entreprise de bouger. L'homme doit comprendre aussi qu'il a ce rôle paritaire à jouer, et s'il ne le joue pas, leur femme va se retrouver avec beaucoup plus de travail à côté de son travail de bureau, et ce n'est pas gérable. C'est ça le problème, c'est ce que je vois chez beaucoup de femmes, c'est cette fameuse charge mentale dont on parle, les femmes ont 36 000 trucs à penser. C'est la réalité, c'est ça qui doit évoluer.

E: Vous semblez plutôt positive pour le futur mais avez-vous quand même quelques appréhensions ?

V : Oui, je pense qu'il y a toujours beaucoup de familles qui éduquent leurs enfants, de façon très traditionnelle, dans des clichés, même sans le vouloir, même des familles qui se veulent ouvertes, qui diront à leur fille de jouer à la poupée et pas à la PlayStation. Même sans le vouloir, je pense qu'il y a beaucoup de biais dans la façon dont on éduque les enfants, même en étant conscient. Donc tant que ça ne sera pas résolu, je suis positive mais ça va prendre du temps, surtout dans un pays qui est relativement conservateur.

E: L'objectif européen a une vision pour 2030, même si l'impact semble limité pour le Luxembourg. Quand pensez-vous qu'une parité puisse être atteinte, 5 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans ou plus ?

V : Les statistiques officielles montrent, que si on continue au rythme actuel où ça évolue au Luxembourg, il faudra plus de 100 ans pour arriver à la parité parce que le taux de croissance des femmes à des positions de direction n'a augmenté que de 1% en un an, c'est très faible. Mais ce sont des statistiques, si on y arrive dans 20 ans, ça sera bien, on sera très très content, en poussant.

E : En poussant, vous voulez dire législativement ?

V : Oui, en mettant une législation en place à un moment donné, mais aussi les moyens d'éducation de parité, dans la façon dont on apprend à nos enfants, je pense que c'est ça qui est important. Avant une petite vingtaine d'années, ce sera compliqué. Je ne suis pas très optimiste quand je vois les pourcentages actuellement à Luxembourg. Les sociétés où il y a un fort pourcentage de femmes dans des postes de direction, on va être à un 20-25 % maximum, ça c'est vraiment des sociétés qui sont des bons élèves. En partant de pas grand-chose, ça va être compliqué de faire évoluer la X.

E: Au niveau européen, on voit vraiment une différence entre les pays qui ont imposé des quotas et les pays qui ont uniquement des soft law. Si le Luxembourg inclut une législation, pensez-vous que ça évoluera ?

V : Je ne sais pas. Il y aura des élections législatives cette année à Luxembourg, et suivant le parti qui va sortir. Si c'est un parti conservateur qui est élu, je ne suis pas convaincue que ça va être leur priorité. Mais il y a des partis plus progressistes, ça va peut-être avancer plus vite. A voir ce que ça va donner au niveau de ces élections législatives et aussi au niveau européen. Si l'Europe impose des quotas aux sociétés non cotées, ça sera plus facile aussi de faire bouger le Luxembourg. Mon avis est que le Luxembourg ne va pas imposer de quotas s'il n'y est pas obligé.

E: Vous souhaitez plus de contraintes au niveau européen.

V : Oui, je pense qu'à un moment donné, ce sera la seule façon de faire bouger un petit peu ce pays, parce que seul il n'y a pas vraiment de volonté. Ça reste un petit pays relativement conservateur, la majorité des gens qui travaillent à Luxembourg n'y vivent pas. Forcément, les frontaliers ne votent pas, ceux qui votent sont luxembourgeois sont, pour la majorité des fonctionnaires relativement conservateurs, donc on ne va pas dans la direction d'un gros changement pour l'instant. Par exemple, pour moi, c'est juste privé, j'ai pris la nationalité luxembourgeoise pour pouvoir exprimer ma voix, mais on est très peu à l'avoir fait pour l'instant. Donc forcément, je dirais que 80 % des électeurs sont des fonctionnaires luxembourgeois qui n'ont aucun intérêt à ce que le statu quo actuel soit X.

E: On a parlé beaucoup des hommes réticents et conservateurs. Qu'en est-il des femmes, elles ont aussi leur mot à dire ?

V : C'est une très bonne question. Je pense que les femmes souffrent quelque part de l'éducation qu'elles ont reçue, et un certain nombre de femmes ont peur de prendre des responsabilités, d'avoir des postes à responsabilité, elles estiment qu'elles n'ont pas les capacités, qu'elles ne sont pas compétentes. Et souvent, même si on leur propose, il y a des femmes qui vont dire. Je vois bien la différence entre une femme ou un homme. Si on propose un poste de promotion, un poste à responsabilité à un homme, il va y aller même s'il ne coche pas toutes les cases même s'il ne les coche qu'à 60% des compétences qu'il faudrait avoir. Une femme, si elle n'a que 60 % des compétences, va dire non je peux pas y aller parce que je n'ai pas les compétences, elle ne va pas se dire oui je vais apprendre, ou alors souvent elle va se dire je ne vais pas y arriver. C'est une perception que je vois souvent, même chez les jeunes femmes. Je fais pas mal de coaching et de mentoring et elles n'osent souvent pas en disant je suis pas légitime pour ce poste, quelqu'un d'autre serait plus légitime que moi, il y a cette image qui est fausse, les femmes se sous-estiment souvent. Cette perception-là qui est très bref surtout dans les postes de direction, les conseils d'administration. Je discute avec pas mal de femmes et il y en a beaucoup qui justement ont peur de prendre cette responsabilité, c'est beaucoup, est-ce que je vais y arriver, est-ce que je vais réussir à tout gérer, est-ce que je ne vais pas me tromper, est-ce que je ne vais pas oublier. On apprend aussi de ses erreurs, personne n'est parfait, je pense que les femmes ont plus peur de ça, plus peur de se lancer. On voit peut-être plus aussi les risques que les hommes, peut-être que les hommes les voient moins, ça crée aussi cette réticence des femmes. J'essaie de pousser certaines femmes justement à se lancer dans des mandats d'administrateurs parce que je pense qu'elles pourraient le faire, mais il y en a un certain nombre qui pour l'instant hésitent beaucoup parce qu'elles ont peur de ça, elles ont peur des responsabilités.

E: Y a-t-il des coachings mis en place pour aider les femmes ?

V : Je dirais que c'est vraiment au cas par cas, d'une société à l'autre. Il y a des sociétés qui font vraiment du coaching et du mentoring, mais c'est très variable. Il y a un certain nombre d'organismes de coaching et de mentoring à Luxembourg. Mais c'est pareil, certaines sociétés ont des programmes, mais quand les sociétés n'ont pas de programme, c'est souvent sur une base volontaire d'une femme qui va contacter ces sociétés et dire moi j'ai besoin d'avoir un mentor ou un coach parce que je veux évoluer. Ce n'est pas systématiquement proposé dans les sociétés dans le cadre de formation. Si ce genre d'aide était offert systématiquement, ça permettrait à des femmes déjà de savoir que ça existe, parce que parfois il y a des femmes qui ne savent même pas que ça existe et elles peuvent avoir ce genre d'aide. A titre personnel, j'étais justement confrontée à ça il y a une dizaine d'années où j'étais dans ce poste d'exécutif dans une banque, et j'avais besoin d'échanger avec quelqu'un qui ne faisait pas partie de ma société. J'avais besoin d'un mentor pour pouvoir échanger et volontairement j'ai contacté une société à Luxembourg en disant que j'ai besoin de ça, mais je savais que ça existait. Il y a des femmes qui ne savent même pas que ça existe. C'est dommage parce que le mentoring permet réellement d'échanger sur des sujets avec quelqu'un qui a plus d'expérience et de faire en sorte que ce qui peut paraître compliqué, devienne plus simple en échangeant avec quelqu'un. C'est souvent une personne qui est déjà passée par là, donne des astuces, des façons de se comporter et ça marche très bien pour les personnes qui font partie de ces programmes. Je suis mentor pour plusieurs personnes et je vois réellement l'évolution de ces personnes sur une année. On voit vraiment comment les personnes changent et je trouve que ça c'est super. Mais il faudrait que ça soit effectivement plus démocratique, que ça soit plus promu par les sociétés. J'ai quelques sociétés qui me demandent justement d'être mentor pour certains de leurs employés et ça je trouve que c'est bien mais ce n'est pas toutes les boîtes.

E: Pensez-vous qu'un conseil d'administration diversifié a un impact sur la performance et sur la prise de décision ?

V : Oui, j'en suis clairement convaincue parce que ça permet justement d'avoir des gens qui pensent différemment, tout le monde ne va pas forcément dans le même sens, ça permet d'avoir des vrais

échanges, des vrais challenges, des discussions et d'arriver globalement à une meilleure décision collective. Ça, j'en suis persuadée, je ne peux pas vous dire comment ça marche dans des conseils d'administration qui pensent tous pareils parce que, forcément moi je suis le facteur féminin, donc je suis le facteur disruptif dans le Conseil. Il y a des vraies discussions, des vrais débats, même les hommes parce que je pense que la diversité, ce n'est pas seulement hommes-femmes, mais aussi, l'âge. Les conseils dans lesquels je suis sont relativement diversifiés, et c'est des conseils qui sont très vivants et réellement je crois qu'à la fin, on arrive avec une décision qui est probablement une bonne décision, forcément la décision que moi j'aurais prise, on ne gagne pas à tous les coups, mais une décision qui est la meilleure pour l'entreprise, et ça c'est vraiment important. Donc pour moi, oui clairement et des études de diversité dans les conseils montre que ça apporte une vraie valeur ajoutée, parce que le processus est différent. Si tout le monde pense pareil, on va très vite arriver à un consensus et à la même idée forcément. Est-ce que c'est la bonne idée, ça c'est à débattre. Il y a des gens qui pensent différemment, qui arrivent avec d'autres angles d'attaques et d'autres points de vue et ça permet de créer un vrai débat autour de questions, autour d'une problématique, et ce débat-là on ne peut que l'avoir si on a des gens qui pensent différemment. La diversité crée une valeur ajoutée.

E: Pour résumer un petit peu votre avis, vous êtes assez positive sur le futur des femmes au sein des conseils d'administration mais l'impact est encore lent pour l'instant.

V : Oui, c'est très lent, ça n'évolue pas beaucoup, en tout cas à Luxembourg. La parité, je ne sais pas quand on y arrivera, mais je reste positive. Il faut y croire. Dans 20 ans, on croise les doigts. Ce n'est pas une priorité pour la législation luxembourgeoise actuellement, et la raison principale est culturelle.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix Q : Interview Aude

E : Emma

A : Aude

E : [Présentation du sujet de mémoire]

A : C'est assez marrant de faire la comparaison Belgique Luxembourg parce que je dirais que pour les gens qui ne sont pas des 2 pays, on peut avoir l'impression que c'est un peu la même chose, mais je pense que vous avez des bonnes différences effectivement à identifier.

E : Pourriez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel et plus spécifiquement votre relation par rapport au Conseil d'administration ?

A : Il y a 25 ans que je travaille. J'ai commencé sur des études de sciences politiques et de finances. J'ai exercé une dizaine d'années comme directeur financier, une dizaine d'années comme consultant à droite à gauche, une période start-up aussi où j'ai monté ma boîte. J'ai fait différentes choses entre Paris et Luxembourg, une dizaine d'années à Paris et depuis à Luxembourg. J'ai toujours été, de près ou de loin, concernée par les conseils parce que j'ai démarré assez tôt, ou comme assistant de la direction générale, ou comme directeur financier. Je me suis sentie intéressée par le sujet aussi très tôt par rapport à mon âge. Il y a 15 ans, on m'a proposé de rentrer dans un premier board, qui était une boîte de com à Luxembourg, où j'avais été conseil et quand j'ai quitté leur conseil, leur rôle de consultant, ils m'ont proposé de rentrer au board pour amener cette compétence. Ça c'était assez marrant, c'est un peu par hasard, j'ai commencé à 35 ans. Ensuite, j'ai monté ma start-up, je suis passée à autre chose. Autour de 40 ans, quand j'ai planté ma start-up, je me suis occupée de monter une carrière de directeur financier indépendant et de rechercher des mandats d'administrateur. J'ai commencé activement à rechercher ces mandats parce que je considérais que c'est un endroit où je pouvais amener des choses et où il y avait une place à prendre stratégiquement pour des femmes qui avaient de l'expérience et qui avaient la volonté de se mettre en avant. Je suis allée me former, je suis allée chercher des certificats qui allaient bien, j'ai fait celle de France, celle de Sciences Po c'est l'équivalent de Guberna. Et ensuite je suis entrée dans un fonds de private equity comme directeur financier. C'était en parallèle, ce n'était pas stratégique, et à ce moment-là, j'ai eu des opportunités de mandat. J'ai eu des opportunités, pour de mauvaises raisons, qui étaient dirigés par des mecs, des Parisiens des vrais machos. Ils ont acheté une boîte cotée, et quand ils ont acheté une boîte cotée ils se sont retrouvés avec l'obligation d'avoir une femme, et comme je le dis quand je le raconte, ils avaient le choix entre la femme de ménage et moi, et ils se sont dit ce n'est pas plus con de la prendre. Ce n'était pas une politique active du tout, c'était vraiment confronté à l'obligation. Pour la petite histoire, le co-actionnaire, qui est une grande famille française, quand ils ont vu qu'ils me mettaient au board, a dit « si tu la mets, envoie quelqu'un de sérieux avec » qui était un des associés chez eux. Le garçon, qui me connaissait déjà, a dit ça ne va peut-être pas être facile, moi j'ai appelé le coactionnaire, je leur ai dit « si vous me faites ça, je ne viens pas. ». Donc il a fallu taper, il a fallu affirmer les choses et ensuite ça s'est évidemment très bien passé, je me suis permis de faire ça, parce que je suis compétente et que je n'aime pas qu'on m'emmerde. Ce que je vous retrace là, c'est qu'effectivement c'est très facile d'être sorti très rapidement des opportunités et on ne vous en présente pas beaucoup. Celle-ci a été stratégique pour la suite, c'est pour ça que je vous en parle. C'était X, une boîte cotée française. Si je n'avais pas eu ce mandat-là, je n'aurais probablement pas eu les suivants. Si j'avais laissé faire, on m'aurait sorti de ce mandat parce que c'était plus facile de laisser les copains habituels. Les mecs qui ont dit non pour m'avoir, ne me connaissaient même pas en fait, c'était juste mais pourquoi tu la mets et ça s'est avéré que, comme je suis expert-comptable et j'ai un peu d'expérience, effectivement pour les comités d'audit, je leur ai amené des choses, et puis après c'est eux les premiers qui ont dit sur les mandats suivants. Après il y a cette mauvaise mécanique qui se met en place aussi, qui fait qu'on pense toujours à vous après. Il y a un côté super compliqué de rentrer dans le truc parce qu'il y a peu de gens qui veulent de vous, et ensuite il y a un côté, on sait qu'elle ne va pas se laisser faire, elle est pas facile, et d'un autre côté, ils savent qu'ils peuvent m'y mettre parce que ça va aller. 2^{ème} bon épisode, ça a été ING, où ça a été de la cooptation pour rentrer au board d'ING. Une fois que j'ai eu cette boîte cotée et cette banque, après effectivement ça a été plus simple.

E: Fin 2022, une directive européenne a été acceptée par rapport au nombre de femmes dans les sociétés cotées. Quelle est votre opinion par rapport à ça ?

A : J'ai la chance d'avoir connu le problème côté français avant, et de voir à quel point ça a été un succès, c'est-à-dire que tant qu'il n'y a pas eu les quotas, il ne s'est rien passé du tout. L'autre chose que j'ai eu la chance de voir, c'est que pendant 20 ans, ma carrière n'a jamais été bloquée par le fait que je sois une femme, je viens d'un milieu militaire et d'un milieu agricole, jamais même dans ces milieux là j'ai eu de limites. A 40 ans, arriver au poste de pouvoir, s'il n'y avait pas eu des quotas, je les aurais jamais eu ces postes. Donc je pense que ce n'est pas bien, c'est triste mais que l'humanité n'est pas parfaite et que sans ça, on n'y arrive pas. On a eu une discussion, il n'y a pas très longtemps avec Marie-Jeanne Chevremont, qui est la patronne de Price à Luxembourg, qui est une très grande dame, elle a 15 ans de plus que moi, et qui a été contre les quotas toute sa vie, et qui maintenant dit « non mais toute façon, les filles on n'y arrivera jamais, c'est simple » et je crois qu'on en est un peu toutes là maintenant qu'on est plus vieilles à se le dire. Ce n'est pas juste, mais s'il n'y a pas ça, il y a tellement de freins que ça ne paraît pas possible d'y arriver, entre les femmes qui se bloquent toutes seules parce qu'elles ne veulent pas y aller, celles qui doutent d'elles et les mecs qui n'ont pas envie qu'elles viennent, ce n'est vraiment pas simple. Je vous l'avais dit juste avant aussi, s'il n'y avait pas eu cette histoire de quotas en France, je n'aurais pas eu mon premier mandat. Si je n'avais pas eu mon premier mandat, je n'aurais pas eu le 2^{ème}. Et depuis je n'ai pas eu un mandat pour des quotas, sauf que dans les fonds, c'est vachement bien d'avoir plutôt de la diversité, mais ils ont compris maintenant. Je suis pour les quotas, je pense qu'il n'y a pas moyen de faire sans.

E: Cette directive ne s'applique qu'aux entreprises cotées, au Luxembourg, notamment ça représente uniquement qu'un certain nombre d'entreprises. Selon vous, est-ce légitime ou bien est-ce que le champ d'application devrait s'étendre ?

A : Je pense que cette directive ne sert plus à rien à Luxembourg parce que les choses ont été faites avant et elles ont été faites par influence, c'est à dire qu'il y a beaucoup de gens qui ne voulaient pas des quotas et qui ont fait évoluer les choses pour éviter d'avoir un quota. Ils n'avaient tellement pas envie de la voir qu'ils ont favorisé le process. Ensuite au niveau du public, ils y sont presque, je crois, ou ils l'ont dépassé, mais ils ont un 30-40% de femmes. Il y a une dizaine d'années, ils s'y sont mis et dans le domaine du public, ou des sociétés publiques comment on les appelle, les quotas sont respectés. Au Luxembourg, la particularité c'est qu'on a peu de boîtes de grosses tailles, donc effectivement la directive ne sert pas à grand-chose. L'appliquer à des plus petites boîtes, je pense, que ce n'est pas sain parce qu'effectivement, quand vous êtes dans une boîte familiale ou dans une PME ou dans une boîte de taille moyenne, imposer des quotas, si vous n'avez pas préparé le vivier pour avoir des gens, des femmes compétentes en dessous c'est contre-productif, vous n'aurez pas forcément les talents nécessaires. Ce n'est pas évident dans une petite boîte d'imposer les choses. Et le 3^{ème} point, c'est que l'essentiel de l'économie est financier et que dans l'économie financière et dans l'économie des filiales de grands groupes, c'est déjà intégré, ils ne peuvent plus faire sans. Que ça vienne des maisons mères ou que ça vienne des critères de ESG c'est pris en compte.

E: Pour vous, il y a déjà une initiative qui a été mise en place en dehors de ces quotas ?

A : Oui, par autodiscipline parce que ça ne peut pas continuer comme ça, on ne va pas y arriver. Si on va se faire rattraper et comme Luxembourg préfère être bon élève, ils l'ont fait. Et à nouveau, ce n'est pas pour des bonnes raisons mais ça avance.

E : Ce sont des initiatives prises par les entreprises. Au niveau du gouvernement luxembourgeois, y a-t-il aussi cette envie de faire avancer les choses ?

A : Non, en politique, ils sont pas mal, il y a plus de femmes en politique luxembourgeoise que j'en ai vues en France. Ils n'ont pas du tout envie de mettre des lois là-dessus, en revanche, ils font le job. Les partis politiques sont à peu près équilibrés, les administrations sont à peu près équilibrées et le reste, ce n'est pas le boulot du gouvernement de changer les gens. Ils ne sont pas contre, mais ils n'ont pas envie d'imposer une loi. Il y a beaucoup de choses qui se règlent par le réseau à Luxembourg, c'est un petit pays, donc effectivement c'est plus efficace par influence que par la loi.

E : Pensez-vous que leur vision est correcte, qu'il est possible d'atteindre un équilibre sans imposer des lois ?

A : Ils y arrivent pas mal, ils sont en train d'y arriver. Au niveau politique, ils l'ont fait, au niveau administratif, ils l'ont fait, ils ont montré que c'était réel, ils le font et c'est exécuté. Au niveau de la finance et des groupes, c'est appliqué par les autres pays, donc ils n'ont pas besoin de l'appliquer à leur petite société nationale.

E : Pour revenir aux quotas, on voit que la décision a été choisie au niveau européen et également dans d'autres pays membres. Selon vous, est-ce que les quotas est l'unique méthode efficace où il y aurait d'autres actions qui pourraient être utilisées en parallèle ?

A : Je trouve que les quotas sont une bonne mesure, c'est ce qu'on s'est dit. La 2^{ème} mesure qui a marché très fort, c'est effectivement toutes les réglementations ou assimilées ESG, FSDR etc. qui ont fait que, quand vous essayez de remplir ces différents critères, la diversité devient un des plus simples et des plus visibles. A partir du moment où c'est simple et visible et qu'il faut faire quelque chose, ils le font.

E : Il faut leur prouver que la diversité est bénéfique ?

A : Je pense qu'on mettra du temps à les convaincre, en fait là, je fais du complot, mais il faudra du temps parce qu'en fait, quand vous créez cette diversité, ça fait que des conseils qui étaient assez inertes et assez plan-plan, sont dynamisés par des gens qui viennent parce qu'elles ont envie de faire des choses. Les dames qui arrivent là-dedans sont plutôt des filles qui ont envie de faire le job, c'est des bonnes élèves, et c'est assez chiant les bonnes élèves. A terme, les grosses boîtes, ils le voient, ils ne sont pas bêtes. Chez le commun des mortels et dans les boards en moyenne, si on est obligé d'y passer, et ben on y va. Je ne pense pas qu'on ait besoin de prouver que la diversité est efficace, c'est juste la moitié de l'humanité, et se priver de la moitié des compétences de l'humanité, c'est stupide et à la base, c'est ça le principe.

E : Le fait d'avoir un conseil d'administration diversifié a-t-il vraiment un impact sur la prise de décision et sur les performances ?

A : Oui clairement alors sur les performances, on peut toujours en discuter parce que la performance on met ce qu'on veut dessus, mais sur la prise de décision et sur la multiplicité des points de vue, c'est super efficace, c'est trop facile d'être d'accord quand on est tous pareil.

E : Donc ça permet d'amener des nouveaux débats et d'avoir une vision plus large et même peut-être plus objective aussi ?

A : Exactement, c'est certain.

E : Selon vous, est-ce plus efficace d'avoir une directive européenne ou au niveau national ?

A : Je pense que c'était une étape indispensable d'avoir une directive européenne, pour dire bon maintenant les gars on y va, ce n'est plus optionnel et ça va emmener les derniers pays qui ne le faisaient pas. Après la seule chose qui est efficace, c'est le national, c'est certain. Il faut la transcription nationale, peu de pays se préoccupent de ce que demandent les directives européennes, tant qu'ils ne sont pas obligés de transcrire, ils ne le font pas. A partir du moment où il y a une obligation, on rattrape le dernier de la classe.

E : Pour revenir au niveau de la situation du Luxembourg, on voit qu'ils vont quand même être obligés de le transcrire dans les lois. Pensez-vous que sans cette directive, il y aurait quand même eu du changement ? Cette directive est-elle vraiment efficace ?

A : Non, elle ne sert à rien, et je pense qu'elle ne changera rien du tout, ça doit concerner une dizaine de sociétés, qui sont des sociétés qui étaient déjà prêtes, je ne sais pas si elles étaient toutes à l'équilibre attendu, mais elles ne doivent pas être loin. Ce n'est pas ça le point stratégique, pour Luxembourg, ça ne va pas changer le monde.

E : Si on prend les rapports par rapport à la situation des pays européens, on voit que le Luxembourg est très mal classé par rapport aux entreprises cotées. Y a-t-il un peu cette vision ou cet objectif de se dire que les quotas vont faire changer les choses ?

A : Non, les boîtes cotées au Luxembourg, il y en a très peu, 40 j'en sais rien. En réalité, ce n'est pas elles qui font les modèles, c'est pas elles qui font l'économie locale, ça n'a pas d'impact. On va prendre un exemple concret, moi je suis administratrice chez X, mais les finances c'est la holding qui est au-dessus de X, c'est une boîte cotée un peu par hasard, parce qu'à un moment, 60% de la cote est détenue par une famille. Imposer quelque chose aux boîtes cotées à Luxembourg, ne crée pas un modèle pour les autres boîtes, ça ne créera pas une nouvelle dynamique, absolument pas.

E : Mais cette dynamique sera quand même pourtant créée, avec d'autres initiatives ?

A : Clairement, il y a la volonté politique, qui a été abordée et il y a la volonté, je dirais internationale. Et comme Luxembourg est une place internationale, il doit être un modèle. Il y a plein de choses qui sont proches, mais si en plus on n'est pas bon sur la diversité du point de vue financier, c'est stupide, et les gens sont loin d'être stupides, donc ils font.

E : Pour revenir sur votre parcours en tant que femme, selon vous ou selon votre expérience, à quels obstacles avez-vous dû faire face qu'un homme n'a pas rencontré ?

A : Le présupposé d'incompétence, c'est à partir du moment où j'arrivais quelque part, c'était est-ce la copine du patron, est-ce qu'elle est la fille du patron, ce n'était pas naturel que je sois là. C'est un procès en compétence en général. Ensuite la 2^{ème} est plus un 1 ressenti personnel, c'est que comme vous êtes obligée d'être dure pour y arriver, on vous le renvoie très régulièrement, c'est plus un cheval qu'un chaton, et ce n'est pas agréable, c'est une protection donc c'est 2 choses qui sont qui sont très typiques féminines.

E : Quand vous dites que vous avez dû être dure, vous voulez dire dure pour vous faire votre place ?

A : Oui, et plus souvent qu'un homme, je vais leur rentrer dedans parce qu'ils auront eu une remarque déplacée, parce qu'il y aura eu un doute sur ce que je dis, je peux être beaucoup plus cassante que ne le serait un homme à ma place.

E : Ça joue aussi par rapport au caractère de la personne ?

A : Oui, je connais peu de femmes douces qui sont dans des postes de pouvoir.

E : Considérez-vous le fait d'être dure comme un caractère masculin ?

A : C'est une super question, je ne considère pas du tout que c'est un caractère masculin, en revanche, c'est la tarte à la crème. On va dire aux garçons qu'ils sont féminins parce qu'ils font attention à eux, et aux filles qui sont dures, on va leur dire qu'elles sont masculines. Il y a eu des grandes femmes d'état, il y a eu des grandes maîtresses de maison, il y a toujours eu des femmes à poigne depuis que le monde est monde.

E : Au cours de votre carrière, avez-vous remarqué une certaine évolution par rapport à ces stéréotypes ou bien sont-ils toujours présents ?

A : Dans le mauvais sens, j'ai vu les choses s'empirer. J'ai été lycéenne en lycée militaire je n'ai pas connu de difficulté de machisme, j'ai été jeune cadre, je n'ai pas connu de difficultés de machisme. J'en connais régulièrement aujourd'hui dans les conseils d'administration.

E : Comment pensez-vous que ça va évoluer ?

A : C'est un peu décourageant, je vous parlais de Marie-Jeanne tout à l'heure qui arrivait à 75 ans dit, c'est quand même long. J'ai l'impression que les derniers étages vont encore être un peu longs à équilibrer.

E : On va encore avoir affaire à ces stéréotypes pendant un certain temps ?

A : A la question comment ça évolue en Europe de l'ouest, je pense que ça évolue hyper bien, et on a des tas d'opportunités, ça reste une micro partie de l'univers, ça reste une réalité. La 2^{ème} chose, c'est plus vous montez dans les sphères, j'ai eu la chance que ça me soit arrivé, plus il reste de difficultés. Quand j'étais jeune fille, il y avait 30 % d'experts comptables femmes, alors qu'aujourd'hui il y en a 80. Pareil chez les véto, pareil chez les médecins, il y a plein de choses qui ont avancé. En revanche, le top est encore très viril.

E : Par rapport à l'équilibre, est-ce que vous pensez que dans un futur proche ou peut-être même moins proche, on arriverait à un équilibre naturel ?

A : Oui je pense qu'on y arrivera, je ne mettrais pas ma main à couper sur la date, pour les raisons que je vous ai indiquées sur les professions qualifiées. J'ai un petit garçon, quand on lui dit le médecin, il ne pense pas à un homme, il se demande si c'est Monsieur ou Madame. C'est des trucs qui sont super rassurants. Quand j'étais jeune, il n'y avait pas de femmes médecins.

E : Votre vision sur 5 ans ?

A : Sur 5 ans, aucun espoir. Tout ça s'est amélioré parce qu'on est dans une économie et dans une zone de paix, dans une zone de développement, dans une zone de croissance. On est en train d'en sortir et ce qui est assez marqué, c'est qu'à partir du moment où les choses se compliquent, les gens redeviennent basiques, et quand ils redeviennent basiques, on a un peu tendance à laisser les questions d'égalité plus loin, il vaut mieux s'armer, remettre du nucléaire et puis on s'occupera du reste après. A 5 ans, j'ai strictement aucun espoir.

E : Et sur 20 ans, plus positive ?

A : Oui tout à fait, je pense que la courbe est très positive, mais c'est vrai que c'est aussi un truc très européen. Pour refaire un tout petit mot sur Luxembourg, chose que vous savez ou non, il y a 25 ans, il n'y avait pratiquement pas de cantine dans les écoles, les mamans étaient censées être là à midi, aujourd'hui, plus personne ne se pose la question de savoir s'il y a une crèche ou une cantine. Luxembourg évolue très bien du point de vue féminin.

E : La femme porte-t-elle toujours autant cette charge par rapport à la vie de famille, plus qu'un homme ?

A : C'est totalement marginal les couples équilibrés. C'est au moins 80 % de très fort féminin.

E : Ça reste encore un obstacle bien présent dans l'évolution de la carrière professionnelle des femmes ?

A : Oui, ça tient aussi à quelque chose de très particulier ici, c'est l'extrême richesse du pays. Le fait que pour beaucoup de femmes, c'est normal de ne pas travailler autant et c'est normal de rester à la maison, c'est un peu un confort, donc on ne peut pas tout mettre sur le dos des hommes non plus. Il y a une vraie volonté de Desperate Housewives. Je parlais de mon gamin, il est à l'école internationale, 10 % de maman travaillent. Je ne sais pas si le changement doit être fait parce qu'en fait, on parle des particularismes du Luxembourg, c'est aussi une société d'expat, c'est une société d'héritiers et ça joue beaucoup. Quand vous êtes des familles d'héritiers, les épouses travaillent peu, quand vous êtes expat, c'est compliqué de travailler. Y a beaucoup de gens riches qui trouvent que c'est mieux d'élever leurs enfants eux-mêmes.

E : Vous parlez uniquement du Luxembourg, si je me concentre plus sur la Belgique ou sur la France par rapport à votre expérience, avez-vous cette même vision ?

A : Non, en France c'est assez frappant, il y a beaucoup de papas impliqués, par pragmatisme, parce qu'il faut 2 salaires pour vivre, les femmes sont beaucoup plus éduquées aussi dans leur évolution, elles ne se laissent pas faire.

E : C'est vraiment une particularité du Luxembourg, qui est un peu conservateur ?

A : Oui, il est conservateur parce qu'il y a de l'argent, ce n'est pas au sens où les hommes sont mauvais c'est au sens où tout cet argent ruisselle sur les modes de vie.

E : Pour résumer un petit peu votre opinion, vous êtes quand même plutôt positive, mais vous restez quand même assez impartial dans le fait qu'il y a encore du boulot à faire, que les stéréotypes sont quand même présents.

A : Je suis d'accord avec vous, je pense que les quotas sont une très bonne chose parce qu'on n'y arrivera pas sans, il y a énormément de choses qui ont été faites, que ça a beaucoup évolué, sur les postes de pouvoir il y a plus de femmes qu'il n'y en a jamais eu en Europe de l'Ouest, à Luxembourg, et en Belgique probablement, je ne connais pas bien. En revanche, il y a une espèce de blocage au top qui est totalement irrationnel et très frustrant où on retrouve tous les archétypes, c'est à dire qu'au bout d'un

moment, on leur a tellement resserré leur zone de pouvoir, que les derniers bastions se battent, c'est un peu les dernières marches.

E : Y a-t-il une certaine réticence de la part de certains hommes ?

A : Oui à 100%, c'est normal parce qu'à 50 ans, je suis jeune dans ces boards. Ils sont tous de la génération d'avant, leurs épouses ne travaillent pas. Ils ont toujours travaillé comme ça ils ont toujours eu ce modèle-là, et on leur impose des trucs. Tous les jours ils voient une petite partie de leur autorité historique qui disparaît. Je pense que ça doit être flippant au bout d'un moment, c'est très réel, où est-ce qu'elles vont s'arrêter. Parce qu'en plus, les filles sont là, elles sont incroyables, donc c'est sûr que quand vous les voyez débarquer dans un board, ce n'est pas une bonne nouvelle, qu'il y a encore ces barrières, mais que ça s'explique très bien, que ça se resserre.

E : Si je peux me permettre, ces personnes ne sont pas éternelles comme tout un chacun, ça va avancer, ils vont devoir aussi céder leur place.

A : Avec ma génération, pas tant que ça, les filles ont fait le boulot mais les hommes ne sont pas encore toujours prêts. Il y a 10 ans derrière, 20 ans derrière, on se posait moins la question sur lequel des 2 va s'investir dans sa carrière. C'est celui qui a le plus envie et c'est celui qui réussit mieux, c'est pas l'homme ou la femme, donc vous avez raison, ça avance.

E : Dans quelques années peut-être que ce problème de genre n'existera plus ?

A : Je n'irais pas jusque-là, mais je pense qu'on a toutes les raisons d'être optimiste.

E : Une dernière question par rapport à la relation des femmes. Entre elles, ressentez-vous plus d'entraide ou plutôt une certaine compétitivité, vu que les places sont limitées ?

A : Il y a une compétition plutôt saine je pense, et il y a beaucoup de place, en tout cas à Luxembourg. Pour le moment il y a plus de place que de femmes, je pense, c'est pas mieux que dans le reste de la vie, mais je trouve que la compétition est plutôt normale. Est-ce qu'il y a de l'entraide, pas particulièrement, j'ai eu plus d'aide d'hommes que de femmes.

E: [Conclusion et remerciements]

Appendix R : Interview Mélissa

E : Emma

A : Mélissa

E : [Présentation du sujet de mémoire]

E : Premièrement pourriez-vous brièvement m'expliquer votre parcours professionnel et plus spécifiquement votre rapport avec les conseils d'administration ?

M : Alors donc moi, j'ai fait comme vous des études à Louvain-la-Neuve, mais j'ai fait des études de sciences politiques et pas de gestion. Puis j'ai commencé à travailler comme conseiller politique, à ce qui s'appelait à l'époque le X, c'est l'ancêtre du X, où j'ai été conseiller du président de l'époque qui s'appelait X. Et puis je suis devenue bourgmestre de la commune de Vaux-sur-Sure et j'ai été parlementaire pendant 12 ans. Je suis restée assez longtemps au X mais j'ai été travaillé dans le privé assez rapidement parce que je trouvais que la politique, à part la fonction de bourgmestre, ce n'était pas vraiment quelque chose qui correspondait à ce que je voulais faire. Quand je faisais de la politique, je suis entrée dans mon premier conseil d'administration à titre bénévole, conseil d'administration X, c'est un centre d'études politiques en Belgique qui des fait ses études sur base des institutions belges, sur les élections. Ça c'était la toute première fois que j'étais dans un conseil. Et puis j'ai travaillé pendant une dizaine d'années pour le groupe X, à l'époque qui mettait sur le marché des tickets restaurant. Ensuite, j'ai décidé, avec un associé de reprendre une entreprise au Grand-Duché du Luxembourg, pas parce qu'on avait choisi le Grand-Duché du Luxembourg mais parce que l'entreprise qu'on voulait reprendre était là. Donc forcément, je suis devenue membre du conseil d'administration de nos entreprises, on a acheté et créé plusieurs. Mais là c'est ce qu'on appelle un poste d'administrateur. Par ailleurs, quand j'ai eu cette entreprise au Luxembourg, j'ai été approchée par quelqu'un que je connaissais bien, qui est devenu un ami, et qui a aussi une boîte à peu près d'importance de la nôtre et qui m'a demandé si je voulais bien entrer dans son conseil. Et j'avoue que la première fois, je me suis dit mais qu'est-ce qu'il me veut, sa boîte elle tourne bien, qu'est-ce que tu veux que je lui raconte. Moi je ne connais rien à son métier et je ne sais vraiment pas à quoi je vais servir. Mais bon, je me suis dit, voilà, il me le demande, c'est un bon ami, en tout cas, ou du moins, ça va être sympa, on va se voir et c'est très bien. Et puis je ne suis pas mal renseignée. C'était quand même y a longtemps, c'était il y a 15 ans ou quelque chose comme ça. Ce n'est pas encore très à la mode dans les petites boîtes d'avoir des administrateurs. Et puis bon, je me suis dit, qu'est-ce que je peux faire, donc j'ai interrogé un peu autour de moi. Finalement, je pense que je lui ai servi parce que c'est vrai que c'est intéressant d'avoir quelqu'un qui a un œil extérieur sur entreprise et qui n'a pas d'intérêt direct dans la boîte hormis la rémunération qu'on lui donne comme administrateur, mais qui n'est pas lié à la boîte parce qu'il n'est pas actionnaire. Donc ça, c'était le premier conseil où on m'a demandé d'être dans le milieu. Et puis un 2e qui est X, qui est une société qui investit dans le private equity et puis une 3e qui s'appelle X qui fait un peu le même métier que X mais qui est plutôt actif en France bien la société holding soit au Luxembourg. Et donc là, pourquoi et bien parce que dès que vous êtes un peu visible évidemment, on demande, surtout si vous êtes une femme puisqu'il y a eu la volonté ou l'obligation d'avoir une certaine diversité de genre dans les conseils. Entre-temps, j'étais aussi dans le Conseil d'administration de l'université de X et à la banque nationale de X, ça c'était un peu près en même temps. Et puis j'ai arrêté la banque nationale et l'université comme je suis devenue la présidente de la X, c'est l'équivalent de la FEB à peu près, et puis parce que je ne pouvais pas tout faire. Ensuite, j'ai été membre du conseil d'administration de la banque centrale de X, il y a 2 ans. Parce qu'on m'a demandé de nouveau et parce que c'était assez amusant d'être en 2 banques centrales de pays différents. Je suis également dans le conseil d'administration d'une fondation, c'est du bénévolat. C'est en fait une société luxembourgeoise qui transporte des organes et qui va rechercher des gens blessés par un hélicoptère ou avec des avions médicaux. Voilà je crois que j'ai fait le tour, je crois que je n'en ai pas oublié.

E : Par rapport au conseil d'administration, on voit en Belgique, au Luxembourg, mais aussi à l'échelle européenne, des améliorations. Il y a de plus en plus de femmes au sein des conseils d'administration mais les changements sont très lents d'autant plus que le Luxembourg a quand même une très mauvaise place au classement. Quel est votre opinion par rapport à cela ? Quels sont les facteurs explicatifs de cette situation ?

M : Quand vous parlez du classement, c'est par rapport aux sociétés cotées ou par rapport à toutes les sociétés ?

E : Je parle par rapport aux sociétés cotées.

M : Oui, alors les sociétés cotées, il n'y en a pas non plus des masses ici au Luxembourg. Donc il y a sans doute en effet d'échelle. Je n'en sais rien, je pense à quelques-unes. D'ailleurs, je crois que quelques-unes parmi les sociétés cotées qui sont présentes ici, certaines, plusieurs même appartiennent en grande partie, ou en tout cas en partie à l'état luxembourgeois. Donc, je ne connais pas ces statistiques-là. Il y a quand même ici, je pense, de grands efforts qui sont faits. Par exemple, mais à mon avis, ces sociétés ne sont pas cotées parce que c'est des filiales, mais ici à Luxembourg, je crois que la plus grande banque du pays c'est BNP Paribas et c'est une femme la présidente ou la directrice générale, je ne sais pas quel est son titre dans le conseil. La caisse d'épargne est dirigée par une femme, le CEO, pas le président. ING, je crois que maintenant c'est fini, mais la direction l'année passée, c'était une femme, mais je ne sais pas si elle a été remplacée par une femme. Donc ça, c'est des évolutions qui sont quand même importantes. Alors je vous en donne que 3 parce que je ne connais pas toutes les petites banques mais il y a 4 ou 5 banques significatives et il y en a 3 qui sont dirigées par des femmes. Dans les conseils, je crois qu'ils font aussi un effort. Je pense à cargolux, à luxair. Il n'y a pas d'obligation ici c'est sûr mais il y a une volonté en tout cas des gens. SCS est coté et a aussi un certain nombre de femmes dans ses conseils d'administration et dans la direction. Donc je pense qu'il y a en effet d'échelle. S'il y a 10 sociétés cotées et il y en a 3 qui n'ont pas les quotas qu'on veut atteindre maintenant, forcément ça va être mauvais mais à vérifier. Mais globalement c'est vrai qu'il y a un effort qui a commencé il y a pas tellement longtemps. Il faut donc le temps que ça se mette en place. Je sais qu'il y a de beaucoup de femmes qui suivent les programmes qui sont proposés par l'INSEAD. Ce sont des programmes pour les administrateurs indépendants. Parce que je pense que, et c'est sans doute ça pour moi le plus gros problème, c'est que ce sont des administrateurs indépendants qui sont souvent des femmes. Ça veut dire que dans la direction des entreprises il y a encore peu de femmes. Or c'est là le vrai changement se fait, il ne faut pas exagérer le rôle des conseils d'administration. C'est l'équipe dirigeant qui mène à loi. Je ne dis pas que le conseil ne sert à rien, c'est de la stratégie, mais c'est quand même l'exécution qui compte quelque part. Vous pouvez faire tous les plans de blocus que vous voulez, si vous n'étudiez pas ou si vous étudiez mal, ça ne marchera, même si votre plan est parfait. C'est un peu simpliste de faire cette comparaison mais c'est un peu ça. Donc c'est là je pense le problème maintenant, c'est qu'au niveau des administrateurs exécutifs on a peu de femmes, parce qu'on en a peu encore dans les conseils de direction. En fait c'est aussi, sauf dans les start-up, je sais que c'est à la mode, mais dans les entreprises classiques on met du temps avant d'arriver à la direction. Ce n'est pas l'année prochaine ou l'année d'après, quand vous sortirez de l'université, que vous allez devenir membre d'un conseil de direction, sauf si vous créez votre boîte vous-même ou vous entrez dans une start-up qui cherche un co-fondateur. Mais si vous allez dans une entreprise classique, même si elle n'est pas grande, on démarre rarement à un poste de dirigeant. C'est une raison pour laquelle il faut que les femmes fassent leur carrière.

E: Par rapport aux quotas, on voit qu'au Luxembourg il n'y a pas encore de législation, mais elle va être implémentée grâce à la directive européenne qui a été acceptée fin 2022. Premièrement quelle est votre opinion par rapport à ces quotas ?

M : Moi je ne suis pas du tout favorable aux quotas. Alors on dit toujours « c'est normal c'est parce que toi t'as réussi, et ceux qui ont réussi ne sont pas favorables ». Je ne pense pas que ça soit utile, je suis persuadée, si je compare avec le début de ma carrière y a 40 ans, qu'il y a maintenant de plus en plus de femmes qui ont envie et la possibilité de prendre des responsabilités. Et surtout, je vois plusieurs indicateurs qui sont positifs, même les femmes qui viennent de famille aisée et qui n'auraient pas besoin de travailler comme on dit, elles commencent à prendre des responsabilités, soit dans leur entreprise familiale, soit elles ont un travail. Il y a 2 générations, elles devaient s'occuper d'œuvres sociales et au pire, on voulait bien qu'elle soit professeur, mais ce n'était même pas sûr. Maintenant elles ont des diplômes et bien souvent elles travaillent. Ce qui veut dire c'est que ce n'est pas seulement pour gagner de l'argent mais c'est aussi parce que ça devient la norme de bosser. Et par ailleurs, et c'est plus fondamental parce que ça concerne tout le monde, quand moi j'ai commencé les quelques femmes qui avaient des responsabilités, elles avaient toutes le même profil, des femmes très dures, avec lesquelles on n'a pas envie de partir en vacances, et qu'on admirait. Maintenant, vous voyez des plus rigolotes, des

modeuses, des sportives, des plus classiques. Il y a tout une parité de femmes qui arrivent à des postes à responsabilité sans que le modèle soit unique de vieilles prof d'unif un peu ronchon. Ça je trouve que c'est une vraie évolution et ça permet aussi à tout le monde de s'y retrouver. Je pense que c'est important d'avoir ce qu'on appelle des rôles modèles pour qu'on puisse s'identifier à quelqu'un. C'est pour ça que je suis assez optimiste sur le fait que ça va avancer et que ça avance d'ailleurs déjà bien. Même si ce n'est jamais assez. Maintenant, ce qui faut, c'est aussi de la vraie diversité. Si c'est pour avoir vous et à côté de vous un jeune homme qui a fait exactement les mêmes études qui vient du même milieu qui pense à peu près comme vous c'est peut-être une diversité de genre mais ce n'est pas vraiment encore une grande diversité. Il faut aussi une diversité culturelle, c'est l'expérience qui doit être différente. Ce qui fait la qualité d'un conseil d'administration, c'est la diversité à tout niveau. Si c'est pour avoir un homme qui pense comme une femme, ça ne va pas être nécessairement enrichissant. Il faut avoir des gens qui viennent d'horizons différents avec des expériences différentes et des points de vue différents.

E: A l'échelle de l'Europe, c'est les quotas qui ont été choisis. Pensez-vous que sans la mise en place des quotas, on pourrait quand même arriver à un équilibre naturel ?

M : Pas naturel, parce qu'il n'y a rien de naturel dans une entreprise. Je pense que les dirigeants d'entreprises se rendent compte que la diversité est une richesse. S'ils veulent que leur boîte avance, il faut arrêter d'avoir à leur tête des gens qui sont des copies conformes les uns les autres. Ce n'est pas naturel, c'est construit. Mais sur le fond je suis sûre qu'on arrive. Mais c'est une maladie européenne, on veut tout réglementer tout le temps. C'est dans l'ADN de l'Europe, donc certainement qu'on réglemente ça.

E: Pour vous, quelle autre action pourrait être tout aussi efficace mais moins contraignante que les quotas ?

M : Alors moi je pense que ce qui est important c'est de compter. Par exemple, quand j'étais à l'université. Dans toutes les universités, il y a des gens qui peuvent candidater pour être profs et puis on en retient certains et il y a une shortlist. Et finalement les professeurs décident, même si normalement c'est le conseil d'administration qui nomme, mais en fait l'administration dit oui à ce qui est proposé. Et là, moi j'ai dit : « il faut qu'on me dise par étape combien il y a de femmes et combien il y a aussi de gens qui viennent d'une autre université ». Donc à chaque fois, on disait « voilà il y a eu 20 candidats il y avait 3 femmes » ou « il y avait 10 femmes et puis dans la shortlist, il y avait X femmes ». On peut aller un peu plus loin aussi en disant qu'il faudrait que dans la shortlist, il y ait déjà une diversité. C'est quand on compte qu'on se rend compte. Et c'est là qu'on se dit « tiens c'est marrant, j'ai ouvert 10 postes et dans les 10 postes, il n'y a pas une femme dedans, alors qu'il y avait au moins la moitié des femmes qui avaient candidaté, comment ça se fait ? ». A force aussi de devoir dire bah non je n'ai pas pris de femme et à chaque fois que j'ai pas pris de femme à un moment donné ça tombe quand même dans l'oreille en se disant « est-ce que j'ai quand même pas un biais dans mes choix ? ». Donc ça je trouvais que c'était quelque chose qui était assez efficace.

E: Pour vous sans contrainte, on arriverait quand même à cette conclusion qu'il faut inclure les femmes ?

M : Je pense, oui, sans contrainte légale sûrement.

E : Par rapport au Luxembourg, de par cette nouvelle directive, ça va être la première fois qu'ils vont être imposés à ces quotas, à cette forme plus dure de législation par rapport à la diversité des conseils d'administration. Comment est perçue cette loi ? Est-elle bienvenue ou est-elle considérée comme contraignante ?

M : Je n'en sais rien, je ne sais pas. Je ne pense pas que ça va poser un grand problème parce que si ça concerne que la société côté il y en a très peu. Ils auront vite fait de trouver des femmes, même si c'est quand même une responsabilité d'être administrateur, on l'oublie un peu souvent. Dans le gouvernement, je crois qu'ils sont à peu près à la parité donc, ce n'est pas un pays qui est rétrograde à ce niveau-là. Déjà la bourgmestre de la ville à Luxembourg, c'était déjà une femme il y a 60 ans sûrement.

E: Vous, au sein du Luxembourg, vous ne ressentez pas forcément cette inégalité au sein des conseils d'administration ?

M : Non, dans les conseils où je suis, non. Alors je ne cache pas que par exemple à X, pour trouver les femmes qui veulent venir dans le conseil d'administration c'est très difficile. Parce que, là d'abord, c'est quelque chose qui est gratuit donc on n'est pas dans un conseil d'administration classique mais il faut déjà être à un niveau C et puis il faut accepter. C'est en dehors des heures et ça prend quand même un peu de temps. Donc ce n'est pas tellement plus facile d'avoir des hommes d'ailleurs mais c'est quand même plus compliqué d'avoir des femmes parce qu'il y en a moins aussi. Parfois, elles se disent « non mais attends, moi c'est déjà bien compliqué mon job, si en plus je dois faire quelque chose à côté ». Donc on a du mal à trouver. Là j'en ai trouvée une, j'étais contente. Et puis, ce qu'il y a aussi c'est que parfois vous les trouvez puis c'est comme les messieurs, elles se font virer ou elles démissionnent de l'entreprise dans laquelle elles travaillent. Donc elles correspondent plus aux conditions. Quand c'est un monsieur qui s'en va on est bien triste mais comme y en a beaucoup, on finit par en trouver un. Mais c'est plus difficile de remplacer une femme par une femme parce qu'il n'y a pas encore tellement de femme au niveau C dans les entreprises.

E : Donc pour vous le problème se trouve d'abord à la base de la pyramide ?

M : A la base, et au-dessus. C'est le fait que dans les postes de direction aujourd'hui il y a moins de femmes que d'hommes dans la plupart des entreprises. C'est là où il faut plus de femmes. Mais il faut aussi en avoir envie et tout le monde en a pas envie, ni homme, ni femme. Il y a des gens qui veulent moins travailler et moins s'investir. De nouveau comme il y a une majorité d'hommes, s'il y en a quelques-uns qui ne veulent pas le faire, ce n'est pas grave, quand c'est les femmes, on en revient à notre problème d'échelle. S'il y en a quelques unes qui s'en vont ou qui ne veulent pas continuer, ça se voit tout de suite et c'est plus difficile. Mais je suis confiante que ça avance.

E : Pour revenir à la loi des quotas, donc comme vous l'avez dit au Luxembourg, ça ne s'applique qu'à une petite quantité d'entreprise, le champ d'application devrait-il s'étendre ?

M : Ben non, parce que comme je vous ai dit, on a déjà des lois sur tout, partout, tout le temps. Donc s'il vous plaît, foutez-nous la paix, laissez-nous respirer et essayer de travailler.

E : Pour vous la contrainte n'est pas nécessaire ?

M : Non, la contrainte légale n'est pas nécessaire et il faut montrer, trouver que la diversité est un gage de réussite et que ça aide à faire avancer l'entreprise. C'est une vraie conviction.

E : Comment on pourrait justement prouver cela ?

M : Alors, il y a des études qui prouvent mais je pense qu'elles sont un peu biaisées parce que ce sont des entreprises où on dit « voilà les entreprises dirigées par les femmes sont plus performantes » mais je pense que c'est juste parce qu'elles sont dans des secteurs qui gagnent plus d'argent, comme le luxe et des choses comme ça. Il faudrait garder je ne suis pas sûre qu'il y ait vraiment un lien de causalité. Ce qui est important c'est d'avoir des points de vue et des avis différents et d'arriver à un consensus. Sur un certain nombre de points, les femmes peuvent avoir parfois des idées différentes et des façons de travailler différentes. Je pense que c'est vraiment important de le mettre en valeur parce que c'est vraiment efficace.

E : Une nouvelle fois par rapport à la législation, pour vous, quelle échelle est plus efficace ? Est-ce que pour vous c'est efficace d'avoir des lois à l'échelle européenne ou alors ça devrait se limiter à l'échelle nationale ?

M : Je pense qu'il faut que la législation soit le plus possible européenne, on est dans un grand marché intérieur. Même si je ne suis pas favorable à une loi sur les quotas, de manière générale je pense qu'il vaut mieux avoir des directives européennes plutôt que des lois nationales. Ne fusse que pour simplifier la vie car vous avez des tas d'entreprises, surtout les grandes, mais même des petites ou des moyennes, qui ont un siège en France et un autre en Allemagne, il y a déjà 2 lois différentes. Il vaut mieux qu'on construise l'Europe sur un système qui est plutôt uniforme.

E : En tant que femme membre de conseil d'administration est-ce que vous avez fait face à des obstacles spécifiques que les hommes n'ont pas eu à faire face ?

M : Je ne crois pas, peut-être que oui mais je ne m'en suis pas rendue compte. Ce qu'on me dit souvent c'est « tu ne peux pas savoir comment les hommes se tiennent mieux quand tu es là ». Je pense qu'ils n'osaient pas trop, devant une femme, se disputer ou passer pour des sales gamins, je n'en sais rien, car évidemment quand je suis là, ils se tiennent bien donc je ne sais pas ce qu'ils font quand je ne suis pas là. Mais ça m'a été dit plusieurs fois, mais ça, je ne pense pas que c'est dû à ma personnalité, je pense que c'est dû au fait que je suis une femme. Il me semble en tout cas, que ça les calme un petit peu.

E: Est-ce qu'il y a toujours des stéréotypes qui sont présents en 2023 par rapport à la progression des carrières professionnelles des femmes ?

M : Je pense de moins en moins. Mais je pense qu'on n'est pas plus tendre avec les femmes qu'on est avec les hommes. Moi je dis toujours que tous les banquiers n'arrêtent pas dire : « Oui, il faut promouvoir les femmes, la diversité ». Mais je n'ai jamais vu un banquier dire : « Oh Madame X, vous êtes une femme, c'est génial ! 2 points de moins au taux d'intérêt ». Bah non, il faut négocier avec eux comme mon associé le fait. Dans la vie économique c'est difficile, ceux qui disent le contraire, c'est qu'ils ne sont pas vraiment à des postes de décision, et qu'on soit un homme ou une femme, ce n'est pas facile.

E: Pour vous, un homme ou une femme fait face aux mêmes obstacles ?

M : Oui tout à fait, je ne pense pas que les femmes aient plus d'obstacles que les hommes. C'est parfois dans leur tête. Moi je dis souvent : « arrêtez de faire la fille ». C'est quoi faire la fille ? : « est-ce que vous croyez que je vais y arriver ? Je n'y arriverai jamais ». L'énergie que vous mettez à ça, vous ne la mettez pas dans la réalisation du job, donc évidemment vous n'avancez pas. J'ai rarement entendu, ou je ne suis pas sûre d'avoir entendu, un garçon « est-ce que vous croyez que je vais être à la hauteur de la tâche ? » alors peut-être qu'ils le pensent, peut-être que non, mais ils ne le disent pas. Par contre, le nombre de femmes à qui on propose des postes et puis qui commencent par dire « Je ne crois pas que je vais y arriver. », bah si, si je te le propose, c'est que je pense que tu vas y arriver, comme je suis ton chef, c'est moi qui dois savoir si c'est bon ou pas. C'est peut-être un peu moins, mais en tout cas ça existe encore chez les femmes. Et ce qui est rigolo et qui m'encourage souvent à aller parler à gauche et à droite, c'est que parfois je rencontre des personnes que je ne connais même pas, des femmes qui me disent « je vous ai entendu, je viens vous dire merci. Je vous ai entendu il y a 3 ans, j'étais en train de me demander ce que j'allais faire et vous avez dit que... et c'est ça qui m'a donné envie d'y aller ». Ça m'arrive souvent et ça je trouve que c'est très encourageant. Plus il y aura de femmes à des postes de responsabilités, plus il y en a d'autres qui vont y arriver parce qu'elles entendront plus souvent des choses encourageantes comme je vous parle. Il y a aussi cette femme qui a repris l'entreprise de toiture de son mari, à chaque fois que je lisais des articles sur elle, je me disais : « waw, c'est drôlement bien ce qu'elle fait. Elle est courageuse et en plus ça marche ». Parce que reprendre alors que c'est la boîte de son mari qui est décédé, c'est autre chose que de le choisir. Et puis un jour, quelqu'un vient vers moi et me dit : « Je voudrais vous dire merci parce que ce que j'ai fait, c'est grâce à vous. » Et c'était justement cette dame-là. Et je lui réponds : « Ah mais c'est trop marrant, parce que moi je trouve ça génial ce que vous faites. Et figurez-vous que quand je me suis demandé si j'allais y arriver ou pas, je me suis dit, et bien elle y ait arrivée, et bien je vais y arriver aussi. » Vous voyez s'il y a de plus en plus de femmes qui font des choses, mécaniquement ça va marcher. Ce n'est pas des cas uniques, ça m'arrive souvent et ce qu'on dit à moi, on le dit aussi à d'autres femmes qui parlent. Donc on est sur la bonne voie.

E: Par rapport de nouveau au Conseil d'administration est-ce que pour vous la diversité a un impact sur la performance et la prise de décision ?

M : Oui, absolument, parce que la diversité fait qu'on voit les sujets de manière différente et que ça permet d'éclairer la décision. Le fait d'avoir des nationalités différentes, des expériences différentes, des gens qui sont dans la RH, des gens qui sont dans la tech, un jeune qui commence, moi qui suis industrielle amènent des points de vue différents et on challenge vraiment très fort. C'est ça le rôle du conseil finalement, c'est de challenger la direction en disant : « et ça, vous y avez pensé ? » « et ça, quelle est la réponse ? ». Chacun pose des questions pointues sur son domaine. C'est de la discussion entre personnes différentes qui est finalement le processus de bonne prise de décision. Ça éclaire le problème avec pratiquement tous ces aspects. Normalement quand on a un bon conseil, on n'a rien oublié, ou en tout cas pas grand-chose dans les aspects à regarder avant de se décider.

E: Pour terminer quel est selon vous le futur des femmes dans les poste de prise de décision, est-ce qu'on va réussir à arriver à une égalité naturelle ? et si oui à quelle échelle de temps ? et sinon non, pourquoi ?

M : On va y arriver, c'est sûr, à quelle échelle de temps, je ne sais pas dire comme ça. Mais je pense que ça va vraiment se marquer petit à petit. Et il y a des signes qui ne trompent pas. Il y a une revue économique ici au Luxembourg qui s'appelle Paperjam. Jusqu'il y a 5-6 ans les femmes n'étaient jamais sur la couverture et maintenant je pense que ça fait 4 fois de suite qu'il s'agit de femmes. Donc ça avance, ça ne veut rien dire parce qu'il s'agit de la première page du journal, mais ce veut quand même dire quelque chose parce qu'il y a 10 ans, on ne trouvait pas de femmes à mettre là. Et c'est un peu dans tous les secteurs. Je pense que c'est vraiment en route donc à mon avis, dans 10 ans, ça ne fera plus un sujet.

E: Donc pour vous ça avance et ça avance à une vitesse suffisante ?

M : Je pense que ça peut difficilement aller plus vite, mais je ne suis pas présidente d'un groupe de lobby qui veut que toutes les femmes soient administrateurs aussi non je dirais surement que ça ne va pas assez vite. Au gré des entreprises, je pense que ça va assez vite. Quand vous avez une femme, et bien la deuxième arrive plus facilement, car la première a légitimé la place des femmes. C'est pour ça aussi que c'est une grande responsabilité, car si vous vous conduisez comme une andouille, ou si vous démissionnez à la troisième réunion parce que ça vous barbe, c'est quand même moyen pour l'image des femmes dans le business. Il y a quand même une responsabilité qu'il faut avoir qui est quand même différente de celle des hommes, parce que s'ils s'en vont, ce n'est pas grave, il y en a 10 derrières. Ces femmes, qui acceptent ces postes, ont aussi une plus grande responsabilité parce qu'on est encore minoritaires. Si on fait des conneries, on a à faire à des commentaires : « tu voulais prendre des femmes, mais je t'avais dit, elles vont, elles viennent, ... ». Donc moi je réfléchis toujours avant d'accepter quelque chose en me disant « est-ce que j'ai vraiment envie de faire ça ? » ça ne veut pas dire que je vais rester à vie, mais je le considère.

E: Donc c'est un peu plus stressant alors parce que on veut accepter pour représenter les femmes mais on sait qu'on va avoir un fardeau de plus à porter ?

M : Tout à fait, là je suis tout à fait d'accord. En tout cas c'est comme ça que je raisonne et ça donne vraiment un autre sens des responsabilités. On se dit qu'il ne faut mieux pas merder si on veut faire avancer la cause des femmes. Et je suis sûre qu'il n'y a aucun homme qui ne pense comme ça, je n'ai jamais entendu un homme dire : « il ne faut pas que je fasse de conneries aussi non je ne fais pas avancer la cause des hommes ».

E: Rapport aux femmes, est-ce qu'entre femmes il y a une certaine solidarité ou étant donné que les places sont limitées il y a une rivalité ?

M : Moi je n'ai jamais rencontré la rivalité, et je trouve au contraire, mais c'est peut-être mes dispositions naturelles, qu'il y a vraiment une grande solidarité, mais c'est peut-être parce que moi j'aime bien aider les gens. Peut-être que ça existe au sein de grands groupes. Moi ce n'est pas dans ma nature, donc je pense que c'est plus personnel que généré. Moi je trouve ça toujours sympa d'avoir d'autres femmes parce que voilà, on a quelque chose en commun. Il y a une certaine solidarité, on se partage des tuyaux. Je pense qu'on aime bien aussi se retrouver entre femmes même si moi forcément j'ai beaucoup d'amis hommes parce qu'on fait aussi ses amis dans le milieu professionnel. Mais il y a un côté complicité qui apparaît facilement je trouve.

E: D'accord donc si je peux résumer votre opinion, pour vous les quotas ne sont pas la solution la plus efficace. Par rapport au futur vous êtes quand même positive et selon vous même en dehors des quotas on pourrait arriver à un équilibre naturel ?

M : Mais je n'aime pas trop quand vous dites naturel parce que pour moi c'est construit. Naturel, c'est votre jardin qui pousse sans que vous y fassiez quoi que ce soit. Dans une entreprise, dans une institution, rien n'est naturel. Quand vous postulerez quelque part, vous aurez choisi et on vous aura choisi, et ce n'est pas naturellement que vous deviendrez directeur financier d'un grand groupe, ou chargé de comm ou dieu sait quoi. Donc c'est pour ça, le mot naturel me dérange un peu là. Ce n'est pas le fait qu'il n'y ait pas de femme qui ne soit pas naturel mais c'est à chaque fois posé sur des choix réfléchis mais qui ne sont pas toujours parfaitement éclairés. Il n'y a presque que si on est l'héritier d'une entreprise que,

naturellement, on en vient patron, et encore, c'est de moins en moins vrai parce que la plupart des gens disent qu'il faut quand même être choisi pour ses compétences au-delà de son héritage.

E: Si je peux reformuler ma question alors, ça serait plutôt un équilibre atteint sans contraintes ?

M : Voilà, atteint sans contrainte ou un équilibre choisi. Parce qu'on est dans un stade de développement en Europe et dans d'autres continents aussi d'ailleurs, où on sait que la diversité est un atout. Et alors, ce que je ne crois pas du tout, parce que souvent on dit : « oui, les gens qui sont opposés aux quotas disent que si une femme est là, c'est parce qu'il y a les quotas et ça va la diminuer ». Ça c'est de la foutaise. Moi je dis, quand tu es là, tu es là et on s'en fout de pourquoi tu y es arrivée. Si tu es là et que tu fais bien ton job, c'est tout ce qui compte. Mais ce sont souvent les opposants aux quotas qui sont là : « oui, les femmes quotas », et c'est humiliant pour elles. Mais ce n'est pas du tout humiliant, si tu as pris le job et que tu le fais bien, on s'en fiche de comment tu y es arrivée.

E: Mais est-ce que les quotas aident réellement aux processus de recrutement ?

M : Et bien vous n'avez pas le choix et parfois ça peut aussi être contre-productif moi je connais des cas où vraiment pour avoir une femme, mais pas toujours, on se prive parfois de compétence masculine. Ce n'est pas une généralité mais il y a des cas où je me dis mais « punaise, la franchement, il n'y avait pas photo ». Voilà, s'il y a des quotas, ça fera une loi de plus et les entreprises n'en mourront pas. On est tellement habitués à avoir des lois sur tout.

E: [Conclusion et remerciements]

