



CHAMBRE DES DÉPUTÉS
GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Session ordinaire 2012-2013

MW/PR

P.V. FJEC 15

Commission de la Famille, de la Jeunesse et de l'Egalité des chances

Procès-verbal de la réunion du 30 avril 2013

Ordre du jour :

- 6413 Débat d'orientation sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de conseils d'administration d'établissements publics et des institutions du monde économique, culturel, social et sportif
- Rapportrices : Madame Sylvie Andrich-Duval, Madame Viviane Loschetter
- 09:00
Entrevue avec des représentants d'ING Luxembourg
- 09:45
Entrevue avec des représentantes de la Fédération des femmes cheffes d'entreprise du Luxembourg

*

Présents : Mme Sylvie Andrich-Duval, Mme Nancy Arendt épouse Kemp, M. Eugène Berger, Mme Claudia Dall'Agnol, M. Fernand Kartheiser, Mme Viviane Loschetter, M. Jean-Paul Schaaf, M. Roland Schreiner

ING Luxembourg S.A. :

M. Nicolas Rasson, Directeur des Ressources humaines

Fédération des femmes cheffes d'entreprise du Luxembourg (FFCEL) :

Mme Christiane Wickler (Pall Center S.A.), Présidente, Mme Sonia Hoffmann (Darjeeling Consulting s.à r.l.), membre

Mme Marianne Weycker, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Claude Meisch, M. Paul-Henri Meyers, Mme Tessy Scholtes

*

Présidence : M. Jean-Paul Schaaf, Président de la Commission

*

- Entrevue avec un représentant d'ING Luxembourg S.A.

Suite à quelques paroles prononcées par Monsieur le Président pour remercier M. Nicolas Rasson d'avoir accepté l'invitation et pour exposer brièvement le sujet et le but du débat d'orientation, Mme Andrich-Duval mentionne que la Commission a déjà eu des entrevues avec des entreprises, en accordant un intérêt particulier aux expériences que celles-ci font avec la mise en œuvre d'actions positives. La Commission souhaiterait aussi recevoir des idées comment inciter d'autres entreprises à s'engager sur cette voie.

M. Nicolas Rasson remercie la Commission pour l'invitation et explique qu'il combine deux fonctions au sein d'ING Luxembourg, celle de directeur des ressources humaines et celle de responsable du secrétariat général.

M. Rasson insiste sur la nécessité de bien différencier la représentativité des femmes au sein des conseils d'administration et la représentativité des femmes au sein des structures de direction.

La société ING Luxembourg étant une filiale d'un groupe international, la désignation des membres du conseil d'administration est généralement décidée par l'actionnaire principal, à savoir ING Belgique. En ce qui concerne donc la représentativité des femmes au sein du conseil d'administration, un travail doit peut-être être fait au niveau de la maison-mère. L'orateur souligne que la décision concernant les membres du conseil d'administration échappe par conséquent à son travail au quotidien ; la décision peut être potentiellement influencée, mais elle est prise ailleurs. Il est un fait que de nombreuses entreprises sur la place qui sont confrontées à cette situation, surtout dans le domaine des banques. Le conseil d'administration d'ING Luxembourg compte une femme parmi ses membres.

Au niveau des structures de direction, allant potentiellement jusqu'au niveau du comité de direction, on peut travailler, d'un point de vue local, pour améliorer la représentativité des femmes¹. Il faut être conscient, en tant qu'entreprise, qu'il s'agit d'un travail de très longue haleine. ING Luxembourg étant une filiale d'un groupe international, celui-ci souhaite généralement avoir un œil sur les personnes désignées au comité de direction ; il est compréhensible qu'un actionnaire se sente plus à l'aise par ce contrôle. Il faut donc, là aussi, travailler également vis-à-vis de la maison-mère, ce qui est parfois plus compliqué.

La société ING ne s'est pas fixé des quotas, mais des objectifs qui ont été communiqués au personnel et qui sont suivis d'année en année. Deux catégories de position de manager sont distinguées : les personnes managers qui ont une équipe et les « managers of managers », des gens qui ont plusieurs équipes qui leur rapportent, chacune ayant un manager. A la base, on est convenu pour dire que, du point de vue de l'égalité des chances, il devient significatif si on a au moins 33% des deux sexes dans les organes de management. C'est à partir de ce moment-là que cet aspect diversité est vraiment un plus pour l'entreprise. On a démontré, et en particulier le comité de direction, à quel point la diversité est profitable à l'entreprise aussi. La société a cadré cela et a maintenant un programme global de diversité, prévoyant qu'il faut des profils variés qui dirigent l'entreprise (gender diversity, diversité des âges, des cultures). L'orateur souligne que tout ce qui est diversité au sens large est une des priorités du groupe ING, cela fait partie de la stratégie globale du groupe.

L'avantage que la diversité représenterait pour l'entreprise n'a pas été mesuré, mais on a utilisé des études existantes. Une de ces études a démontré que, lors de la crise financière de 2009, les entreprises ayant un comité de direction avec une « gender diversity » plus importante ont mieux passé la crise financière.

¹ Initiative locale du comité de direction d'ING Luxembourg, dont le conseil d'administration a été informé

Un autre argument marquant est de dire que 60% des personnes sortant de l'université sont des femmes. Si on continue à recruter des hommes, on travaille dans un vivier de 40%.

A la question de savoir si cette stratégie se situe dans le cadre d'un programme de « corporate identity », M. Rasson répond qu'elle ne fait pas directement partie du programme « Corporate Social Responsibility », mais de l'« employer branding ». ING Luxembourg communique en tant qu'employeur dans le cadre de l'« employer branding », notamment parce que sa volonté est d'attirer des femmes, eu égard aux 60% de femmes parmi les diplômés universitaires.

La société ING Luxembourg s'est fixé deux objectifs à l'horizon fin 2014, début 2015 : 1) avoir parmi les managers of managers au moins 33% d'au moins un des deux sexes ; 2) avoir parmi les managers au moins 40% d'au moins un des deux sexes. L'objectif global se situe donc à 37%. Le taux, au départ 26%, est actuellement entre 30 et 31%.

Pour fixer un objectif, un calcul très simple a été fait. Il fallait éviter un des grands dangers, à savoir celui de créer la perception que pour faire carrière, il faut être une femme (cette perception négative étant une raison pour ne pas fixer des quotas, mais des objectifs). Il importe d'être très attentif à ce genre de perception dans les entreprises. Le raisonnement mathématique qui a été fait a consisté à calculer, sur base historique, le taux de rotation des managers en moyenne et de voir quand l'objectif serait atteint, si une fois sur deux la fonction est occupée par un homme et une fois sur deux par une femme. Le résultat est que l'objectif serait atteint fin 2014, début 2015. La manière dont on avait calculé l'objectif rendait celui-ci relativement facile à communiquer aux équipes et à faire accepter par elles, des réactions de résistance s'étant néanmoins également manifestées, venant autant des hommes que des femmes.

On a ensuite regardé quels étaient les éléments bloquants pour avoir un équilibre. Le premier élément sur lequel il faut travailler à long terme est le pipeline de candidats successeurs potentiels : il faut veiller à avoir suffisamment de femmes considérées comme des talents, potentiellement éligibles pour toute une série de positions dans l'entreprise. Des études quasiment socio-psychologiques effectuées par la société ont montré que, du point de vue gestion de carrière, les femmes sont beaucoup plus modestes que les hommes. Il faut un peu plus « aller les chercher ». Ainsi, le pourcentage de femmes sur les listes de talents, au début autour de 12%, est aujourd'hui de 33% environ.

L'analyse des processus de gestion de carrière et des moments clé dans une gestion de carrière pour être désigné comme talent et entrer dans le pipeline des talents a montré que ce processus se passe dans beaucoup d'entreprises en général entre 28 et 35 ans. Or, pour les femmes, cela constitue un problème majeur, puisque ce processus coïncide normalement avec le laps de temps du fondement de la famille. Selon l'orateur, le vrai plafond de verre est même déjà là : il consiste à dire qu'au moment où cela se passe, il y a les congés de maternité qui rendent les choses un peu plus lentes et compliquées. La société s'en étant rendue compte, le processus de talent s'étend désormais plus dans le temps et des carrières se font aussi après le retour au travail.

La fixation d'un quota est toutefois pratiquée dans le travail avec les chasseurs de tête : la société ne travaille qu'avec un chasseur de tête que s'il y a au moins une femme parmi les candidats proposés.

Un autre élément est de travailler à de nouvelles formes de travail. La société a élaboré des programmes de flexibilité de travail. En réalité, la philosophie d'évaluer le travail a été complètement changée : le travail n'est plus évalué sur le « présentisme », mais sur l'« output » (les gens n'ont pas des heures à prêter, ils ont des choses à faire). Le télétravail a été réalisé, les plages horaires ont été élargies, ce qui a engendré un

élargissement des heures d'ouverture des services (une personne commençant tôt le matin et quittant à 15 heures, une autre commençant tard et restant jusqu'au soir).

Concernant le congé parental pris par les pères, M. Rasson pense qu'il est en train d'évoluer. Du point de vue de l'employeur, le congé parental, que ce soit pour les hommes ou les femmes, pose certes parfois des problèmes d'organisation.

Le temps partiel occupe une place importante, aussi pour l'entreprise, en raison de la flexibilité qu'il offre. Il coûte moins cher à l'entreprise, avec une productivité qui n'est pas en ligne avec le temps partiel, les personnes travaillant souvent beaucoup plus, mais profitant de la flexibilité.

Toutes ces modalités font l'objet d'annexes au règlement de travail qui ont été validées et discutées avec les syndicats. A une question afférente, M. Rasson répond qu'il ne voit pas quel moyen permettrait d'imposer cette flexibilité aux entreprises. Il n'est d'ailleurs pas sûr si elle serait appréciée des deux côtés (employeur et salarié) ; en effet, pour certaines fonctions managériales au moins, une réduction du temps de travail signifie souvent que la quantité de travail reste la même qu'à plein temps, alors que le salaire n'est plus le même. Or, le fait de pouvoir organiser le travail de manière plus flexible bénéficie à l'employeur et au salarié.

D'autres initiatives que M. Rasson mentionne sont le maintien du lien avec l'entreprise pendant le congé de maternité et le congé parental, notamment par l'accès à intranet (le poste de la personne concernée restant vacant).

Du point de vue financier, un budget spécifique était prévu pendant la phase projet (développements informatiques, communications à faire, formations, etc.). Dans la phase récurrente, un tel budget n'est plus nécessaire.

Monsieur le Président remercie M. Rasson pour ses explications et le félicite pour le travail réalisé.

- Entrevue avec des représentantes de la Fédération des femmes cheffes d'entreprise du Luxembourg (FFCEL)

Suite à Monsieur le Président qui expose brièvement le sujet du débat d'orientation avec rapport, Mme Loschetter ajoute que des recommandations seront faites au Gouvernement et souligne dans ce contexte l'importance des entrevues avec différents invités.

Concernant le sujet des quotas, la Présidente de la FFCEL souligne l'importance de puiser dans 100% du potentiel pour le marché du travail au lieu de le faire seulement dans une partie. Il convient d'activer tout le potentiel, que ce soient des femmes, des hommes, des étrangers, pour permettre au pays de faire face aux changements radicaux en cours (l'oratrice préférant le mot « changement » à celui de « crise »). Il faut apprendre à protester au lieu de se lamenter ; un débat constructif doit être mené pour avancer. Le sujet des quotas a pour avantage de mettre fin à un tabou (femme restant à la maison) et de lancer la discussion. Au sein de la famille ne doit pas avoir lieu un combat de concurrence, mais elle doit être un milieu de coopération où chacun apporte sa contribution en fonction de ses compétences et devoirs. Toutefois, selon l'opinion personnelle de l'oratrice, il faut prévenir le risque de se diriger à travers les quotas vers une nouvelle forme de prostitution, à savoir une approche hyper-rationnelle et économique revenant à ce que les femmes les meilleures classées des universités soient recrutées par les « big four » et « louées » aux conseils d'administration. Le danger consiste à adopter une attitude hyper-rationnelle et une approche exclusivement économique, le tout devenant ainsi une question uniquement

financière (boni). Or, l'oratrice estime que la motivation des femmes pour travailler n'est pas le bonus.

Les représentantes de la FFCEL soulignent la nécessité d'un changement de mentalité, en précisant que ce changement est déjà en cours. Encore faut-il trouver les femmes disposées à faire carrière, de même que les hommes prêts à prendre leur congé parental, non pas comme période sabbatique, mais pour le consacrer effectivement à leurs enfants. Une députée souhaitant connaître la position de la FFCEL à l'égard de l'introduction temporaire de quotas et d'un congé parental obligatoire pour les pères, les invitées mettent l'accent sur la collaboration au sein du couple et de façon générale dans la société, au lieu de lutter l'un contre l'autre. Le modèle suédois en matière de congé parental est fondé plus sur le travail en équipe. La politique doit faire l'inventaire pour voir où sont les femmes qui veulent faire carrière et les hommes qui veulent prendre leur congé parental pour leurs enfants. Aux yeux des représentantes des femmes cheffes d'entreprise, l'obligation de prendre le congé parental ne constitue pas la meilleure solution, que ce soit pour les femmes ou les hommes. Il est un fait que les professions de l'enseignement continuent à être considérées comme les meilleures du point de vue conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Il est cependant regrettable que le fondement d'une famille fasse l'objet de calculs (le congé parental étant pris en fonction de réflexions économiques) et que, souvent, l'enfant soit considéré comme un chiffre d'affaires, un consommateur.

Il existe des moyens facilitant la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle, tels le télétravail ou aussi la nouvelle législation relative à l'accueil de jeunes au pair, mais aussi l'organisation interne de l'entreprise, permettant une flexibilité du travail en songeant notamment aux nouveaux moyens de communication.

Une culture de mauvaise conscience à l'égard de la famille, de l'employeur ou en tant que patron étant par ailleurs pratiquée, il convient de prendre ses distances.

Le travail à temps partiel est parfaitement possible à de nombreux niveaux, ceci étant une question d'organisation et de priorités. Le présentéisme fait cependant toujours grande impression ; or, se pose parfois la question de savoir si le même travail ne pourrait pas être fait avec un nombre d'heures moins élevé. Afin de réaliser un temps partiel au niveau de la direction, ce qui n'est pas chose aisée en raison de la concurrence, il importe de faire preuve de flexibilité. Aussi le temps partiel au niveau de la direction est-il plus simple à réaliser dans de grandes entreprises.

Quant à l'introduction de quotas, que ce soit en faveur des femmes, des étrangers ou autres, les représentantes de la FFCEL sont réticentes, puisque se pose alors toujours la question de savoir si la personne concernée a été embauchée en raison du quota ou en raison de ses compétences.

A une question afférente d'une députée, la Présidente de la FFCEL répond que pour la promotion des femmes aux postes de décision, l'exemplarité est indispensable, c'est-à-dire qu'il faut mettre l'accent sur le rôle des modèles. Les femmes qui occupent un poste de décision doivent être présentées comme exemplaires, dans une approche positive et constructive au lieu de faire l'objet de frustration et de jalousie. Dans ce contexte, les femmes peuvent apprendre extrêmement beaucoup des hommes : être plus rationnel dans beaucoup de choses, prendre plus de recul, ne pas tout de suite se sentir visé.

Un membre de la Commission souhaiterait savoir s'il existe une tendance vers le haut de femmes désirant prendre des responsabilités professionnelles et comment la FFCEL peut apporter son soutien à ces femmes.

La Présidente de la FFCEL réitère ses propos au sujet de l'exemplarité et de la nécessité de puiser dans 100% du potentiel. Concrètement, dans sa propre entreprise, elle se dirige vers les femmes concernées, celles-ci ne se manifestant en général pas elles-mêmes. Les femmes concernées sont celles qui montrent des qualités de leadership et qui peuvent transmettre leur savoir. Le soutien familial joue également un rôle non négligeable. Selon les représentantes des femmes cheffes d'entreprise, les expériences du passé ont aussi montré qu'en général, les hommes sont moins soucieux d'exposer leurs compétences.

Les femmes qui décident de créer leur propre entreprise et de se réaliser sont de plus en plus nombreuses. Elles rencontrent de plus en plus de franchise, due en partie aux différentes cultures présentes dans notre pays, et elles peuvent s'échanger au sein de la FFCEL. Les entreprises familiales misent de plus en plus sur les compétences de leurs membres féminins, surtout pour garder l'entreprise aux mains de la famille et maintenir la continuité. Les entrepreneurs ne sont en outre plus seulement sollicités du point de vue économique (rentabilité, croissance, durabilité), mais également pour s'exprimer sur des aspects sociaux, politiques et écologiques. Dans ce contexte est mentionnée la nécessaire complémentarité des femmes et des hommes dans leurs approches différentes de ces questions.

Un député prévient du risque de raisonner trop en déans des schémas. Il convient de considérer chaque cas en soi.

Selon une députée, le problème réside souvent dans le fait qu'il va de soi que la femme reste à la maison après la naissance de l'enfant et que la question de savoir qui s'occupe de l'enfant, le père ou la mère, ne soit pas discutée. Il s'agit aussi d'une question de revenu ; tant que la mère gagne moins que le père, elle n'est pas vraiment en position de discuter.

Les représentantes de la FFCEL répliquent que la parité dans le couple ne signifie pas nécessairement l'égalité du salaire, il ne s'agit pas avant tout d'une parité économique.

Au sujet de l'existence éventuelle d'un « glass ceiling », les représentantes des femmes cheffes d'entreprise déclarent qu'à leur avis, il s'agit d'un frein que les femmes se posent elles-mêmes, notamment parce qu'elles réagissent souvent de façon trop émotionnelle au lieu d'être au-dessus de certaines situations.

Au nom de la Commission, Monsieur le Président exprime aux invitées ses remerciements pour l'échange de vues.

Luxembourg, le 12 juin 2013

La Secrétaire,
Marianne Weycker

Le Président,
Jean-Paul Schaaf